

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

a cura di
Stefano Campostrini, Sara De Vido,
Fabrizio Gerli



Edizioni
Ca' Foscari

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

Studi e ricerche

44



Edizioni
Ca'Foscari

Studi e ricerche

Comitato editoriale | Editorial board

Antonio Rigopoulos (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Stefania De Vido (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
María del Valle Ojeda Calvo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Pietro Daniel Omodeo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Andrea Pontiggia (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Silvia Vesco (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Alessandra Zanardo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

e-ISSN 2610-9123
ISSN 2610-993X



URL <http://edizionicafoscar.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/>

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

a cura di
Stefano Campostrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

Venezia
Edizioni Ca' Foscari - Venice University Press
2025

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione
a cura di Stefano Campostrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

© 2025 Stefano Campostrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli per il testo | for the text
© 2025 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione | for the present edition



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale



Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di
recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico,
senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Edizioni Ca' Foscari | Fondazione Università Ca' Foscari
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia
edizionicafoscari.unive.it | ecf@unive.it

1a edizione dicembre 2025
ISBN 978-88-6969-998-6 [ebook]

Cover design: Lorenzo Toso

L'Università Ca' Foscari Venezia e il Centro Governance & Social Innovation hanno sostenuto
i costi per la realizzazione della presente pubblicazione allo scopo di diffondere i risultati
dell'importante lavoro di ricerca svolto.



Università
Ca' Foscari
Venezia



Governance &
Social Innovation

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione / a cura di Stefano Campostrini,
Sara De Vido, Fabrizio Gerli — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2025. — xii + 112 p.; 23 cm. —
(Studi e ricerche; 44).

URL <https://edizionicafoscari.it/it/edizioni4/libri/978-88-6969-998-6/>
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-998-6>



Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

a cura di Stefano Campostrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

Abstract

This volume describes Ca' Foscari's experience of twelve researchers who received grants awarded as part of the *P.A.R.I. - Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere* project, funded by the Veneto Region between 2023 and 2024. Thanks to the research conducted in these two years, factors contributing to the creation of gender stereotypes have been identified with a view to developing awareness-raising and countering strategies in different contexts and for different target groups. The impact of behavioral and leadership skills, which are essential for women to improve their self-awareness and enable them to adequately cover professional roles, as well as to hold top positions, has also been studied. The innovation of organizational and human resource management models to promote gender equality within organizations was also considered in the research. The book is relevant for the academia, students, but also for public and private entities working to promote gender equality in their environments. This work reflects part of the activities carried out and the commitment to continue along this path, in line with the objectives of the University's Gender Equality Plan.

Keywords Gender equality. Management models. Leadership. Awareness raising. Education.

Sommario

Premessa

Santo Romano

ix

Introduzione

Stefano Campostrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

xi

Politiche e azioni regionali a supporto dell'imprenditoria femminile

Gaetano Zilio-Grandi, Gloria Sulenti

3

Le determinanti della leadership efficace

Studio di modelli al femminile

Zoe Irene Albisetti, Fabrizio Gerli

17

Mappatura di futuro al femminile nell'ambito chimico

Gloria Saorin, Valentina Beghetto

33

L'*employee life cycle* per organizzazioni inclusive

Politiche e pratiche per introdurre e migliorare

la *gender equality* e la *diversity & inclusion* nel contesto lavorativo

Federica Bressan, Sara Bonesso

59

Promuovere l'equità di genere nelle STEM

nella scuola secondaria di primo grado

Coinvolgimento attivo delle famiglie,

degli insegnanti e migliori pratiche

Massimiliano Costa, Camilla Brandao De Souza

75

Il *gender mainstreaming* nelle Programmazioni europee

L'importanza dell'analisi e della valutazione di genere

Maristella Zantedeschi, Alessandra Cappellari

93

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

a cura di Stefano Campstrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

Premessa

Con il bando *P.A.R.I. - Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere* (DGR 1522/2022), la Regione del Veneto ha investito risorse del Programma Regionale Veneto FSE+ 2021-27 per agire sulla parità di genere con un approccio integrato: ricerca applicata, formazione, orientamento, accompagnamento al lavoro e reti territoriali.

Le borse di ricerca dell'Università Ca' Foscari Venezia si inseriscono in questo disegno strategico, offrendo uno strumento per misurare e comprendere criticità, trasformare dati in azioni e orientare politiche basate su evidenze.

Il bando si è focalizzato su sei assi tematici – *STEM, Leadership, Gender Pay Gap, Diversity e modelli organizzativi del lavoro, Imprenditorialità femminile, Occupazione femminile* – intesi non come temi isolati ma come linee di cucitura tra scuola, impresa e istituzioni.

Le ricerche di Ca' Foscari hanno indagato le prime cinque tematiche dalle quali emergono alcune delle risultanze più interessanti.

Per quanto riguarda le STEM, dall'analisi dei percorsi dell'Università è emerso che a una partecipazione femminile quasi paritaria (con l'eccezione dell'informatica) non corrispondono esiti occupazionali ed economici equivalenti. Appare dunque opportuno ripensare i criteri di valutazione e le condizioni organizzative che penalizzano le donne, intervenendo anche su orientamento e aspettative educative.

Sul *Gender Pay Gap*, le analisi integrate (letteratura, questionari presso lavoratori/e della provincia di Padova, dati ISTAT) confermano

che il divario retributivo si alimenta soprattutto nei passaggi di vita (maternità, cura), attraverso l'effetto combinato di orari rigidi, premi legati alla disponibilità 'atipica' e carichi di cura sbilanciati.

A rafforzare quanto appena affermato sono le evidenze emerse sul tema dei modelli organizzativi del lavoro: vi è una domanda esplicita di flessibilità oraria per entrambi i genitori e di welfare aziendale mirato. Inoltre, l'effetto figli riduce la probabilità di lavoro *full-time* per le donne e il monte ore lavorate, segnalando dove intervenire con precisione (orario di lavoro, congedi, servizi).

Per quanto riguarda la *Leadership* femminile, le ricerche hanno evidenziato criticità nel passaggio generazionale al femminile nelle imprese familiari (legittimazione, permanenza del predecessore, stereotipi). Inoltre, la mappatura di percorsi di *Leadership* femminile ha evidenziato stili caratterizzati da pratiche inclusive quali il coaching e l'ascolto empatico, piuttosto che da 'carismi' isolati.

Un ulteriore contributo riguarda l'*Imprenditorialità femminile*: emergono barriere specifiche nell'accesso al credito e nella capitalizzazione delle *start-up*, con una sottorappresentazione nei settori tecnologici.

Molte delle indicazioni emerse dalla ricerca finanziata nell'ambito del bando P.A.R.I. sono state recepite nel nuovo Avviso 50&50 - *Donne e uomini verso un futuro alla pari* (DGR 588/2025), traducendole in azioni di formazione e consulenza alle imprese, promuovendo modelli organizzativi equi e inclusivi e il benessere negli ambienti di lavoro. L'obiettivo è quello di consolidare il passaggio da 'progetti' a pratiche stabili nelle aziende venete.

A questo fine, questa pubblicazione fornisce strumenti utili - dati, metodi, linee guida - che la Regione del Veneto intende continuare a mettere a disposizione di scuole, imprese e amministrazioni. È così che proseguiamo nella costruzione di un Veneto dove le pari opportunità diventino patrimonio comune di una comunità equa e moderna nell'organizzazione del lavoro e dei tempi di vita.

Santo Romano
Direttore Area Politiche Economiche, Capitale Umano
e Programmazione Comunitaria,
Regione del Veneto, Italia

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

a cura di Stefano Campstrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

Introduzione

Questo volume raccoglie l'esperienza caffoscarina nell'ambito delle borse di ricerca erogate all'interno del progetto *P.A.R.I. - Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere*, finanziato dalla Regione Veneto tra il 2023 e il 2024. L'Università Ca' Foscari Venezia ha beneficiato di una somma che ha consentito il finanziamento di 12 borse di ricerca, di cui 8 tematiche e 4 di monitoraggio e valutazione, tutte dedicate al tema della parità di genere in vari contesti sociali ed economici. Il coordinamento è stato affidato a noi, tre docenti di diverse discipline - prof. Stefano Campstrini, direttore del Centro Governance and Social Innovation (GSI) all'interno di Fondazione Università Ca' Foscari Venezia; prof.ssa Sara De Vido, delegata della Reatrice alla parità di genere; prof. Fabrizio Gerli, delegato della Reatrice al Career Service - e ha coinvolto numerosi colleghi e colleghes di tutti i dipartimenti, che hanno ricoperto il ruolo di responsabili scientifici.

Attraverso il borsista e le borsiste assegnatari del finanziamento, sono stati identificati alcuni fattori che contribuiscono alla creazione di stereotipi di genere, ai fini della costruzione di percorsi di sensibilizzazione e contrasto degli stessi nei diversi contesti e per diversi target (bambini/e - ragazzi/e - persone adulte e anziane, contesti formativi, lavorativi e comunitari). Inoltre, si è studiato l'impatto delle competenze comportamentali e delle competenze di leadership, indispensabili per le donne per migliorare la loro consapevolezza di sé e consentire un'adeguata copertura dei ruoli professionali, oltre che per ricoprire posizioni di vertice, ma

necessarie anche agli operatori della scuola, dell'orientamento/formazione e all'interno dei contesti lavorativi per abbattere barriere che ostacolano la parità di genere (in ambiti come l'accesso alle STEM, i processi di selezione, l'orientamento al lavoro). Altre linee di ricerca hanno riguardato l'innovazione dei modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane per favorire la parità di genere all'interno delle organizzazioni, le politiche sociali, ad esempio di congedo parentale, e i programmi di *mentorship*.

In oltre un anno, nel mantenere il coordinamento tra le diverse borse, abbiamo apprezzato la crescita professionale e umana dei borsisti e assistito al nascere di preziose collaborazioni con enti di formazione e associazioni professionali.

Questo lavoro testimonia una parte dell'attività realizzata e l'impegno a proseguire lungo questa strada, in linea con gli obiettivi del Piano di Uguaglianza di Genere dell'Ateneo.

Ci teniamo a ringraziare la Regione, per il prezioso supporto e per la lungimiranza nel concepire questa opportunità, tutte le borsiste e il borsista e i colleghi e le colleghe *supervisor*, le segreterie dei vari dipartimenti, le dott.sse Maristella Zantedeschi e Alessandra Cappellari del Centro GSI per il contributo organizzativo anche ai fini di questo volume. Un sentito ringraziamento agli enti per la collaborazione: ENAC Veneto - Treviso, Confindustria Veneto SIAV S.r.l., Ascom Servizi Padova S.p.A., FOREMA S.r.l., CON-SER S.r.l. Unipersonale, CESCOT Veneto, CESAR, ESAC Formazione, IRECOOP Veneto, ECIPA.

Un ringraziamento particolare alla Rettrice, prof.ssa Tiziana Lippiello, che ha voluto sostenere la pubblicazione di questo volume, e al Centro GSI, che ha altresì svolto la cruciale funzione di coordinamento.

Venezia, 15 luglio 2025

Stefano Campostrini
Sara De Vido
Fabrizio Gerli

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

Politiche e azioni regionali a supporto dell'imprenditoria femminile

Gaetano Zilio-Grandi

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Gloria Sulenti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The research outlines regional legislation on female entrepreneurship, starting with a definition of 'female enterprise' and its key features. It examines both obstacles to and drivers of women-led business growth. Particular focus is placed on the Veneto Region, especially Regional Law No. 3/2022 on gender equality and related initiatives. The analysis then expands to include further measures adopted in other regional and local contexts.

Keywords Female entrepreneurship. Gender equality. Sources of law. Policies. Positive actions.

Sommario 1 La definizione di impresa femminile. – 1.1 Perché occuparsi del *gender gap* imprenditoriale. – 1.2 I principali ostacoli allo sviluppo dell'imprenditoria femminile. – 2 Le leggi regionali sulla parità di genere. – 2.1 Le fonti normative della Regione Veneto. – 2.2 Alcune azioni di altri Enti o Regioni. – 3 Conclusioni.

1 La definizione di impresa femminile

L'art. 2082 del Codice Civile definisce l'imprenditore come colui che «esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi». La definizione giuridica ha lo scopo di individuare i requisiti per applicare lo statuto



Studi e ricerche 44

e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 978-88-6969-998-6

Open access

Submitted 2025-08-26 | Published 2025-12-12
© 2025 Zilio-Grandi, Sulenti | CC-BY 4.0
DOI 10.30687/978-88-6969-998-6/001

dell'imprenditore, cioè una serie di norme applicabili a tale soggetto giuridico in ragione dell'appartenenza a tale categoria. L'art. 2082 del Codice Civile distingue diverse tipologie di imprenditore in base all'oggetto (agricolo o commerciale), alla dimensione (piccolo imprenditore ex art. 2083 del Codice Civile) e alla natura soggettiva (impresa individuale o collettiva). I requisiti essenziali sono: l'attività produttiva (ossia, il non mero godimento di beni), l'economicità (cioè la produttiva di ricchezza), l'organizzazione dei fattori produttivi e la professionalità, intesa come abitualità, anche se non continuativa (Campobasso 2022, 14).

Accanto alla definizione civilistica, è stata introdotta quella di «impresa femminile», utile per individuare le imprese destinatarie di misure agevolative. La definizione più utilizzata è quella della Legge 25 febbraio 1992, n. 215, art. 2, che considera «femminili»: a) le cooperative e società di persone con almeno il 60% di donne; b) le società di capitali con almeno i 2/3 delle quote e dell'amministrazione in mano a donne; c) le imprese individuali gestite da donne in determinati settori; d) gli enti e soggetti che promuovono servizi rivolti almeno al 70% a donne. Ne discende, quindi, una definizione che tiene conto delle varie qualificazioni giuridiche che le imprese possono adottare, colorandone i caratteri in base al genere.

Nel prosieguo si cercherà di evidenziare perché si è arrivati a introdurre una definizione di impresa legata al genere e a comprendere l'importanza di tale soluzione.

1.1 Perché occuparsi del *gender gap* imprenditoriale

In Italia, solo il 22% degli imprenditori è donna, sebbene la percentuale sia in crescita. Le imprenditrici hanno mediamente 49 anni, contro i 52 anni degli uomini, e operano per il 90,7% nei 'servizi', con scarsa presenza nei settori 'industriale' (6,4%) ed 'edilizio' (2,9%). Tuttavia, anche nei servizi, il divario è elevato: le donne sono il 34,2% degli imprenditori, superando gli uomini solo in 'altre attività di servizi' (58,1%). Solo il 16,3% delle imprese femminili è artigiana, contro il 22,6% di quelle non femminili (Unioncamere et al. 2022, 7-14). Riguardo alla dimensione, il 64,8% delle imprenditrici non ha dipendenti (contro il 62,4% degli uomini) e il 96,3% sono microimprese (rispetto al 94,1%). Il fenomeno è più marcato tra le under 35 e nel Nord-Ovest (68,9%) (ISTAT 2024, 4). L'impresa individuale resta la forma più diffusa, ma cresce il numero di società di capitali condotte da donne (24,3%). Le imprenditrici sono mediamente più istruite: il 34,5% ha un titolo di studio terziario, contro il 23,4% degli uomini. Anche la sopravvivenza è inferiore rispetto alle imprese non femminili: a cinque anni dall'avvio, sopravvive il 68,1% (6,2% in meno rispetto alle imprese maschili), mentre a sei anni scende al 64,5%

contro il 70,9%. La Lombardia ha il maggior numero di imprese femminili (182.000), seguita da Campania, Lazio, Sicilia e Veneto (97.293) (Unioncamere et al. 2022, 9).

In Veneto, le imprese femminili rappresentano il 20,5% (contro la media nazionale del 22%); solo Rovigo arriva al 23,8% (Unioncamere et al. 2022, 11). La sopravvivenza a tre anni è dell'81,1%, contro l'82% nazionale, mentre a cinque anni del 70%, contro il 72%; oltre i cinque anni, del 65,5%, contro il 67,6%. Tuttavia, in Veneto, le imprese femminili sono più produttive: 83.500 € di fatturato annuo per addetto, contro i 76.000 € della media nazionale. Anche in questo caso prevalgono le microimprese, ma con una maggiore incidenza di piccole imprese (10-49 addetti), specie a Vicenza e Venezia (4,4% contro 3,5% nazionale). I settori rispecchiano il dato nazionale, con primato nelle 'altre attività di servizi alla persona' (68%) e una presenza del 9,4% nell'industria', trainata da Treviso e Vicenza. L'impresa individuale è la forma giuridica più diffusa (61,8%, contro il 60,8% nazionale), mentre le società di capitali sono il 23,7% (contro il 25,9%). Le imprese giovani sono il 9,7% (meno del 10,6% nazionale), tranne a Venezia (+0,5% under 35). Anche le *start-up* femminili sono leggermente meno: 12,5% in Veneto, concentrate a Padova e Verona, contro il 13,6% nazionale.

In sintesi, le imprese femminili in Italia, rispetto a quelle maschili, sono: meno numerose, più concentrate nei 'servizi', di dimensioni più ridotte, più spesso individuali, meno produttive e con minore probabilità di sopravvivenza nel lungo periodo.

Per comprendere la portata di tale *gender gap* imprenditoriale, l'OCSE ha stimato che, se le donne partecipassero al mondo imprenditoriale quanto gli uomini, nei Paesi dell'Unione europea si registrerebbero 5,5 milioni di imprese in più, ovvero il 70% in più delle imprese femminili attuali. Alcuni studi nazionali hanno anche valutato il costo economico del divario: in Canada, nel 2017, si è stimato un incremento del PIL superiore al 6% nel decennio successivo in caso di parità di genere imprenditoriale; nel Regno Unito, lo stesso anno, il potenziale aumento del PIL è stimato al 12% (Halabisky 2018, 8; Ferrari 2020, 410; OECD, European Commission 2023, 58).

Secondo l'EIB (European Banking Institute), ampliare le opportunità imprenditoriali per le donne comporta lo sviluppo di modelli positivi di *leadership*, di parità di genere e di inclusione (EIB 2022, 14). Le imprese femminili hanno un impatto positivo sull'occupazione femminile, contribuendo a ridurre le disuguaglianze. Le donne imprenditrici assumono altre donne in misura maggiore rispetto agli uomini, offrono migliori opportunità di carriera e investono di più nella formazione del capitale umano. Inoltre, sono più propense ad adottare buone pratiche di gestione (monitoraggio, indicatori di performance), con effetti positivi sul coinvolgimento dei

dipendenti. Le imprese femminili ottengono punteggi ESG più elevati, in parte grazie alla componente *social* legata alla parità di genere, ma anche per migliori *performance* su altri indicatori (EIB 2022, 21).

L'Unione europea è consapevole di questo potenziale: il Parlamento europeo ha definito le imprenditrici e lavoratrici autonome «una fonte sottoutilizzata di crescita economica sostenibile, occupazione e potenziale innovativo», sottolineando che il loro rafforzamento «è uno strumento importante per incoraggiare l'emancipazione e l'indipendenza economica femminile» (Risoluzione del Parlamento europeo del 3 maggio 2022, Considerando C). Inoltre, sostiene che l'economia europea «potrebbe beneficiare di una crescita del PIL pari a 16 miliardi di euro» se più donne accedessero al mercato del lavoro (Considerando E).

Tuttavia, queste potenzialità potrebbero non essere pienamente sfruttate nel breve termine: si prevede che il divario imprenditoriale di genere si colmerà solo nel 2086 se si seguirà il *trend* attuale. In altri termini, il *gender gap* si sta riducendo, ma lentamente: nel 2013, gli uomini erano 1,84 volte più propensi a intraprendere un'attività imprenditoriale rispetto alle donne; recentemente i dati sono migliori, ma con un andamento che fatica a cambiare velocemente. Infatti, nel 2019, il dato è sceso a 1,76, e nel 2022 a 1,72 (OECD, European Commission 2023, 44).

Si impone, quindi, una riflessione sui principali ostacoli e sulla necessità di adottare misure, anche legislative, per eliminarli o attenuarli, tenendo conto che l'imprenditoria femminile porta vantaggi in termini di parità di genere e di crescita economica.

1.2 I principali ostacoli allo sviluppo dell'imprenditoria femminile

Secondo alcuni studi, le principali criticità che ostacolano lo sviluppo delle imprese femminili sono: la percezione da parte delle imprenditrici di competenze imprenditoriali lacunose, la presenza di stereotipi di genere, la debolezza delle reti relazionali, la difficoltà nella conciliazione vita-lavoro e l'accesso al credito (Halabisky 2018, 14).

Con riferimento alle competenze imprenditoriali, ciò molto spesso non dipende dal livello di istruzione. È stato, infatti, evidenziato come tendenzialmente le donne siano più istruite degli uomini anche nella categoria degli imprenditori. Tuttavia, gli studi mettono in evidenza che, da un lato, c'è un problema di percezione a ribasso da parte delle donne, le quali tendono a ritenersi, a parità di competenze, meno adeguate rispetto agli uomini nello svolgere una certa attività. Dall'altro, talvolta la mancanza di competenze sussistono realmente - per esempio, perché hanno meno occasioni rispetto agli uomini di ricoprire ruoli manageriali e, perciò, sviluppare le

competenze necessarie a tale finalità - e, pertanto, vi è la necessità di colmare eventuali lacune con corsi di formazione (OECD, European Commission 2023, 6). In altri termini, le minori opportunità per le donne di ricoprire delle posizioni dirigenziali nelle precedenti esperienze lavorative comportano l'impossibilità, talvolta, di sviluppare le competenze e la fiducia necessarie al fine di avviare la propria impresa (Foss et al. 2019, 4).

Gli stereotipi di genere rappresentano un limite persistente: l'attività imprenditoriale è culturalmente percepita come maschile e le donne vengono spesso confinate nei settori dei servizi alla persona, scoraggiate a intraprendere percorsi imprenditoriali in ambiti differenti (Halabisky 2018, 14).

Le reti relazionali femminili sono meno estese e meno diversificate, oltre ad essere composte da soggetti perlopiù provenienti dalla sfera familiare e amicale. Ciò comporta una maggiore difficoltà di attingere al capitale sociale relazionale, anche derivante da precedenti esperienze lavorative, per far fronte a eventuali difficoltà che si dovessero prospettare nell'attività imprenditoriale, oltre a poter in questo modo raccogliere facilmente e velocemente informazioni ed esperienze (EIB 2022, 36).

La conciliazione vita-lavoro è un ulteriore ostacolo che le imprenditrici affrontano: i compiti di cura continuano a ricadere sulle donne, condizionando le loro scelte lavorative. Secondo ISTAT (2018, 2), sono le donne a occuparsi maggiormente della cura familiare. Questo influenza in negativo le motivazioni che portano le donne all'avvio di un'impresa, spesso vista come un modo per ottenere la flessibilità oraria necessaria per conciliare la vita personale con l'attività lavorativa, senza però considerare il maggiore carico di lavoro che una nuova attività comporta, specialmente negli anni iniziali della stessa (Ferrari 2020, 400).

Infine, con riguardo all'accesso al credito, le donne segnalano più difficoltà nell'ottenere un finanziamento per l'avvio o per l'innovazione dell'impresa, condizioni di finanziamento meno favorevoli, richieste di garanzie maggiori per ottenerlo e minor proporzione tra prestito richiesto e ottenuto (EIB 2022, 24; OECD, European Commission 2023, 6; Martínez-Rodríguez et al. 2022, 7). Per questo, molte iniziano l'attività con risorse personali o familiari, il che spiega anche una minore propensione alla crescita imprenditoriale nelle fasi successive all'avvio dell'impresa (Halabisky 2018, 7; Sentuti et al. 2022, 4).

2 Le leggi regionali sulla parità di genere

Alla luce di quanto evidenziato, anche a livello regionale, si è cercato di intervenire nella materia in oggetto per far fronte agli impedimenti che ostacolano lo sviluppo dell'imprenditoria femminile.

La Corte Costituzionale, già negli anni Novanta, ha chiarito che le azioni positive, poiché mirano a superare discriminazioni basate su condizioni personali come il sesso e a garantire la pari dignità sociale, devono essere attuate uniformemente su tutto il territorio nazionale, senza difformità regionali. Tuttavia, con la riforma del Titolo V della Costituzione, l'art. 117, comma 7, ha attribuito direttamente anche alle Regioni il compito di rimuovere gli ostacoli alla piena parità tra uomini e donne nella vita sociale, culturale ed economica. In questo quadro, si inseriscono recenti leggi regionali dal tono programmatico, mirate alla parità retributiva e occupazionale. Talvolta, le stesse sono state definite «leggi-manifesto», quando mancano di concrete politiche attuative o affidano aspetti importanti a successivi atti della Giunta (Tondi della Mura 2023, 462). Ne è esempio la Legge regionale 10 dicembre 2021, n. 22 del Friuli-Venezia Giulia, che agli artt. 29 e 30 indica finalità e impegni in tema di politiche di genere. Sulla stessa linea, ma con previsioni più dettagliate, vi sono anche la Legge provinciale di Trento del 18 giugno 2012, n. 13, la Legge regionale della Puglia del 6 ottobre 2021, n. 35 e quella della Campania del 26 ottobre 2021, n. 17. Tra le più articolate c'è la Legge 27 giugno 2014, n. 6 della Regione Emilia-Romagna, che all'art. 31 promuove l'imprenditoria femminile attraverso vari strumenti, come fondi di garanzia, contributi per abbattimento degli interessi, convenzioni con il sistema del credito, fino alla creazione del Fondo regionale per l'imprenditoria femminile e Women New Deal.

Al di là delle singole differenze nel *nomen iuris* di certe misure o nelle specifiche modalità di attuazione di una certa azione, vi sono delle analogie ricorrenti tra queste leggi, in ragione anche degli obblighi sovrnazionali e nazionali da rispettare in tali materie. Senza alcuna pretesa di completezza, se ne segnalano alcune di seguito.

Innanzitutto, quasi tutte le leggi analizzate presentano uno o più articoli iniziali che individuano l'oggetto e le finalità da perseguire. Alcune, come nel caso della Provincia di Trento e dell'Emilia-Romagna, si spingono oltre, riportando anche dei principi generali che caratterizzano il testo normativo. Questi stessi enti specificano anche una serie di definizioni di termini ricorrenti nella legge, andando a riprendere una tecnica legislativa tipica della tradizione europea.

Dopo questa parte introduttiva, la tendenza è quella di dividere in più parti il testo in base ai diversi strumenti in favore della parità di genere. I principali che ricorrono in tutte le leggi esaminate, sono, in primo luogo, quelli che riguardano la promozione di eventi e percorsi culturali su vari livelli (nelle scuole, negli ambienti lavorativi, organizzati dalla Regione stessa o dai vari datori di lavoro, ecc.), su molteplici aspetti, dalla salute e cura femminile al linguaggio di genere, dal contrasto alla violenza di genere alla diffusione delle iniziative messe in atto. In secondo luogo, vi sono quelli rivolti principalmente alla sfera lavorativa. È il caso dello Sportello donna, menzionato da

alcune leggi, come quella della Puglia e della Campania; ancora, vi sono talvolta delle misure di sostegno all'imprenditoria femminile, prevedendo dei punteggi aggiuntivi in favore di queste nell'ambito di avvisi e bandi regionali, come nel caso della Campania, oppure introducendo già in questo testo delle agevolazioni per favorire l'accesso al credito di tali imprese. Quasi tutte le Regioni, inoltre, si impegnano ad adottare misure per il reinserimento sociale e lavorativo delle donne vittime di violenza, di donne con disabilità e di quelle disoccupate. Alcune misure riguardano il contrasto alle dimissioni in bianco e alle discriminazioni sul lavoro. In Campania, ad esempio, si prevede all'art. 5 della legge sopracitata la «revoca dei benefici, anche economici, alle imprese che, nel quinquennio successivo all'erogazione dei benefici da parte della Regione, sono condannate con sentenza passata in giudicato [...]» per violazioni in materia di maternità e paternità, oltre alla loro esclusione dai benefici regionali per cinque anni. Altre misure includono strumenti per la parità retributiva, come il Registro delle imprese virtuose e la Giornata regionale contro le discriminazioni di genere sul lavoro.

Ricorrente è anche il tema della conciliazione vita-lavoro, con impegni programmatici ma poche misure specifiche.

Alcune leggi istituiscono organi di promozione e monitoraggio, come le Commissioni pari opportunità, i/le Consiglieri/e di parità e gli Osservatori regionali. Quasi tutte le leggi prevedono il monitoraggio delle politiche di parità: l'Emilia-Romagna include anche una valutazione di impatto di genere *ex ante* per migliorare l'efficacia delle leggi regionali in vari ambiti.

In certi testi (Emilia-Romagna e Provincia di Trento), si promuove anche un uso responsabile dei mezzi di comunicazione, per evitare stereotipi di genere. Si tocca, infine, anche il tema delle cd. quote rosa nella rappresentanza elettorale e negli organi apicali regionali.

2.1 Le fonti normative della Regione Veneto

La Regione Veneto sostiene di porre la parità di genere al centro delle sue politiche, come affermato dall'art. 4 dello Statuto regionale, il quale stabilisce che la Regione esercita i propri poteri «per rendere effettiva la parità sociale della donna». Un esempio normativo di ciò è la Legge regionale 15 febbraio 2022, n. 3, contenente «Disposizioni per la promozione della parità retributiva tra donne e uomini e il sostegno all'occupazione femminile stabile e di qualità».

L'art. 1 definisce le finalità: «nell'ottica della diffusione delle pari opportunità e dello sviluppo della personalità secondo le aspirazioni e le inclinazioni di ciascuna persona, promuove l'affermazione del ruolo delle donne nella società e la diffusione di una cultura antidiscriminatoria a tutti i livelli», riconoscendo che «la parità

retributiva tra i sessi incide positivamente sul progresso della società e favorisce il pieno sviluppo della persona e l'effettiva partecipazione delle donne all'organizzazione politica, economica e sociale». Tra gli obiettivi specifici vi sono la parità retributiva, il contrasto ai differenziali di genere, la promozione della permanenza e affermazione delle donne nel lavoro, la diffusione di una cultura antidiscriminatoria e la conciliazione tra vita e lavoro. Il bilancio di genere è indicato come strumento strategico per valutare l'impatto delle politiche regionali.

L'art. 2 prevede che siano favorite, anche con benefici economici, «le imprese pubbliche e private [...] che rendono conoscibili e diffondono i dati relativi alla situazione del personale femminile e maschile», con attenzione a maternità, formazione, conciliazione, qualifiche e retribuzioni, richiamando la direttiva 2023/970/UE.

L'art. 3 istituisce il Registro regionale delle imprese virtuose in materia retributiva di genere delle «imprese pubbliche e private che dimostrino la redazione e la trasmissione [...] del rapporto sulla situazione del personale di cui dell'articolo 46 del decreto legislativo n. 198 del 2006 hanno diritto all'iscrizione al Registro». Come si approfondirà nel prosieguo, tale azione aspira a favorire comportamenti virtuosi delle imprese con riguardo alla parità di genere.

Il testo normativo prosegue individuando altre misure a sostegno dell'attività lavorativa delle donne. In particolare, l'art. 4, comma 2 prevede l'ammissibilità di clausole nei bandi pubblici che incentivino le imprese iscritte e sanzionino con l'esclusione quinquennale quelle condannate per dimissioni o licenziamenti illegittimi e discriminazioni o molestie (art. 26 D.Lgs. n. 198/2006).

L'art. 5 promuove l'occupazione femminile stabile e di qualità, valorizzando l'imprenditoria femminile, con interventi per l'inserimento o il reinserimento lavorativo, tra cui la sezione Sportello Donna.

Gli artt. 7 e 8 trattano la conciliazione vita-lavoro, promuovendo nuove formule organizzative, la valorizzazione delle competenze, il reinserimento post-maternità, la riorganizzazione dei servizi pubblici e privati «per conciliare le attività familiari con quelle lavorative» e il sostegno economico alla condivisione delle responsabilità di cura familiare.

L'art. 9 si dedica alla sensibilizzazione culturale tramite campagne informative rivolte a cittadini e imprese.

Dall'analisi di tali disposizioni emergono tre diversi filoni di azioni da parte della Regione: a) mercato del lavoro (formazione, *empowerment* e partecipazione decisionale femminile); b) politiche di conciliazione vita-lavoro (lavoro flessibile, *welfare* innovativo, *voucher* e incentivi); c) e interventi culturali per promuovere la cultura di genere (Regione Veneto 2024, 5).

Nell'ambito delle misure dell'art. 5 di tale Legge, si inserisce, anche se precedente, la Legge regionale 20 gennaio 2000, n. 1, che sostiene le imprese femminili con contributi in conto capitale, finanziamenti agevolati, fondi di rotazione, contributi alla formazione, fondi di garanzia e *voucher*. Le imprese, oltre ad avere la sede operativa in Veneto, devono rispettare anche determinati requisiti strutturali a norma dell'art. 2 per essere beneficiarie di tali misure. Anche le professioniste iscritte agli ordini professionali e quelle aderenti alle associazioni professionali, residenti da almeno due anni in Veneto, possono accedere a tali contributi.

2.1.1 Alcuni esempi di azioni venete

In Veneto, sono state adottate azioni specifiche a sostegno dell'imprenditoria femminile, come ad esempio i contributi a fondo perduto per l'anno 2023 in favore a PMI a prevalente partecipazione femminile (Delibera Giunta regionale 6 febbraio 2023, n. 115), estesi per la prima volta anche alle professioniste dalla Legge regionale 25 giugno 2021, n. 17. Il contributo copre il 30% della spesa rendicontata, con limiti variabili, per far fronte ad attività di avvio, sviluppo, rinnovo e ampliamento dell'impresa. Per l'anno 2024 è stata proposta una misura simile per le imprese giovanili (Delibera Giunta regionale 12 febbraio 2024, n. 92), cioè imprese individuali o società con titolari o soci tra i 18 e 35 anni.

Vi sono anche delle azioni messe in atto recentemente dalla Regione, che rispondono a criticità incontrate dalle imprenditrici femminili diverse da quella legata all'accesso al credito. Un esempio è il Registro delle imprese virtuose in materia retributiva di genere (Legge regionale n. 3/2022), attivo da novembre 2024 e disciplinato dalla Delibera Giunta regionale 18 giugno 2024, n. 695. L'iscrizione richiede per le imprese con meno di 50 dipendenti la redazione e trasmissione del rapporto sull'assetto del personale (art. 46 Codice pari opportunità) e per imprese più grandi anche l'attuazione di almeno una misura in una delle quattro aree tematiche: «area equità remunerativa per genere», «area opportunità di crescita e inclusione in azienda», «area tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro» e «area politiche aziendali a garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo». L'iscrizione è estesa anche a professionisti/ste e lavoratori/trici autonomi/e con almeno tre dipendenti, che devono adottare almeno una di queste misure. Per incentivare l'iscrizione, sono previsti benefici di punteggi aggiuntivi nei bandi pubblici (art. 4, comma 2, lett. a) L.R. n. 3/2022 e art. 12 Regolamento regionale n. 65/2023).

La Regione finanzia, inoltre, corsi di formazione per future e neo-imprenditrici, con servizi di consulenza e supporto in avvio e consolidamento, erogati tramite bandi da enti del terzo settore e

associazioni, per i quali la Regione mantiene un ruolo di indirizzo e monitoraggio.

Nel programma regionale FSE+ 2021-27, la Delibera della Giunta regionale 29 novembre 2022, n. 1522 ha approvato l'avviso per i *Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere (P.A.R.I.)*, con gli obiettivi di contrastare gli stereotipi di genere, rafforzare l'autodeterminazione femminile e favorire l'equilibrio vita-lavoro. I 24 progetti approvati si concentrano su sei temi: competenze digitali e STEM, *leadership* femminile, imprenditorialità femminile, modelli organizzativi e *diversity, gender pay gap*, occupazione giovanile femminile, coinvolgendo soggetti pubblici e privati. Queste iniziative favoriscono sia la diffusione della cultura di genere, sia lo sviluppo delle competenze occupazionali delle donne (Regione Veneto 2024, 29).

2.2 Alcune azioni di altri Enti o Regioni

Anche altri enti, oltre alla Regione Veneto, hanno adottato misure a sostegno dell'imprenditoria femminile, spesso con caratteristiche analoghe. Molte Regioni hanno attivato contributi a fondo perduto rivolti alle imprese femminili, con diversi requisiti soggettivi: in alcuni casi solo per micro, piccole e medie imprese come definite dalla Legge 215/1992; in altri anche per *start-up* innovative, professioniste o lavoratrici autonome, come nel caso del Veneto. La fase di vita dell'impresa può essere un criterio selettivo, limitando l'accesso a imprese costituite da meno tempo. Vi sono differenze anche nei tipi di spesa ammissibili, nella percentuale e nei limiti di copertura del contributo e nei settori coinvolti. Tuttavia, tali misure condividono una struttura comune: la natura di contributo a fondo perduto, una procedura con una finestra temporale limitata per farne domanda e dei fondi limitati e non sempre disponibili per tutti e per tutti gli anni.

Accanto a questa misura, alcune Regioni hanno introdotto strumenti per l'accesso al credito ulteriori, come finanziamenti a tasso agevolato e garanzie pubbliche. Ad esempio, la Provincia autonoma di Trento con la Delibera 10 marzo 2023, n. 418 ha previsto una garanzia Confidi per finanziamenti quinquennali fino a 20.000 € a favore di imprese femminili di nuova costituzione.

Alcuni interventi regionali hanno esteso il contributo a fondo perduto anche a spese connesse alla conciliazione vita-lavoro, come quelle legate alla sospensione per maternità o alla cura dei figli. È il caso della Provincia autonoma di Bolzano (Delibera 2 febbraio 2024, n. 19) e della Regione Sardegna, la quale ha previsto un *voucher* per lavoratrici autonome destinato ad asili nido, centri estivi o *baby-sitting*. Misure simili sono state introdotte dal Friuli-Venezia Giulia (D.P.Reg. 28 febbraio 2020, n. 33), che ha esteso il

contributo a professioniste e professionisti, promuovendo maggiore equità di genere nella genitorialità, coprendo spese per sostituzione o collaborazione professionale e servizi di assistenza all'infanzia.

Anche alcune Camere di Commercio hanno attivato bandi analoghi, come la Camera di Commercio di Padova, che ha erogato contributi a fondo perduto per imprenditrici con figli fino a sei anni per spese legate alla gestione del periodo di maternità delle imprenditrici, tra cui implementare l'organico presso la sede per far fronte alla minore presenza in azienda dell'imprenditrice, attivare una postazione di *smart working* presso l'abitazione della stessa, acquisire le prestazioni di un *temporary manager*, far fronte alla frequenza di scuole dell'infanzia, asili nido, ecc. Misure simili sono adottate anche dalle Camere di Commercio di Bologna e Frosinone-Latina.

Oltre all'accesso al credito, alcune Regioni promuovono iniziative per diffondere la cultura di genere in ambito imprenditoriale. La Regione Emilia-Romagna assegna annualmente il Premio *Gender Equality and Diversity* (GED), previsto all'art. 30 della Legge regionale 27 giugno 2014, n. 6, per valorizzare le imprese che realizzano buone pratiche in tema di pari opportunità, *welfare aziendale*, valorizzazione del ruolo femminile e lotta agli stereotipi.

Progetti simili al sopracitato *P.A.R.I.* sono attivi anche in altre Regioni. La Toscana, con la D.G.R. 15 maggio 2023, n. 541, finanzia percorsi di formazione e *mentoring* per imprenditrici e libere professioniste, con imprenditrici affermate (*mentors*) che accompagnano nuove imprenditrici (*mentees*). La Regione Emilia-Romagna, con la D.G.R. 24 giugno 2024, n. 1230, ha avviato il bando *Donne e Lavoro*, con cui si intende finanziare progetti che riguardano, tra i vari ambiti, anche l'accesso al credito e la diffusione della cultura di impresa tra le donne.

Infine, il Friuli-Venezia Giulia, nell'ambito del programma *IMPRENDERÒ (in) FVG 2014-20 FSE+*, ha promosso il progetto *S.I.S.S.I. 2.0*, un sistema integrato di servizi per lo sviluppo imprenditoriale e autoimpiego rivolto a donne disoccupate, neo-imprenditrici e soggetti svantaggiati. I consulenti e le associazioni di categorie che sono *partner* del progetto offrono concretamente i servizi, tra cui orientamento, formazione, *coaching*, supporto e aggiornamenti normativi.

3 Conclusioni

Analizzate le principali azioni positive a sostegno dell'imprenditoria femminile a livello regionale, occorre svolgere alcune osservazioni su tali interventi, anche per, *de iure condendo*, valutare quali potrebbero essere delle possibili misure future adattabili.

Nel complesso, pur essendo presenti a livello locale delle azioni positive per l'imprenditoria femminile, emergono due criticità principali. In primo luogo, la precarietà di tali misure, che non godono di una prospettiva di pianificazione di lungo periodo. Ciò è anche in parte causato dalle modalità di finanziamento (generalmente per mezzo di Fondi europei), che impongono una progettazione limitata nel tempo. La precarietà comporta, talvolta, che, pur avendo implementato un'azione davvero positiva, questa non abbia il tempo di attecchire a dovere nel contesto socioculturale in cui è stata realizzata.

In secondo luogo, vi è frammentarietà degli interventi, i quali sono focalizzati su singoli aspetti senza una visione integrale. La frammentarietà riguarda anche la pluralità di attori coinvolti, che rende difficile per i fruitori orientarsi tra le varie azioni.

A livello nazionale e locale, quantomeno in una fase iniziale, sono stati adottati molti incentivi volti al supporto dell'accesso al credito, senza (o quasi) accompagnare gli stessi con misure volte a intervenire sulle altre criticità evidenziate. Sicuramente tali misure di accesso al credito risultano di più facile realizzazione, perché permettono di adottare una misura *ad hoc*, che fornisce una risposta immediata al problema. Non sempre, però, queste misure puntuali danno i risultati sperati. Se si considera il contributo a fondo perduto - che è il modello maggiormente adottato, a volte combinato con finanziamenti a tassi agevolati -, è una misura che, per i connotati strutturali di cui gode, non può che essere precaria, su cui difficilmente le imprenditrici o le aspiranti tali possono fare affidamento nelle proprie scelte imprenditoriali. Non sono misure risolutive: sono solo un tentativo di arginare il problema, per quanto possibile.

Le misure volte alla diffusione di una cultura di genere, da un lato, e quelle volte allo sviluppo di competenze imprenditoriali, dall'altro, richiederebbero degli interventi omogenei sul territorio per essere effettivamente efficaci, limitando le distinzioni territoriali. Solo in questo modo il cambiamento culturale può essere trasversale. Anche queste misure risentono della precarietà dei progetti realizzati, dal momento che, anche per motivi burocratico-amministrativo, talvolta, si riducono a momenti sporadici (ad esempio, *workshop* di 6-8 ore *una tantum*), non continuativi, né ripetuti nel tempo. Ciò comporta, altresì, la difficoltà di coinvolgere in tali progetti persone nuove, che non siano già in qualche modo legate al circuito per mezzo di associazioni di categoria o altri enti di settore. L'incapacità di raggiungere nuovi soggetti sul territorio è un grosso limite di questo tipo di azioni, perché impedisce che le stesse abbiano l'efficacia sperata. Per aumentare la partecipazione a tali azioni, occorrerebbe un ripensamento sull'utilizzo degli strumenti attualmente a disposizione e, soprattutto, sulle modalità di divulgazione delle informazioni riguardanti tali azioni positive. È ormai imprescindibile

l'utilizzo dei *social media* per poter raggiungere il maggior numero di soggetti possibili, soprattutto laddove si tratti di temi, come la parità di genere, così trasversali nella società odierna.

Più in generale, si suggerisce la creazione di un luogo unico - fisico e virtuale - dove imprenditrici e aspiranti tali possano accedere a informazioni giuridico-fiscali, formative, di orientamento e di *networking*. Si allude a una struttura in parte simile a quella realizzata dalla Regione Friuli-Venezia Giulia con il progetto *S.I.S.S.I. 2.0*. Non si tratta di un unico ente erogatore, ma di un'organizzazione che funga da filtro e orientamento, con supporto personalizzato, non limitato a un semplice sito web. Per l'efficacia è auspicabile una forte campagna informativa accessibile anche ai non addetti ai lavori. Un punto di riferimento unico per tutti gli aspetti rilevanti in tal senso faciliterebbe l'accesso alle azioni positive esistenti, contrastando la parcellizzazione e migliorando l'efficacia complessiva delle stesse.

Bibliografia

- Campobasso, G.F. (2022). *Manuale di diritto commerciale 1. Diritto dell'impresa*. 8a ed. Torino: UTET.
- EIB Economics Department (2022). *Support for Female Entrepreneurs. Survey Evidence for Why It Makes Sense*. EIB, European Investment Bank. <http://doi.org/10.2867/854252>.
- Ferrari, F. (2020). «Quando l'artigiano è un'artigiana. Percorsi microimprenditoriali tra stereotipi e differenze di genere». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3, 397-418. <http://doi.org/10.12830/994448>.
- Foss, L. et al. (2019). «Women's Entrepreneurship Policy Research: A 30-Year Review of the Evidence». *Small Business Economics*, 53, 409-29. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9993-8>.
- Halabisky, D. (2018). «Policy Brief on Women's Entrepreneurship». *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, 8. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dd2d79e7-en>.
- ISTAT (2018). *Conciliazione tra lavoro e famiglia*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/conciliazione-tra-lavoro-e-famiglia/>.
- ISTAT (2024). *Donne imprenditrici, più giovani e più istruite*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/donne-imprenditrici-piu-giovani-e-piu-istruite/>.
- Martínez-Rodríguez, I. et al. (2022). «Public Policy Recommendations for Promoting Female Entrepreneurship in Europe». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 1235-62. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00751-9>.
- OECD, European Commission (2023). *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>.
- Regione Veneto (2024). *Politiche per la promozione di una partecipazione equilibrata di donne euomini al mercato del lavoro*. <https://programmazione-ue-2021-2027-regione.veneto.it/aree-tematiche/equilibrio-di-genere>.

- Sentuti, A.; Chamochumbi Diaz, G.; Cesaroni, F.M. (2022). «Imprenditrici italiane tra crisi pandemica e interventi pubblici di sostegno». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3, 295-320. <https://dx.doi.org/10.12830/106460>.
- Tondi della Mura, V. (2023). «Alcune chiavi di lettura sull'attuazione del principio di egualanza sostanziale da parte del legislatore pugliese». *Le Regioni, Bimestrale di analisi giuridica e istituzionale*, 2-3, 461-4. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1443/112543>.
- Unioncamere; Centro Studi Guglielmo Tagliacarne; Si.Camera (2022). *V Rapporto nazionale imprenditoria femminile*. <https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile/rapporti-nazionali-imprenditoria-femminile>.

Le determinanti della leadership efficace Studio di modelli al femminile

Zoe Irene Albisetti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Fabrizio Gerli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This paper examines the profiles of female leaders with the aim of identifying and showcasing concrete examples that support female leadership. Specifically, through the use of the *Behavioral Event Interview* technique, we collected narratives about situations of professional effectiveness of 41 women who are either entrepreneurs or managers. The study focuses on the behavioral skills and leadership styles that have enabled these women to succeed in their careers. The results show the prevalence of the behavioral skill 'self-awareness' and the 'supportive' leadership style.

Keywords Feminine leadership. Leadership styles. Behavioral competencies. Soft skills. Feminine careers.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Leadership femminile: un fenomeno in evoluzione. – 3 Metodologia di analisi. – 4 Competenze comportamentali e stili di leadership: alle origini dell'efficacia professionale. – 5 Conclusione.



Edizioni
Ca' Foscari



Studi e ricerche 44
e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 978-88-6969-998-6

Open access

Submitted 2025-08-07 | Published 2025-12-12
© 2025 Albisetti, Gerli | CC-BY 4.0
DOI 10.30687/978-88-6969-998-6/002

Mi piace pensare che la mia storia possa dare fiducia alle giovani donne che cominciano la loro carriera o che vanno ancora a scuola: una donna può farcela in qualsiasi carriera se lo vuole, se accetta le regole del gioco e se crede in sé stessa.

(Bellisario 1987, 7)

1 Introduzione

Le testimonianze di donne al vertice di aziende hanno il potere di ispirare. Ispirano non solo perché raccontano storie di successo, ma anche perché offrono modelli concreti di leadership innovativa, resiliente e trasformativa. Questo capitolo esplora un campione di leader donne provenienti da diversi settori, mettendo in luce le caratteristiche che hanno permesso loro di guidare efficacemente le loro organizzazioni, esprimendo una visione strategica in grado di gestire il cambiamento e di costruire team coesi. Attraverso le loro esperienze, verranno analizzate le determinanti alla base della capacità di risolvere problemi, prendere decisioni e gestire le relazioni interpersonali. L'obiettivo è delineare un quadro delle competenze e degli stili di leadership che caratterizzano la guida di organizzazioni complesse, fornendo strumenti utili per chi aspira a ruoli di vertice e per chi desidera promuovere ambienti di lavoro più equi e inclusivi.¹

2 Leadership femminile: un fenomeno in evoluzione

Uno stile di leadership è il 'modo' in cui un individuo esercita la leadership. Quando un individuo adotta uno stile di leadership adeguato, il suo comportamento genera risonanza all'interno del gruppo, suscitando sincronia nella dinamica di gruppo e avendo di conseguenza maggiore influenza sul benessere e sulla performance (Boyatzis et al. 2021). La ricerca ha dimostrato che un tratto comune a tutti i leader capaci di rispondere in modo efficace di fronte a dinamiche di ogni tipo è quello di presentare un grado elevato di competenze emotive e sociali. Infatti, per le persone al vertice è indispensabile saper fare fronte efficacemente a varie dinamiche dei gruppi di lavoro e gestirne la componente emotiva e relazionale (Goleman 2013). Da qui la nozione di 'intelligenza emotiva' nella

1 Questo capitolo trae le sue origini dalla borsa di ricerca tematica *Modelli di leadership femminile: analisi e confronto* svolta nell'ambito del progetto *Una stanza tutta per sé: spazi fisici, culturali ed economici per lo sviluppo e la valorizzazione della leadership femminile*, con ente capofila ESAC SpA. Per dettagli sul progetto, consultare il sito <https://unastanza.esacformazione.it/>.

leadership: tale concetto spiega come il successo dipenda da ‘come’ agisce il leader e dalla capacità di ‘far leva sulle emozioni’, orientando sulla positività e disperdendo le azioni derivanti da emozioni tossiche (Goleman, McKee, Boyatzis 2008).

A tal proposito, il recente World Economic Forum (2025) ha evidenziato l’importanza per i leader di utilizzare un set di competenze emotive e sociali, sia ai fini del miglioramento della performance individuale e organizzativa, sia per consentire il benessere dei dipendenti, rilevando come tale approccio possa generare fino a 11,7 trilioni nel valore economico globale e sottolineando l’importanza di guidare aziende in cui le persone si sentano realizzate e in cui il potenziale di ognuno sia riconosciuto, dal momento che tale benessere genera benefici finanziari. La visione moderna dell’essere leader include, dunque, la capacità di promuovere, oltre al profitto, il benessere in azienda, sia esso di natura mentale, spirituale e sociale.

Anche la metanalisi di Montano, Schleu, Hüffmeier (2023) ha evidenziato come le attitudini dei leader siano determinanti per la salute mentale di chi lavora in azienda. Similmente, la ricerca scientifica ha messo in evidenza che l’efficacia nella leadership risiede anche nella capacità da parte dei leader di agire in modo etico, con un’attenzione particolare al benessere in azienda (Cheng et al. 2022). Partendo da tali considerazioni, si arriva alla concezione secondo la quale

l’ideale sarebbe avere un team equilibrato, capace di interagire, dotato di intelligenza cognitiva, emotiva, sociale e spirituale e capace di affrontare le situazioni facendo leva sulle qualità di volta in volta più necessarie. (Pitagorsky 2021, 90)

Stili di leadership e competenze emotive e sociali rappresentano, dunque, due componenti essenziali dell’esercizio della leadership. Conseguentemente, la loro esplorazione consente di comprendere le determinanti del successo e dell’efficacia professionale di chi ricopre posizioni al vertice.

Secondo alcuni studi, la leadership femminile presenta alcune peculiarità. A tal proposito, nella letteratura è possibile trovare alcune considerazioni che dimostrerebbero per esempio che le donne sarebbero più supportive e gli uomini tendenzialmente più dominanti e direttivi (Hogue, Lord 2007). Walker, Aritz (2015) riportano che le donne sarebbero maggiormente indirette, conciliatrici, facilitatrici, collaborative, meno presenti nelle comunicazioni in pubblico, supportive nei feedback, orientate alla persona e alla sfera affettiva. Gli autori in questione suggeriscono tuttavia la necessità di ricordarsi che il genere è un costrutto sociale – quindi diverso dal sesso biologico. Il significato associato all’essere femminile o maschile sarebbe in tal senso associato a patterns che si creano ed evolvono

socialmente attraverso il tramandarsi di date culture, modi di fare, essere, presentarsi, interagire.

La metanalisi di Paustian-Underdahl et al. (2024) rileva che la leadership è influenzata dai ruoli di genere rivestiti, e che portano a diversi comportamenti e aspettative comportamentali a seconda dell'essere uomo o donna al vertice. Gli autori mettono anche in evidenza che le donne sono chiamate generalmente a dovere maggiormente dimostrare la loro leadership rispetto agli uomini per raggiungere posti al vertice, e che tendono a ricevere valutazioni più elevate degli uomini in alcuni comportamenti legati alla leadership: l'orientamento al *task*, rivolto a definire il ruolo dei followers, gli obiettivi da raggiungere e come perseguiрli (Fleishman 1973 cit. in Judge, Piccolo, Ilies 2004), e nella leadership *contingent reward*, rivolta a chiarire le aspettative nei confronti dei followers e la ricompensa che riceveranno al raggiungimento della performance (Avolio, Bass, Jung 1999). Ci sono poi autori come Ely, Ibarra, Kolb (2011) che parlano della presenza di un circolo vizioso in cui la credenza che gli uomini ricoprano meglio delle donne ruoli da leader porta gli stessi uomini ad avanzare e raggiungere ruoli apicali. Le donne sarebbero a loro volta poste di fronte a barriere subdole ma presenti, associate alle credenze di non avere un'identità adatta alla leadership.

Che si tratti di diversità biologiche, innate o costruite socialmente, studiare la leadership femminile consente di mettere a disposizione informazioni che possono essere utili per sostenere un processo in crescita. In Italia, infatti, i dati mostrano un aumento delle donne al vertice, che nel 2022 hanno raggiunto il 21,4%, mentre nel 2021 erano 20,5% (Manageritalia 2025). Tali considerazioni riflettono la crescita rilevata fra il 2012 e il 2022 anche nelle cifre della provincia di Vicenza, territorio di riferimento del campione analizzato in questo capitolo, che riscontrano un aumento del 2,8% (dal 24,9% al 27,7%) per le donne quadro e del 3,1% (dall'8,9% al 12%) per le donne dirigenti (Centro studi CISL Vicenza 2024). Tuttavia, sempre per quanto riguarda la provincia di Vicenza, le statistiche riportano che, se le donne occupate detengono mediamente un titolo di studio più elevato degli uomini, nei posti al vertice soltanto un quarto dei ruoli sono occupati da donne (Centro studi CISL Vicenza 2024). Rimane, dunque, un interrogativo sulle origini di un disallineamento di genere con il progredire nelle posizioni professionali.

3 Metodologia di analisi

In questo studio, rivolto ad esplorare stili di leadership e competenze di donne in posizione di leadership, il campione analizzato è costituito da 41 donne della provincia di Vicenza. Al momento dell'analisi, alcune di esse (58%) ricoprivano la posizione di imprenditrice, essendo al

vertice della loro azienda, mentre le altre ricoprivano una posizione di top management, avendo la responsabilità di un'unità di business o di una funzione all'interno di un'azienda. Le fasce d'età coinvolte nel campione sono state molto ampie, da un minimo di 35 anni ad un massimo di 79 (media 52 anni), e la seniority nel ruolo altrettanto varia: da 5 mesi a oltre 29 anni. Le aziende in cui operavano le intervistate appartengono a 38 settori diversi, e il loro ingresso nel ruolo è dipeso in 10 casi da un passaggio generazionale, in altri 10 casi dalla fondazione dell'azienda da parte dell'intervistata, in 4 casi dall'acquisizione di una realtà già esistente, e in 17 casi, riferibili alle donne in posizioni manageriali, dalla loro assunzione in azienda.

Le interviste sono state condotte utilizzando la tecnica della *Behavioral Event Interview* (Spencer, Spencer 1993) per far emergere, partendo dallo studio dei comportamenti adottati, gli stili di leadership e le competenze trasversali rilevanti per lo svolgimento efficace del ruolo. Questa tecnica di intervista si contraddistingue per il fatto di consentire la ricostruzione di situazioni reali e concrete di efficacia professionale, da cui derivare i comportamenti specifici posti in essere dalle intervistate, evitando di considerare opinioni astratte o generali. In particolare, è stato richiesto alle intervistate di descrivere nel dettaglio una serie di eventi concreti in cui hanno ottenuto risultati positivi in situazioni di crisi in azienda e di implementazione di processi rivolti all'innovazione, alla sostenibilità e al benessere dei collaboratori. Gli episodi raccolti sono stati analizzati utilizzando due frameworks sviluppati dai ricercatori del Ca' Foscari Competency Centre: il modello BECOME© (Bonesso et al. 2020) per la rilevazione delle competenze trasversali attivate e il modello BELEADER© per l'identificazione degli stili di leadership adottati. Il modello BECOME© è composto da 31 competenze comportamentali, ripartite in sei categorie, identificate a partire dalla letteratura su leader efficaci e tra le più ricercate per il loro impatto sulla performance aziendale. Il modello BELEADER© (Bruni et al. 2018), trae ispirazione invece dai lavori di Goleman (2013) sulla leadership risonante e giunge all'operativizzazione di sei stili di leadership.

4 Competenze comportamentali e stili di leadership: alle origini dell'efficacia professionale

Il racconto delle situazioni professionali concrete vissute dal campione di donne leader analizzato ha fatto emergere l'importanza di possedere un ampio spettro di competenze trasversali, necessarie per l'ottenimento di risultati positivi in azienda. Di seguito, sono riportate le competenze trasversali rilevate [fig. 1], classificate in base ai cluster Consapevolezza, Azione, Relazione, Pensiero, Esplorazione e Agire organizzativo, che compongono il modello BECOME©.

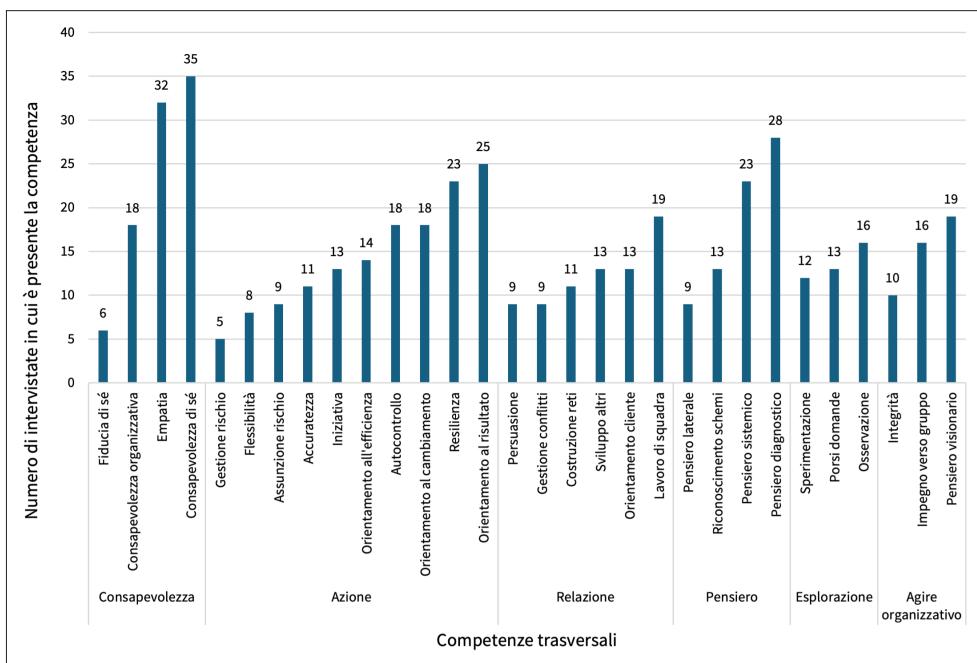


Figura 1 Frequenza di manifestazione delle competenze comportamentali rilevate. Risultati estratti sulla base del modello BELEADER® sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre dell'Università di Venezia

La competenza trasversale maggiormente presente nelle intervistate è la ‘Consapevolezza di sé’, che è la capacità di essere in sintonia con il proprio sé interiore e di valutare l’impatto delle emozioni sulle proprie azioni e sulle prestazioni lavorative, mantenendo sempre presenti i propri valori guida e valutando le proprie abilità e i propri limiti. Conoscere i propri punti da migliorare e i punti di forza è la base per permettere l’evoluzione personale e per far fronte in modo cosciente alle varie situazioni da gestire. Essere coscienti di sé è anche essenziale per capire le dinamiche di un gruppo e portarlo a svilupparsi secondo le proprie competenze (Bonesso, Cortellazzo, Gerli 2020).

Ho sempre saputo che sono una persona molto sensibile, però spesso questa mia sensibilità mi è stata, non dico nemica, però mi ha frenata [...] Quindi che cosa ho fatto? Ho cercato di rendere amica questa sensibilità perché è un dono prezioso. (M6)²

2 Negli estratti delle interviste, le abbreviazioni ‘I’ e ‘M’ fanno riferimento al ruolo di imprenditrice o di manager.

Cercare di guardarti in maniera un po' più obiettiva rispetto a come ti hanno insegnato, di trovarsi, di vedere le tue risorse e di accettare le sconfitte come appunto errori dai quali imparare e nutrirti anche dei risultati che porti. Mentre prima tendevo a ignorare i risultati e a pesare le sconfitte. Ho invertito un po' quel percorso lì. (M9)

La seconda competenza trasversale maggiormente emersa, anch'essa parte della categoria 'Consapevolezza', è l'Empatia', intesa come la capacità di capire gli altri, di percepire e comprendere i sentimenti e le prospettive altrui, interessandosi attivamente alle loro problematiche. Traspare infatti dalle testimonianze la presenza di leader che vogliono capire i collaboratori al fine di agire per il bene comune. Un tale approccio si rileva efficace e conferma gli approcci secondo cui la migliore leadership distingue non chi ambisce al vertice ma chi ha la volontà di agire per gli altri (Spears 1997 cit. in Fry 2003).

L'ascolto ti porta a capire quali sono i disagi di quella persona in quel momento, perché è inutile dire che i problemi li lasci a casa. Uno cerca di lasciarli a casa i problemi, però li porta con sé. (I8)

Chiedergli se vogliono fare quella cosa là, a meno che non sia qualcosa che mi tocca fargli fare [...] Per me è importante che loro possano fare quello su cui si sentono a loro agio, se c'è una cosa che gli piace molto. È inutile che, se ho un pesce e una scimmia, metta la scimmia dentro nell'acqua a nuotare e chieda al pesce di salire sull'albero. (I23)

Come è sottolineato da Goleman (2013), i leader influenzano i sentimenti delle persone che guidano. Il modo di comportarsi è dunque cruciale per il tipo di dinamiche aziendali create, non solo a livello del prodotto lavorativo ma anche dell'atmosfera che regna e determina, di conseguenza, l'ambiente e l'efficacia di lavoro. In tal senso

le competenze emotive, sociali e cognitive si completano a vicenda: attivandosi in combinazione, migliorano la performance del manager. (Boyatzis et al. 2021, 148)

Considerare le competenze trasversali ci sembra quindi strettamente in legame con la concezione secondo cui non pensiamo o agiamo soltanto con la testa, ma anche con le nostre emozioni, i nostri corpi, spiriti, valori (Zohar, Marshall 2001).

La terza competenza trasversale espressa con maggiore frequenza è il 'Pensiero diagnostico', che è la capacità di condurre un esame

accurato della situazione e descrivere la natura del problema. Questa competenza risulta critica ai fini della comprensione della situazione problematica affrontata e di una riflessione che consenta un'attribuzione di significato alla stessa. Coerentemente, i programmi di formazione e sviluppo destinati ai leader considerano i momenti sfidanti come occasioni per riflettere (Nakamura, Hinshaw, Burns 2022), che si presentano come momenti di presa di coscienza e di identificazione di cause e conseguenze delle situazioni vissute. Il pensiero diagnostico è quindi importante in quanto competenza di riflessione formatrice e capace di aprire ad una visione più ampia e completa delle circostanze professionali incontrate.

Ho messo in piedi tutto questo lavoro impegnativo di realtà virtuale per l'azienda [...] sta dando buoni frutti perché dà l'idea di un'azienda vivace [...] Il profilo di Instagram è più recente ed è molto meno movimentato, ma lì per colpa mia, di fatto, perché ormai si sono spostati tutti su Instagram i ragazzi giovani soprattutto, però la nostra clientela resiste ancora su una fascia Facebook. (I17)

Tutto è nato da una delle ragazze del team che mi diceva che una delle sue frizioni era non avere abbastanza chiara la visione d'insieme e gli obiettivi finali di quello che andava a fare. Questo mi ha fatto pensare che non glielo stavo comunicando bene, perché ero nella trasparenza e non glieli ho mai nascosti. Per cui io ho detto: «ok, dobbiamo cambiare la modalità». (M13)

La quarta competenza emersa dal campione è l’”Orientamento al risultato”: la capacità di esigere elevati standard di qualità, cercando di migliorare costantemente i propri risultati, fissando obiettivi ambiziosi e misurabili, e valutando i progressi compiuti. Tale competenza può riferirsi ad aspetti diversi dell’essere leader, come ad esempio ad un orientamento legato alla performance aziendale.

Nel corso dell’anno passato abbiamo fatto un per due, per tre della vendita dei servizi a valore aggiunto. E quest’anno ci siamo posti l’obiettivo di fare il per due nel 2024 di tutto quello che abbiamo fatto nel 2023. (M3)

Io e mio fratello definiamo una strategia per l’anno, una strategia generale dell’anno. Usiamo uno strumento che è un tipico strumento del sistema *lean*, che si chiama *Hoshin Kanri*. (I1)

Altri aspetti inerenti all’orientamento al risultato sembrano invece essere associati ad una predisposizione personale.

Io devo arrivare dove mi sono messa in testa di arrivare. Soprattutto se ritengo che quella cosa sia una cosa giusta o che faccia del bene. (I21)

Con il ruolo che ho ora posso puntare più in alto [...] è un'azienda solida, che ha competenze su vari ambiti. Questo quindi mi permette di poter aprire molto il ventaglio e poter puntare a crescere e a far crescere la mia azienda. Questo mi dà la possibilità di non stare ferma, ma mi dà la possibilità, seppur combattendo con le istituzioni e con tutto il resto del mondo, di cercare di far qualcosa di buono. (I23)

Sulla base delle competenze trasversali presentate e maggiormente rilevate nel corso della ricerca, emerge come sia necessaria, per ottenere risultati efficaci, la combinazione della comprensione di sé e del contesto (sia emotiva e personale, sia associata alle circostanze e agli altri, che delle cause del problema da affrontare). Questa comprensione dell'insieme di tali elementi consente l'analisi del contesto lavorativo, delle sfide e dei problemi incontrati, e viene accompagnata dal perseguitamento di soluzioni con tenacia e positività, superando ostacoli e fissando standard elevati. Questa combinazione di competenze legate alla consapevolezza e comprensione, alla diagnosi e all'azione conduce a una elevata efficacia professionale e abilità l'adozione di stili di leadership coerenti.

La seconda parte dell'analisi si è focalizzata, quindi, sugli stili di leadership adottati dal campione di leader donne nello svolgimento del loro ruolo. Durante i numerosi eventi concreti che sono stati raccolti, è stato possibile rilevare tutti gli stili di leadership oggetto di analisi secondo il modello BELEADER® [fig. 2]. Dalle testimonianze è apparso che la maggioranza delle intervistate abbia dimostrato di saper combinare più di uno stile di leadership a seconda delle circostanze. Vi è quindi un utilizzo congiunto di diversi stili, che può arrivare fino all'adozione di tutti i sei stili [fig. 3].

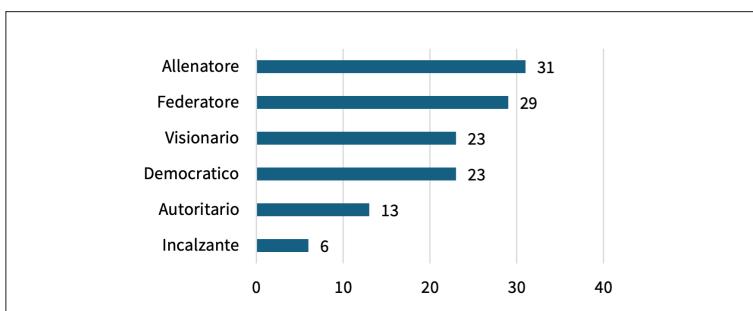


Figura 2 Frequenza di adozione degli stili di leadership

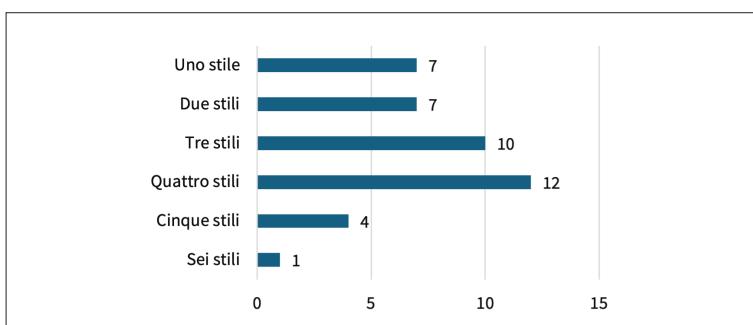


Figura 3 Numero di stili adottati dal campione

Gli stili di leadership che sono maggiormente presenti negli episodi di efficacia professionale raccolti sono 'Allenatore', seguito da 'Federatore'. Per quanto riguarda lo stile di leadership 'Allenatore' (o 'Coach'), si tratta dello stile di chi affianca i dipendenti, supportandoli nella loro crescita e quindi formandoli per far fronte a sfide future, cercando di mettere in relazione gli obiettivi di ogni singolo con quelli del gruppo. Nel racconto di numerose intervistate traspare la volontà di dare fiducia alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori, considerando che ogni ruolo è necessario per la produttività dell'azienda. È d'altronde riconosciuto che i leader in questione hanno una spiccata capacità di delegare le mansioni e assegnare compiti, coinvolgendo ciascuno nel proprio ruolo e sostenendo il processo di apprendimento del task (Goleman 2013).

Noi come società cerchiamo chiaramente di essere molto fermi ma anche ovviamente di esserci per il nostro collaboratore. Cioè, far capire che uno dei vantaggi del lavorare al nostro fianco in una situazione come la nostra, comunque di un'entità ricca di persone

che lavorano al tuo fianco, è proprio quella di avere una spalla, e non essere completamente da sola come ero io quando ho aperto la partita IVA. (I24)

Prima del bilancio, prima di esporlo ai soci, lo condivido con i dipendenti; quindi, in modo semplice perché ovviamente non tutti sono avvezzi agli aspetti monetari, insomma di bilancio. Spiego come sta andando l'azienda, in modo che poi quando viene presentato anche ai soci, loro siano sempre tutti presenti: anche all'assemblea dei soci sono presenti tutti i dipendenti. (M17)

Lo stile di leadership 'Federatore' mette in evidenza l'importanza di tenere conto della sfera del clima e dell'armonia anche nel quotidiano lavorativo. Mette l'attenzione sulle persone, sulle loro emozioni e sulle reazioni nel gruppo, creando una dinamica relazionale positiva e valorizzando la flessibilità. Può essere utile per unire il gruppo o rafforzare i legami interni. Come ricorda Fry (2003), il bisogno di appartenenza al gruppo si basa su principi e pratiche che sono capite e apprezzate quando fanno appello al cuore.

Siamo una grande famiglia perché cerchiamo di condividere gioie e dolori, problematiche e soluzioni e quindi anche le gioie, perché per fortuna quando raggiungiamo i risultati li condividiamo anche, li festeggiamo. (I11)

Una persona magari è a casa con influenza, vedi che non è una cosa di due giorni, anche solo mandare un messaggino a dire «Come va? Va tutto bene?» Che non vuole essere una forma di controllo, assolutamente. È dire «guarda, ci siamo, non sei un numeretto che è lì, ma per me sei una persona». (M11)

Lo stile di leadership 'Visionario' (o 'Ispiratore') riguarda la volontà di stimolare a perseguire un progetto ideale, con obiettivi condivisi, esplicitando la visione aziendale e coinvolgendo il team per concretizzarla. Può essere utile per dare una nuova prospettiva al gruppo. Essa si rivela particolarmente impattante quando associata a capacità emotive - come l'empatia, la consapevolezza di sé, la fiducia in sé - che mirano a raggiungere obiettivi veramente sentiti e in armonia con i valori condivisi o promossi in azienda (Goleman, McKee, Boyatzis 2008).

L'anno scorso mi sono un po' impuntata e ho voluto, ovviamente con la direzione, fare questo progetto per testare il clima aziendale. Progetto molto importante e molto laborioso [...] tutti i dipendenti hanno fatto un colloquio, ovviamente con persone specializzate, quindi stiamo parlando insomma di psicologi, e

sono state ascoltate tutte. Quindi stiamo parlando di 800 persone; una per una, ascoltate su quelle criticità che sono emerse. Sono serviti sei mesi di lavoro, voglio dire, è stato un lavoro abbastanza impegnativo. Adesso stiamo pianificando i corsi e tutte le cose che sono emerse da questi questionari e da questi colloqui individuali che abbiamo fatto. (M12)

È venuto fuori il discorso su un bando, e loro non erano tutti convinti di farlo. C'era chi diceva «No, è un bando troppo grosso, non ce la facciamo finanziariamente» oppure c'era chi diceva «Mamma mia, ma questo lo abbiamo già fatto in passato». Vedi come tutto nasce dalle paure; e io ho detto «Non abbiate, non abbiamo paura, facciamolo, siamo in grado di farlo, abbiamo tutte le caratteristiche e poi qualcosa diventerà. Non ci spaventiamo, sappiamo gestirlo molto bene». Non è per essere presuntuosi, ma li conosci, ti hanno dimostrato queste capacità. Quindi a un certo punto prendi in mano le cose, e dici: «adesso le porto avanti». (I15)

Lo stile di leadership ‘Democratico’ porta il focus sull’incitare alla partecipazione, dando valore al contributo dei singoli, raccogliendo idee e suggerimenti, e instaurando un clima di rispetto, impegno comune e condivisione. Può essere utile per sollecitare il contributo di ognuno oppure per creare adesione o consenso. È quindi un approccio rivolto a permettere di accogliere le nuove idee che vengono a loro volta arricchite in sinergia con altre idee già accolte o ascoltate. Lo stile democratico si basa, infatti, sulla concezione secondo cui il tempo dedicato all’ascolto di idee altrui e alla ricerca del consenso permetta di instaurare un clima di fiducia, rispetto ed impegno reciproco (Goleman 2013).

L’importante è avere o scegliersi delle persone con le quali consultarti e ascoltare anche il loro parere, perché non può essere che tu riesca sempre a capire qual è il percorso giusto da fare. E quindi tendo a confrontarmi tanto e poi scelgo. Però prima mi confronto. (I11)

Ritengo sia costruttivo condividere, cercare di capire quali sono le difficoltà per cui questa cosa non funziona o non sta funzionando e cercare insieme di trovare la modalità per cui questa cosa poi vada a buon fine sempre. (I8)

Come riportato sopra, dalle interviste traspare che una stessa persona possa adottare diversi stili di leadership a seconda delle proprie caratteristiche, della situazione, ma anche della sua fase nel corso della carriera.

Ci sono dei momenti in cui è giusto essere empatici ed essere molto vicini anche personalmente parlando alle persone che hai al tuo fianco, e ci sono dei momenti in cui bisogna essere fermi. Non dico duri o cattivi, assolutamente no perché non è nella mia indole, però fermi, decisi, ecco, sulle proprie posizioni. Per cui penso di essermi evoluta in questo. (I24)

Siamo, dunque, in realtà che chiamano al sapersi adattare sia ai contesti che al proprio sé che cresce e sviluppa o cambia prospettive di azione e di essere, sviluppando costantemente varie competenze. D'altronde,

i grandi leader diventano tali man mano che acquisiscono, nel corso della loro vita o della loro carriera, le competenze che li rendono così efficaci. (Goleman, McKee, Boyatzis 2008, 134)

5 Conclusione

Questo capitolo è una selezione di elementi emersi da una ricerca che ha permesso di raccogliere innumerevoli condivisioni sulla leadership femminile, sostenendola e capendo quali sono gli approcci delle donne leader rivelatisi efficaci per la gestione del lavoro aziendale. L'analisi delle competenze trasversali ha messo in evidenza la prevalenza della consapevolezza di sé e dell'empatia, elementi che sottolineano l'importanza dell'ascolto emotivo verso sé e verso gli altri. L'analisi degli stili di leadership ha rilevato che quelli maggiormente applicati sono l'allenatore - che affianca, allinea gli obiettivi dei singoli con quelli della squadra, tollera gli errori quando sono fonte di apprendimento a lungo termine - e federatore - che rafforza i legami nel team, porta l'attenzione sulle emozioni e le reazioni nel gruppo. Inoltre, è diffusa la capacità di combinare l'utilizzo di più stili a seconda delle circostanze, che evidenzia l'importanza della capacità di adattarsi a situazioni complesse e multiple, evolutive nel tempo, adottando approcci da leader mutevoli.

Tutte queste considerazioni presentano considerevoli implicazioni nei confronti dei sistemi formativi, sia istituzionali che aziendali. La formazione deve dedicare un ruolo fondamentale allo sviluppo e all'integrazione di tutte le competenze trasversali che si sono dimostrate necessarie per l'ottenimento di risultati efficaci, sia nella gestione di sé che nelle interazioni con persone, aziende e ambienti. È quindi importante concepire percorsi di formazione che sostengano anche lo sviluppo personale e l'evoluzione nelle competenze comportamentali in quanto leader (Bonesso, Cortellazzo, Gerli 2023).

Un ascolto delle donne, in quanto voci di leadership emergente, può essere un input determinante per orientare attività di formazione

e riflessioni verso nuove dinamiche, per relazionarsi e per produrre risultati efficaci. La condivisione di esperienze, problematiche affrontate e strategie è infatti un'occasione di apprendimento per le donne, che possono imparare grazie ai consigli di chi vive situazioni simili (Ely, Ibarra, Kolb 2011). In tal senso, la gestione delle risorse umane in azienda viene chiamata a concepire e permettere degli spazi temporali e fisici in cui i futuri leader - o, più in generale, l'insieme dei collaboratori e delle collaboratrici in azienda - possano sentirsi supportati e ispirati dalle esperienze altrui, rendendo così l'esperienza altrui apprendimento e fonte di sviluppo personale. A tal proposito, il 'bagaglio esperienziale' di ognuno rappresenta un'occasione di riconoscimento individuale e collettivo delle potenzialità presenti (Breton 2019).

In quest'ottica, permettere lo scambio di esperienze contribuisce a dare un supporto anche intangibile, ovvero a favore di elementi come il sentirsi riconosciuti, fieri di sé, capaci di credere in sé e nelle proprie potenzialità (Ma et al. 2022). Parimenti, i processi di selezione, sviluppo e gestione della performance possono essere centrati su questo set di competenze e stili di leadership al fine di orientare l'azione individuale verso comportamenti in grado di abilitare l'ottenimento di migliori performance e di un maggiore benessere organizzativo. Impegnarsi in quanto azienda anche a divulgare i benefici di tali pratiche adottate può contribuire a creare nuove visioni della gestione delle risorse umane in azienda, valorizzando le competenze trasversali e i contesti che ne permettono lo sviluppo e la condivisione.

Piace pensare che questo capitolo rappresenti un seme di enormi esperienze fiorite che continueranno a maturare, sia in chi ha condiviso che in chi ha letto, e che possa essere fonte di ispirazione per chi crede nella valorizzazione delle competenze trasversali e nella multidimensionalità dei ruoli adottati per svolgere efficacemente il proprio operato. A tal fine, i sistemi di formazione hanno il ruolo di riconoscere tali elementi e di sostenere la promozione e lo sviluppo personale e umano delle future persone al vertice.

Quando tu qualcosa la sai, puoi anche magari non farla nell'immediato, ma nel momento in cui l'hai seminata dentro una persona, prima o dopo qualcosa germoglia. (I19)

Bibliografia

- Avolio, B.J.; Bass, B.M.; Jung, D.I. (1999). «Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-62. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- Bellisario, M. (1987). *Donna & top manager. La mia storia*. Milano: Rizzoli.
- Bonesso, S.; Cortellazzo, L.; Gerli, F. (2020). *Behavioral Competencies for Innovation: Using Emotional Intelligence to Foster Innovation*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40734-6>.
- Bonesso, S.; Cortellazzo, L.; Gerli, F. (2023). «Developing Leadership Behaviours in Higher Education: A Quasi-Experimental Study on the Effect of Experiential Learning». *Innovations in Education and Teaching International*, 61(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2214125>.
- Boyatzis, R.E.; Goleman, D.; Gerli, F.; Bonesso, S.; Cortellazzo, L. (2021). «Le competenze di intelligenza emotiva e sociale e il processo di cambiamento intenzionale». Belack, C.; Di Filippo, D.; Di Filippo, I. (a cura di), *La prontezza cognitiva nei team di progetto. Ridurre la complessità del progetto e aumentare il successo nel Project Management*. Trad. di M. Notaristefano. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore; Apogeo Education, 113-31.
- Breton, H. (2019). «Vitalités des formations par les histoires de vie». Bernard, M.-C.; Tschopp, G.; Slowik, A. (éds), *Les voies du récit. Pratiques biographiques en formation, intervention et recherche*. Québec: Éditions science et bien commun; Livres en ligne du CRIES, 13-26.
- Bruni, E.; Cortellazzo, L.; Bonesso, S.; Gerli, F. (2018). *Leadership Styles Scale: Conceptualization and Initial Validation* [working paper]. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3214162>.
- Centro studi CISL Vicenza (2024). *Parità di genere in provincia di Vicenza*. Vicenza: CISL.
- Cheng, J.; Zhang, L.; Lin, Y.; Guo, H.; Zhang, S. (2022). «Enhancing Employee Wellbeing by Ethical Leadership in the Construction Industry: The Role of Perceived Organizational Support». *Frontiers in Public Health*, 10, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.935557>.
- Ely, R.J.; Ibarra, H.; Kolb, D.M. (2011). «Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs». *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-93. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>.
- Fry, L.W. (2003). «Toward a Theory of Spiritual Leadership». *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.001>.
- Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva: Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*. Milano: Bur.
- Goleman, D. et al. (2008). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. 9a ed. Milano: Rizzoli.
- Hogue, M.; Lord, R.G. (2007). «A Multilevel, Complexity Theory Approach to Understanding Gender Bias in Leadership». *Leadership Quarterly*, 18(4), 370-90. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2007.04.006>.
- Judge, T.A.; Piccolo, R.F.; Ilies, R. (2004). «The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research». *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.
- Ma, E. et al. (2022). «On the Bright Side of Motherhood – A Mixed Method Enquiry». *Annals of Tourism Research*, 92, 103350. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103350>.

- Manageritalia (2025). *Rapporto donne manageritalia*. <https://www.manageritalia.it/ricerca/rapporto-donne-2025/>.
- Montano, D.; Schleu, J.E.; Hüffmeier, J. (2023). «A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>.
- Nakamura, Y.T.; Hinshaw, J.; Burns, R. (2022). «Developing Women's Authenticity in Leadership». *Merits*, 2(4), 408-26. <https://doi.org/10.3390/merits2040029>.
- Paustian-Underdahl, S.C.; Smith Sockbeson, C.E.; Hall, A.V.; Halliday, C.S. (2024). «Gender and Evaluations of Leadership Behaviors: A Meta-Analytic Review of 50 Years of Research». *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101822. <https://doi.org/10.1016/j.le aqua.2024.101822>.
- Pitagorsky, G. (2021). «Mindfulness. Il fondamento dell'intelligenza e della performance ottimale». Belack, C.; Di Filippo, D.; Di Filippo, I. (a cura di), *La prontezza cognitiva nei team di progetto. Ridurre la complessità del progetto e aumentare il successo nel Project Management*. Trad. di M. Notaristefano. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore; Apogeo Education, 69-90.
- Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). «Conducting the Behavioral Event Interview». *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 113-34.
- Walker, R.C.; Aritz, J. (2015). «Women Doing Leadership: Leadership Styles and Organizational Culture». *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-78. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>.
- World Economic Forum (2025). *Thriving Workplaces. How Employers Can Improve Productivity and Change Lives*. <https://www.weforum.org/publications/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives/>.
- Zohar, D.; Marshall, I.N. (2001). *SQ. Connecting with Our Spiritual Intelligence*. New York: Bloomsbury.

Mappatura di futuro al femminile nell'ambito chimico

Gloria Saorin

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Valentina Beghetto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This research aimed to map the presence of women in STEM degree programs offered by Ca' Foscari University of Venice and to examine female employment in the sector, with particular attention to chemistry-related career paths. Findings reveal that, with the exception of computer science programs, female enrollment in most STEM courses is close to achieving gender parity. Notably, in chemistry-related programs, gender balance among graduates has been consistently observed since the early 2000s. Female STEM graduates experience significantly lower employment rates in both academia and private sector. Data highlight a persistent gender pay gap.

Keywords Gender pay gap. STEM. Chemistry. Female employment.

Sommario 1 Raccolta dati. – 1.1 Banche dati dell'Università Ca' Foscari Venezia. – 1.2 AlmaLaurea. – 1.3 Questionario e banche dati Alumni e Ordine dei Chimici. – 2 Risultati dell'analisi dei dati delle banche dati Ca' Foscari e AlmaLaurea. – 2.1 Frequentazione femminile dei corsi di laurea STEM a Ca' Foscari. – 2.2 Occupazione. – 2.2.1 Occupazione in ambito accademico a Ca' Foscari. – 2.2.2 Tempo impiegato per trovare lavoro. – 2.2.3 Tasso occupazione ed inattività. – 2.2.4 Divario retributivo di genere. – 2.2.5 Situazione contrattuale. – 3 Risultati dell'analisi dei dati raccolti con il questionario. – 3.1 Descrizione della popolazione d'indagine. – 3.2 Anagrafica delle persone che hanno risposto al questionario. – 3.3 Tempo necessario all'assunzione post-formazione. – 3.4 Uso titolo di studio. – 3.5 Caratteristiche dell'occupazione. – 3.6 Divario retributivo di genere. – 3.6.1 Divario retributivo di genere e part-time. – 3.6.2 Divario retributivo di genere e ruolo in azienda. – 3.6.3 Politiche aziendali. – 3.7 Comportamenti scorretti. – 3.8 Desiderio di cambiare lavoro. – 4 Conclusioni.

1 Raccolta dati

1.1 Banche dati dell'Università Ca' Foscari Venezia

I dati relativi all'occupazione in ambito accademico e i dati relativi alla frequentazione dei corsi di laurea ad indirizzo STEM erogati dall'Università Ca' Foscari Venezia sono stati forniti dall'Ufficio Valutazione, Area Pianificazione e Programmazione Strategica.¹ Per quanto riguarda i corsi di laurea l'intervallo temporale selezionato va dal 1999 all'ultimo dato disponibile del 2023. La scelta del 1999 si deve al decreto del MURST del 3 novembre 1999, n. 509, che riformò i corsi di studio universitari, con l'introduzione del 'sistema del 3+2', tuttavia i primi laureati con l'effetto di questa riforma sono prevedibili solo almeno tre anni dopo. Nel corso del tempo diversi corsi di laurea sono stati erogati dall'Università Ca' Foscari Venezia, per andare a semplificare i dati sono stati raggruppati fra loro quelli che seppur avendo nomi diversi erano assimilabili. Di conseguenza nel corso di laurea in chimica sono stati inclusi Chimica, Chimica Industriale, Tecnologie Chimiche per l'Industria e per l'Ambiente, Chimica e Compatibilità Ambientale, Scienze Chimiche, Chimica e Tecnologie Sostenibili. Chimica per il restauro è stata considerata a parte considerando che prevede anche lo studio di tematiche non STEM (ad esempio storia dell'arte), sono stati inclusi: Scienze e Tecnologie Chimiche per la Conservazione ed il Restauro, Tecnologie per la Conservazione e il Restauro, Scienze Chimiche per la Conservazione e il Restauro, Scienze e Tecnologie per i Beni Culturali, *Conservation Science and Technology for Cultural Heritage*. Con il termine informatica sono stati inclusi: Informatica, Scienze dell'Informazione, *Computer Science*. Con il termine scienze dei materiali sono stati inclusi: Scienza dei Materiali, Scienze e Tecnologie dei Materiali, Scienze e Tecnologie dei Bio e Nanomateriali, *Science and Technology of Bio and Nanomaterials*. Con il termine scienze ambientali sono stati inclusi: Scienze Ambientali, Scienza e Gestione dei Cambiamenti Climatici, Biotecnologie per l'Ambiente e lo Sviluppo Sostenibile.

¹ Questo studio è stato condotto nell'ambito del research grant *Mappatura di futuro al femminile nell'ambito chimico*, parte del progetto più ampio *STEM byte - Equilibrio di genere nei saperi Scientifici e Tecnologici*, finanziato dalla Regione del Veneto e realizzato da Confindustria Veneto SIAV S.r.l.. Lo studio è stato svolto in collaborazione con l'Ordine dei Chimici e dei Fisici della Provincia di Venezia e con l'associazione Ca' Foscari Alumni. L'analisi si è basata sui database dell'Università Ca' Foscari Venezia, del consorzio AlmaLaurea e su un questionario distribuito attraverso reti professionali e di ex allievi.

1.2 AlmaLaurea

I dati relativi al periodo 2008-22 (in base alla disponibilità della piattaforma) sono stati estratti dalla banca dati AlmaLaurea includendo informazioni su laureati e laureate STEM a Ca' Foscari riguardo a ricerca di lavoro, formazione e occupazione post-lauream.

1.3 Questionario e banche dati Alumni e Ordine dei Chimici

I dati dei professionisti STEM sono stati raccolti tramite un questionario inviato agli iscritti dell'associazione Ca' Foscari Alumni e all'Ordine dei Chimici e dei Fisici di Venezia. Per valutare le caratteristiche della popolazione d'indagine sono stati analizzati i dati degli iscritti agli enti che hanno distribuito il questionario.

2 Risultati dell'analisi dei dati delle banche dati Ca' Foscari e AlmaLaurea

2.1 Frequentazione femminile dei corsi di laurea STEM a Ca' Foscari

Come mostrato in figura 1, nei corsi di laurea in chimica e scienze ambientali la percentuale di laureate oscilla intorno ad una situazione di parità, mentre in chimica del restauro le donne sono costantemente predominanti. In informatica, la presenza femminile è sotto il 20%, l'unico corso STEM con una forte disparità di genere. Nei dottorati del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi (DSMN), le dottorande sono il 52%, confermando l'equilibrio di genere anche nella formazione avanzata.

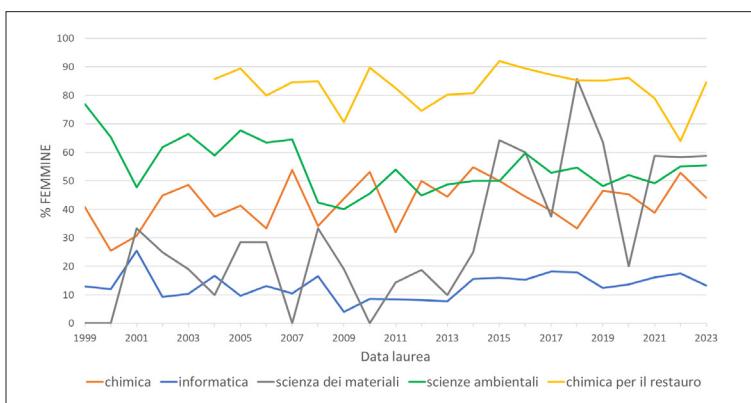


Figura 1 Percentuale di laureate a Ca' Foscari nei corsi STEM dal 1999 al 2023

Le laureate sono mediamente più giovani, si laureano prima e con voti più alti rispetto ai colleghi maschi [tab. 1]. Per la formazione post-lauream, i dati AlmaLaurea confermano la parità nei corsi dottorato, più ragazze scelgono però altre formazioni. Post-laurea triennale, le donne continuano più spesso con un corso magistrale, mentre non ci sono differenze significative per altri percorsi.

Tabella 1 Caratteristiche (medie) dei laureati e delle laureate STEM a Ca' Foscari. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea e mediati dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea. Nella colonna M sono riportati i dati relativi ai maschi in F alle femmine mentre P è il valore p determinato con il Test t fra i dati Fed M (assumendo uguale varianza, test a due code) ($\alpha=0,05$ con la seguente notazione asterischi * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$)

	Laurea 1° livello			Laurea 2° livello			
	Sesso	M	F	P	M	F	P
Età alla laurea		25,2	24,3	***	27,1	26,6	**
Voto di laurea		98	101	***	108	110	****
Durata degli studi		4,7	4,2	***	2,9	2,7	*
Laurea molto efficace (%)		44	23	****	54	55	>0,05
Iscritti magistrale/PhD		51	64	****	17	17	>0,05
Iscritti altra formazione		27	28	>0,05	53	64	**

2.2 Occupazione

2.2.1 Occupazione in ambito accademico a Ca' Foscari

In figura 2 l'andamento della percentuale femminile occupata nei diversi ruoli all'Università Ca' Foscari Venezia, nei dipartimenti STEM (DSMN, Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi, e DAIS, Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica). La componente femminile nel personale tecnico-amministrativo è sempre sopra il 50%, le assegniste oscillano tra il 40% e il 50% mentre la percentuale di ricercatrici è inferiore ed in calo nel DSMN (13% nel 2024), mentre al DAIS è più stabile (38% nel 2024). Le posizioni da professore hanno una percentuale femminile inferiore. Sebbene le studentesse STEM a Ca' Foscari siano in percentuali vicino al 50%, la presenza femminile diminuisce con l'avanzare della carriera accademica.

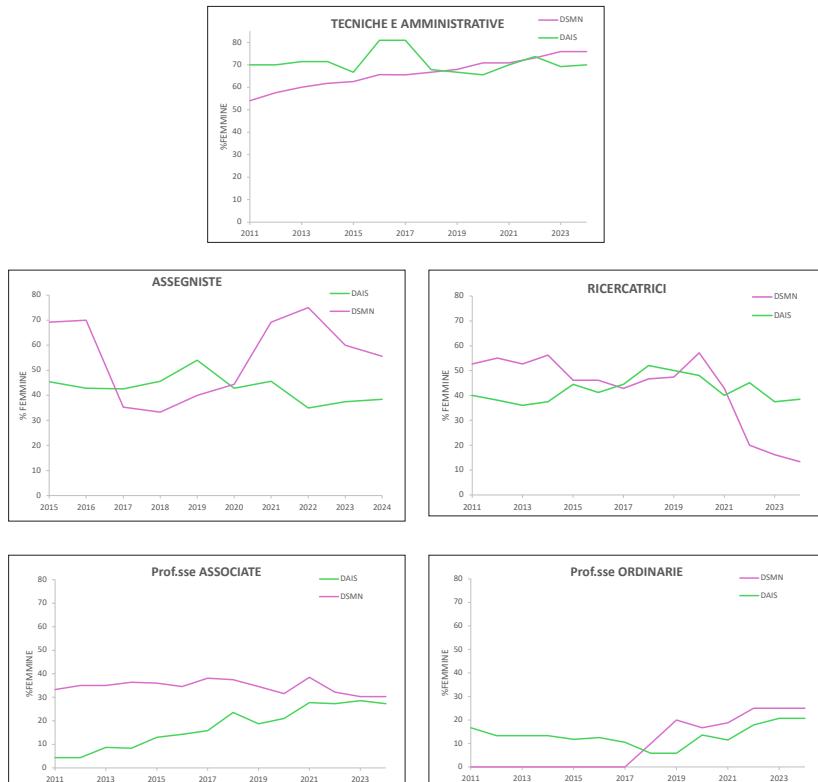


Figura 2 Andamento nel tempo della percentuale femminile fra il personale di Ca' Foscari, classificato per posizione nell'organigramma, impiegato nei due dipartimenti che si occupano di tematiche STEM cioè il Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi (DSMN) ed il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica (DAIS). Gli intervalli temporali riportati dipendono dalla disponibilità dei dati

2.2.2 Tempo impiegato per trovare lavoro

In tabella 2 sono riportati i mesi medi necessari per trovare lavoro per femmine e maschi, laureati all’Università Ca’ Foscari Venezia in ambito STEM, dalla laurea e dall’effettivo inizio della ricerca di un’occupazione. Come si può vedere dai valori di P per la laurea di 2° livello la differenza fra maschi e femmine nel tempo impiegato per trovare lavoro è significativa con una ricerca più lunga per le donne. Per la laurea di primo livello il tempo trascorso dalla laurea all’assunzione non è significativamente diverso fra maschi e femmine mentre lo è se si considera il tempo a partire dall’inizio della ricerca del lavoro con valore maggiore per le donne.

Tabella 2 Tempo (medie) necessario a trovare lavoro per laureati e laureate STEM a Ca’ Foscari. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea e mediati dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea. Nella colonna M sono riportati i dati relativi ai maschi in F alle femmine mentre P è il valore p determinato con il Test t fra i dati Fed M (assumendo uguale varianza, test a due code) ($\alpha=0,05$ con la seguente notazione asterischi * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$)

Sesso	Laurea 1° livello			Laurea 2° livello		
	M	F	P	M	F	P
Dall’inizio della ricerca (mesi)	2,1	2,9	**	2,2	3,2	**
Dalla laurea (mesi)	3,1	3,6	>0,05	2,7	4,1	***

2.2.3 Tasso occupazione ed inattività

Il tasso di occupazione a un anno dalla laurea migliora con la laurea magistrale per entrambi i sessi [fig. 3] con valori inferiori però per le femmine [tab. 3].

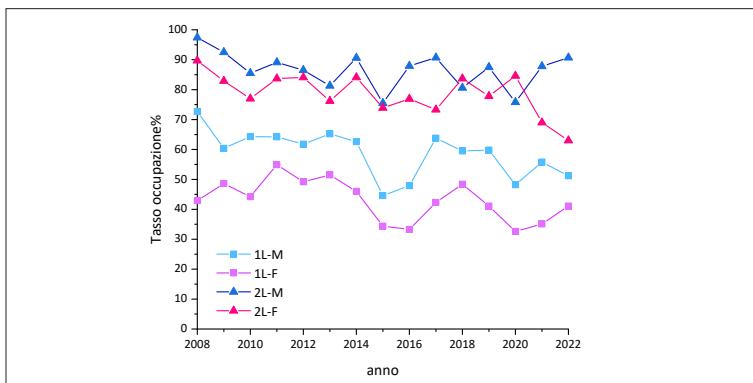


Figura 3 Tasso di occupazione per maschi (M) e femmine (F) laureati in ambito STEM a Ca' Foscari con laurea di primo (1L) e secondo livello (2L) nel tempo. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea, per intervistati ad un anno dalla laurea in ambito STEM

Tabella 3 Valori medi del tasso di occupazione per laureati e laureate STEM a Ca' Foscari. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea e mediati dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea. Nella colonna M sono riportati i dati relativi ai maschi in F alle femmine mentre P è il valore p determinato con il Test t fra i dati F ed M (assumendo uguale varianza, test a due code) ($\alpha=0,05$ con la seguente notazione asterischi * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$)

Laurea	F	M	P
1° livello	43%	59%	****
2° livello	79%	87%	**

La percentuale di inattivi è bassa, ma con valori medi [tab. 4] significativamente superiori per le femmine nel caso della laurea di primo livello.

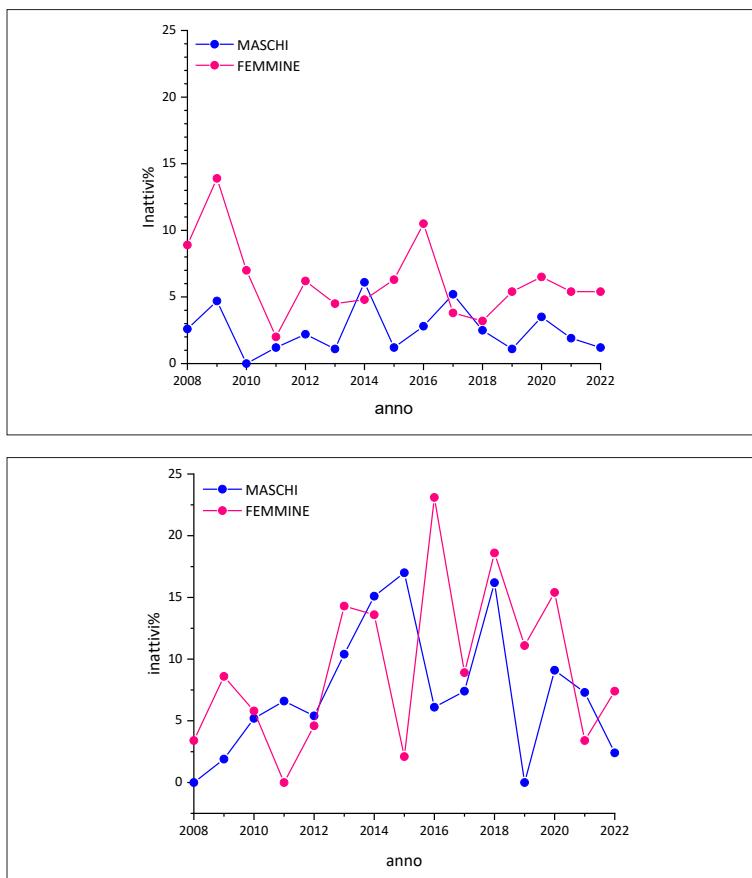


Figura 4 Percentuale di inattivi per maschi (blu) e femmine (rosa) laureati in ambito STEM a Ca' Foscari con laurea di primo (sopra) e secondo livello (sotto), nel tempo. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea in ambito STEM

Tabella 4 Valori medi della percentuale di inattivi tra i laureati e le laureate STEM a Ca' Foscari. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea e mediati dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea. Nella colonna M sono riportati i dati relativi ai maschi in F alle femmine mentre P è il valore p determinato con il Test t fra i dati F ed M (assumendo uguale varianza, test a due code) ($\alpha=0,05$ * con la seguente notazione asterischi $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$)

Laurea	F	M	P
1° livello	6,3%	2,5%	****
2° livello	9,4%	7,3%	>0,05

2.2.4 Divario retributivo di genere

Il divario retributivo fra maschi e femmine è evidente sia nel tempo [fig. 5] che come valore medio 2008-22 [tab. 5], inferiore nel caso di laurea di 2° livello.

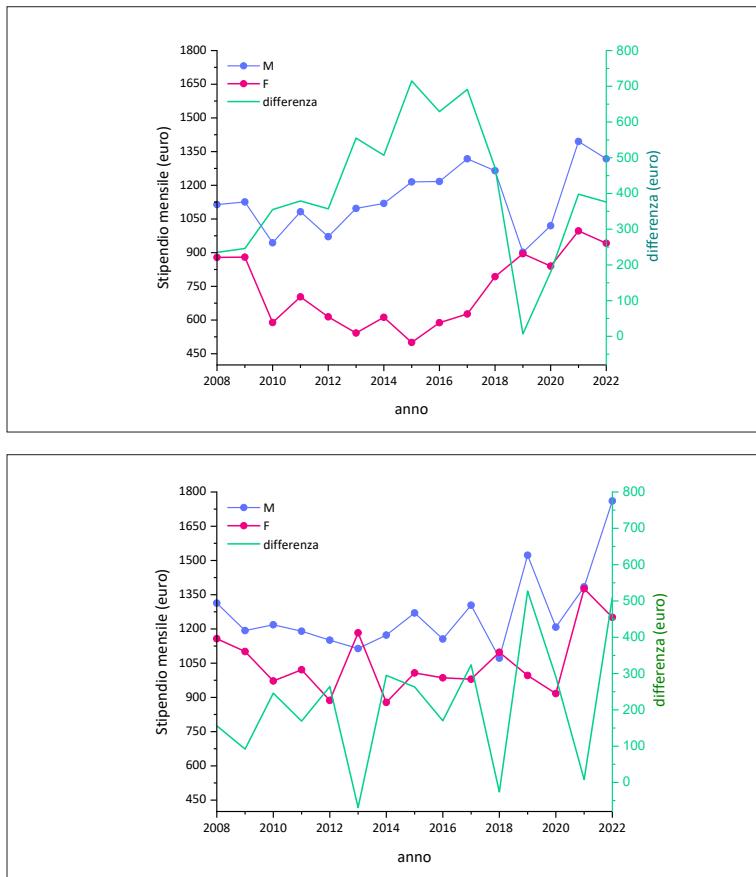


Figura 5 Andamento nel tempo del reddito mensile per maschi (blu) e femmine (rosa) ed in verde la differenza (stipendio uomini-stipendio donne), laureati in ambito STEM a Ca' Foscari con laurea di primo (sopra) e secondo livello (sotto). I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea in ambito STEM

TABELLA 5 Valori medi dei redditi dei laureati e le laureate STEM a Ca' Foscari.

I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea e mediati dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea. Nella colonna M sono riportati i dati relativi ai maschi in F alle femmine, Δ la differenza stipendio uomini-stipendio donne mentre P è il valore p determinato con il Test t fra i dati F ed M (assumendo uguale varianza, test a due code) ($\alpha=0,05$ con la seguente notazione asterisci $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$)

	F	M	Δ	P
1° livello (€/mese)	733	1140	407	****
2° livello (€/mese)	1054	1269	215	***

2.2.5 Situazione contrattuale

Le percentuali di rispondenti assunti con contratto part-time sono doppie per entrambi i titoli per le femmine rispetto ai maschi [tab. 6, fig. 6]. Purtroppo, dalla banca dati di AlmaLaurea non è possibile indagare le motivazioni del contratto di lavoro part-time per capire se volontario oppure no.

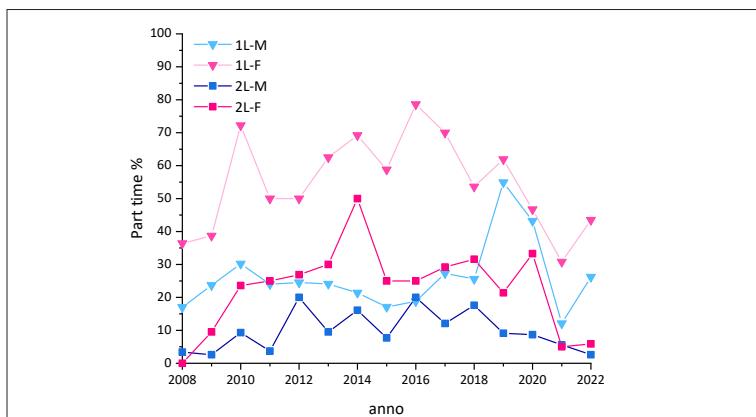


Figura 6 Andamento nel tempo della percentuale di assunti con contratto part-time, per maschi (M) e femmine (F) laureati in ambito STEM a Ca' Foscari con laurea di primo (1L) e secondo livello (2L). I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea, per intervistati ad un anno dalla laurea in ambito STEM

Le percentuali di rispondenti assunti con contratto indeterminato non cambiano passando dalla laurea triennale alla magistrale, mantenendosi sul doppio del valore per i maschi rispetto alle femmine. Percentuali molto basse si registrano per i liberi professionisti, inferiori per le donne anche se la differenza non è significativa. Nel caso di lavoro in assenza di contratto invece le donne presentano percentuali significativamente maggiori rispetto all'altro sesso [tab. 6].

Tabella 6 Valori medi della percentuale di assunti con contratto part-time, a tempo indeterminato, in libera professione o senza contratto fra i laureati e le laureate STEM a Ca' Foscari. I dati sono ricavati dalla banca dati AlmaLaurea e mediati dal 2008 al 2022, per intervistati ad un anno dalla laurea. Nella colonna M sono riportati i dati relativi ai maschi in F alle femmine mentre P è il valore p determinato con il Test t fra i dati Fed M (assumendo uguale varianza, test a due code) ($\alpha=0,05$ con la seguente notazione asterischi* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$)

	Laurea 1° livello			Laurea 2° livello		
	M	F	P	M	F	P
Part time	26	55	****	10	23	***
Indeterminato	34	17	****	31	17	****
Libera professione	6	4	>0,05	6	3	>0,05
Senza contratto	4	13	**	1	4	*

3 Risultati dell'analisi dei dati raccolti con il questionario

3.1 Descrizione della popolazione d'indagine

Tabella 7 Dati iscritti all'associazione Ca' Foscari Alumni con profilo STEM. Le percentuali sul totale sono riferite al numero complessivo della classe considerata. La percentuale delle donne è riferita al complessivo maschi + femmine nella stessa classe, quindi il complementare a 100 corrisponde alla percentuale di uomini

	Partecipanti		Età media	
Complessivi	1.986		40	
Donne	38%		40	
Uomini	62%		40	
	Laurea 1° livello		Laurea 2° livello	
	% sul totale	% donne	% sul totale	% donne
Chimica	26	39	25	43
Restauro	10	82	15	81
Scienze Ambientali	26	55	28	57
Informatica	36	14	27	13
Scienze dei Materiali	2	16	5	33

Tabella 8 Dati iscritti all'Ordine dei Chimici e dei Fisici della provincia di Venezia.
Le percentuali sul totale sono riferite al numero complessivo della classe considerata.
La percentuale delle donne è riferita al complessivo maschi + femmine nella stessa classe, quindi il complementare a 100 corrisponde alla percentuale di uomini

	Partecipanti	Età media
Complessivi	157	56
Donne	33%	50
Uomini	67%	58
Laurea in	% totale	% donne
Chimica	85	29
Fisica	10	50
Altro	5	71
Situazione lavorativa	% totale	% donne
Settore privato	25	23
Settore pubblico	28	55
Libera professione	20	16
Non occupato	1	50
Non risposto	21	39
Pensionata	5	0
Iscrizione	% totale	% donne
Albo A	97	33
Albo B	3	50

3.2 Anagrafica delle persone che hanno risposto al questionario

Dei 224 rispondenti, il 38% si identifica come femmina, il 61% come maschio e l'1% ha preferito non specificare. La maggior parte delle persone che hanno risposto al questionario ha conseguito la laurea magistrale ed ha fra i 30 ed i 40 anni. La figura 8 mostra che la percentuale di donne nei curricula è in linea con i dati già descritti, con il 90% di laureate in restauro, circa il 50% in chimica e scienze ambientali, e sotto il 20% in informatica.

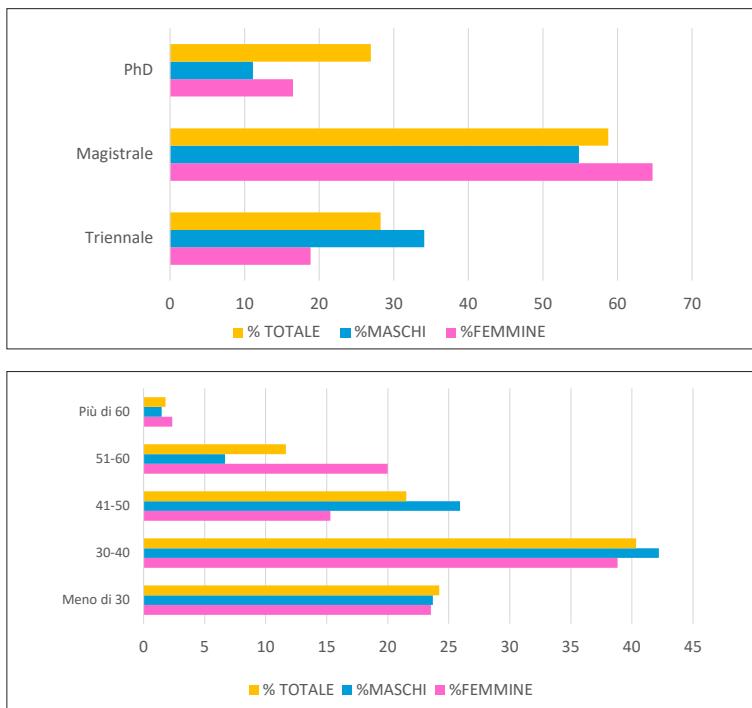


Figura 7 Distribuzione percentuale delle persone che hanno risposto al questionario nel loro totale (giallo) e divisi per sesso (in blu i maschi, in rosa le femmine) in funzione del titolo di studio e della fascia d'età

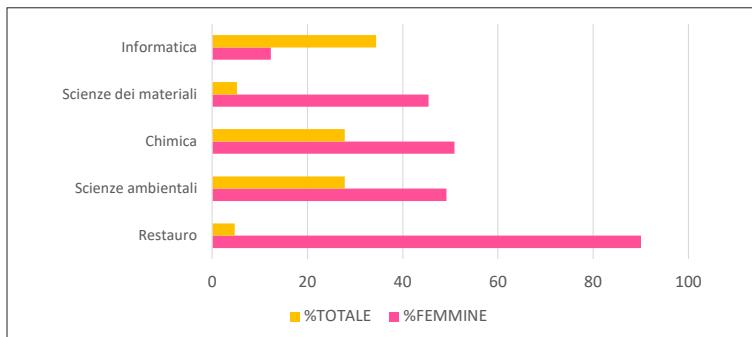


Figura 8 Distribuzione percentuale per classe di laurea delle persone che hanno risposto nel loro totale (giallo) e percentuale di femmine (in rosa) riferita al complessivo maschio + femmine nella stessa classe, quindi il complementare a 100 corrisponde alla percentuale di uomini

3.3 Tempo necessario all'assunzione post-formazione

La figura 9 mostra che le tempistiche per l'assunzione post-formazione sono simili ai dati AlmaLaurea. Le percentuali di donne che hanno impiegato più di 6 mesi per trovare un impiego sono maggiori (quasi il doppio) rispetto a quelle degli uomini.

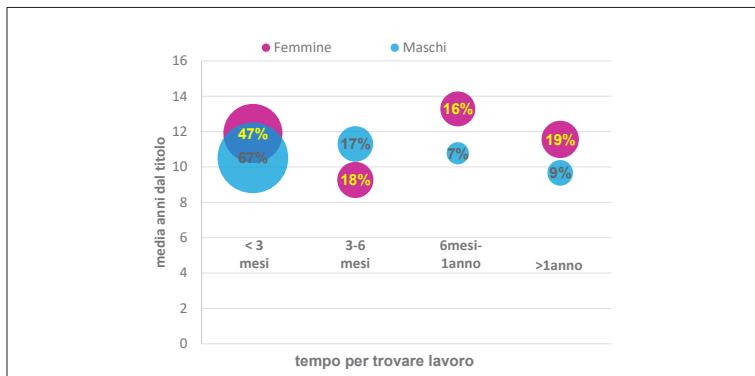


Figura 9 Grafico che riporta la distribuzione percentuale di maschi e femmine classificati secondo il tempo necessario per trovare lavoro ed in funzione della media degli anni trascorsi dall'ultimo titolo

3.4 Uso titolo di studio

Divisi per titolo di studio, emerge una marcata differenza nelle percezioni tra i sessi per l'utilità del titolo di studio per chi ha conseguito la laurea di primo livello, con valori inferiori per le donne [fig. 10].

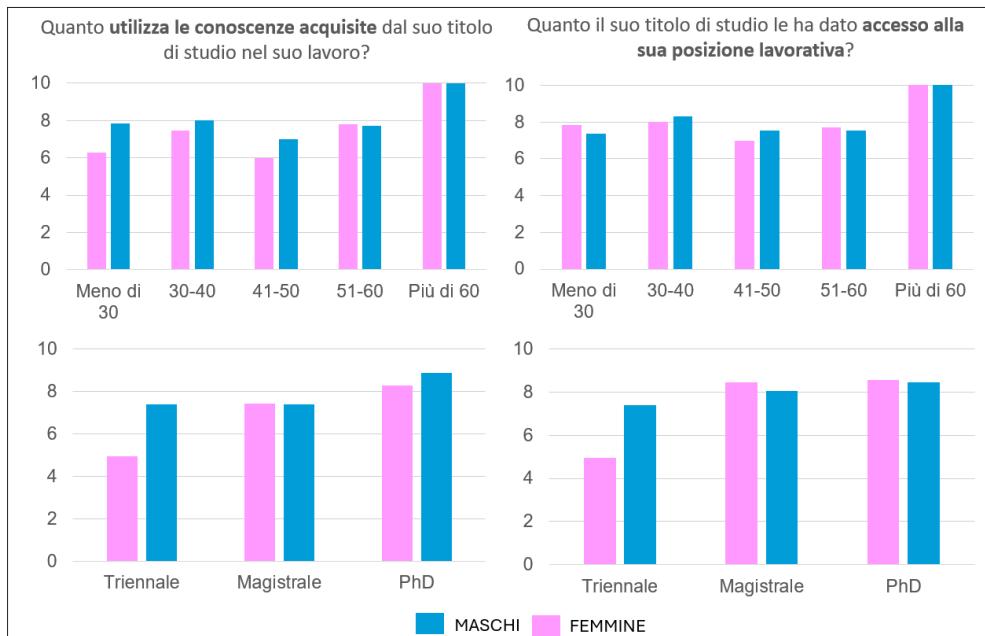


Figura 10 Valori medi di risposta alle domande sopra riportate (dove 0 corrisponde a per niente e 10 a moltissimo) relativi ai due sessi (femmine in rosa e maschi in blu) divisi per fascia d'età (sopra) e per titolo di studio (sotto)

3.5 Caratteristiche dell'occupazione

Si osserva parità di genere nel settore pubblico, con una diminuzione della percentuale femminile nel settore privato e tra i lavoratori autonomi. Le aziende con leadership femminile tendono ad avere una percentuale di dipendenti più vicina alla parità di genere [fig. 11].

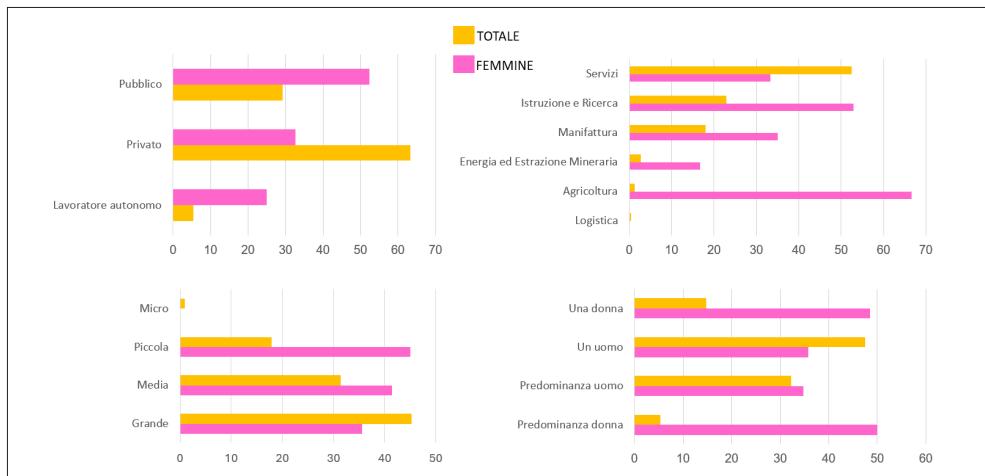


Figura 11 Distribuzione percentuale in funzione delle caratteristiche occupazionali delle persone che hanno risposto nel loro totale (giallo) e percentuale di femmine (in rosa) riferita al complessivo maschi + femmine nella stessa classe, quindi il complementare a 100 corrisponde alla percentuale di uomini. In alto a destra sono riportati i dati relativi al settore di occupazione, in basso le dimensioni dell'azienda. A sinistra in alto sono riportati i dati relativi al settore economico ed in basso la descrizione delle persone coinvolte nella gestione dell'azienda

I dati del questionario mostrano percentuali simili di uomini e donne con contratto a tempo indeterminato, in contrasto con l'analisi dei dati AlmaLaurea, che si riferiscono però ad un anno dal conseguimento del titolo. Infatti, come mostrato in figura 12, sebbene le percentuali di maschi e femmine con contratto indeterminato siano simili, la media degli anni trascorsi dal conseguimento del titolo è maggiore per le donne con questa situazione contrattuale.

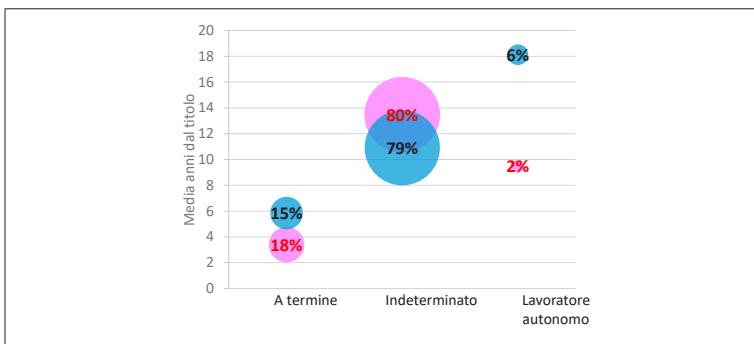


Figura 12 Grafico che riporta la distribuzione percentuale in funzione delle caratteristiche occupazionali per maschi (in blu) e femmine (in rosa) in funzione della media degli anni trascorsi dall'ultimo titolo

3.6 Divario retributivo di genere

Per andare ad indagare l'eventuale divario retributivo di genere nel questionario è stato chiesto quale fosse la propria fascia di reddito. La distribuzione percentuale di maschi e femmine nelle varie fasce di reddito è riportata in figura 13. Per entrambi i sessi la più alta percentuale dei rispondenti (31%) e delle rispondenti (33%) percepisce un reddito nella fascia 1.500-2.000. Tuttavia, per le femmine una percentuale molto simile (32%) percepisce fra i 1.000 ed i 1.500 euro mentre percentuali prossime al 10% corrispondono alle fasce di reddito superiori al contrario di quanto riscontrato per gli uomini. Il reddito medio è stato stimato considerando il valore maggiore previsto per la fascia considerata (nel caso di più di 3.000 è stato attribuito il valore di 4.000) risultando pari a 1.818 €/mese per le femmine e 2.193 €/mese per i maschi con un divario di 375 euro, dato in accordo con quanto ricavato da AlmaLaurea. In figura 14 è riportata la distribuzione per titolo di studio nelle fasce di reddito, evidenziando quanto il dottorato di ricerca comporti un accesso alle alte fasce di reddito solo per gli uomini.

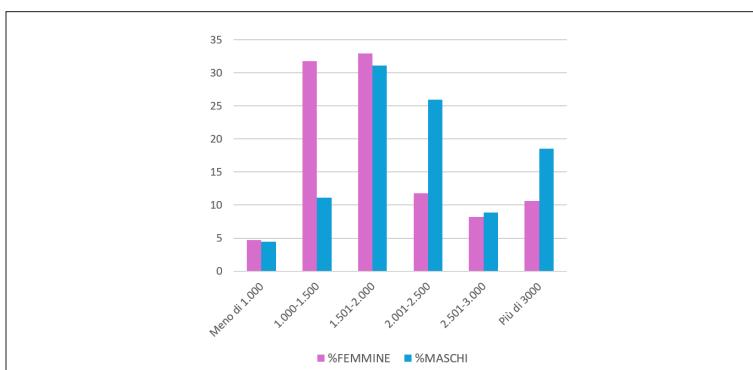


Figura 13 Distribuzione percentuale per fascia di reddito, per maschi (in blu) e femmine (in rosa)

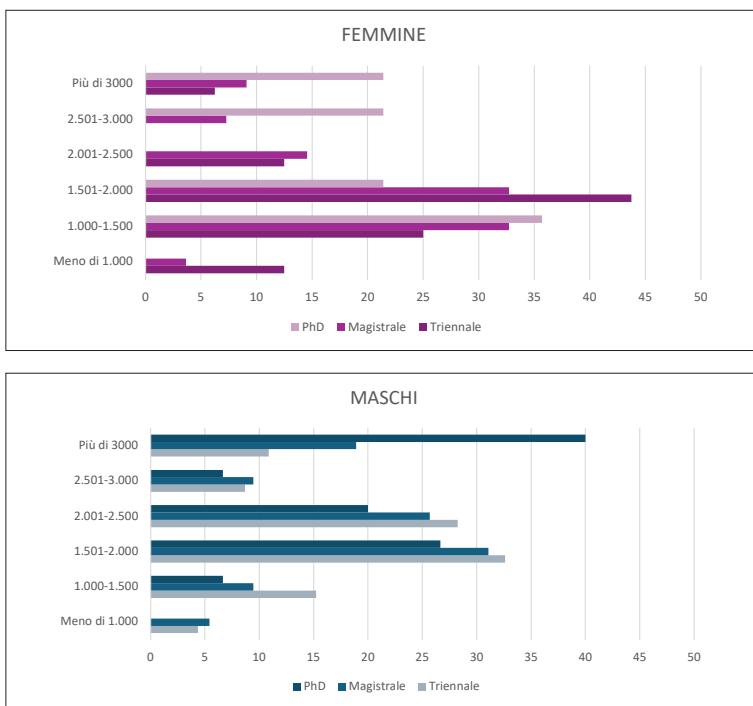


Figura 14 Distribuzione percentuale per fascia di reddito in funzione del titolo di studio, per le femmine (sopra) e per i maschi (sotto)

3.6.1 Divario retributivo di genere e part-time

Il divario retributivo di genere può essere ricondotto ad una prevalenza per le donne di contratti di lavoro part-time, come visto emergere dai dati AlmaLaurea. Per andare ad indagare il ruolo del part-time nel divario retributivo di genere fra i rispondenti e le rispondenti del questionario è stata monitorata la diffusione di tale tipologia di contratto e le ragioni responsabili di questa situazione contrattuale. Sia per le donne che per gli uomini che hanno risposto al questionario una bassa percentuale ha un contratto di lavoro part-time pari al 7% per i maschi e al 6% per le femmine. Ciò suggerisce che il divario retributivo evidenziato dal questionario non può essere attribuito alla diversa diffusione di questo tipo di contratto. Diverse sono però le ragioni responsabili del contratto part-time che per i maschi è dovuto a esigenze familiari nella minor parte dei casi, come visibile in figura 15.

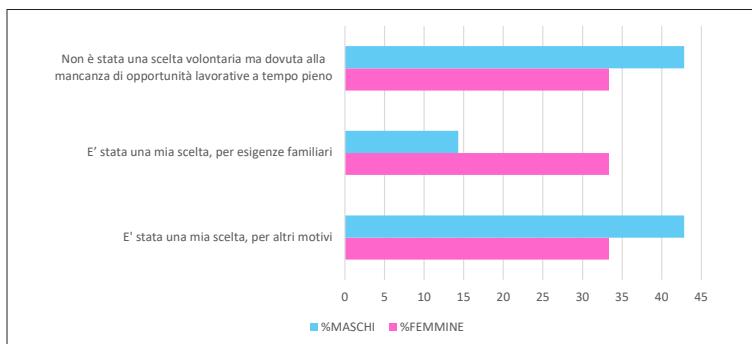


Figura 15 Percentuale dei lavoratori e delle lavoratrici con contratto part-time che hanno risposto affermativamente alle domande relative alle regioni di questa situazione contrattuale, per le femmine (rosa) e per i maschi (blu)

3.6.2 Divario retributivo di genere e ruolo in azienda

Non ci sono importanti differenze percentuali tra maschi e femmine che ricoprono le varie posizioni aziendali [fig. 16] ad eccezione di quella di quadro. Risulta quindi difficile spiegare il divario retributivo in base ad un diverso ruolo aziendale.

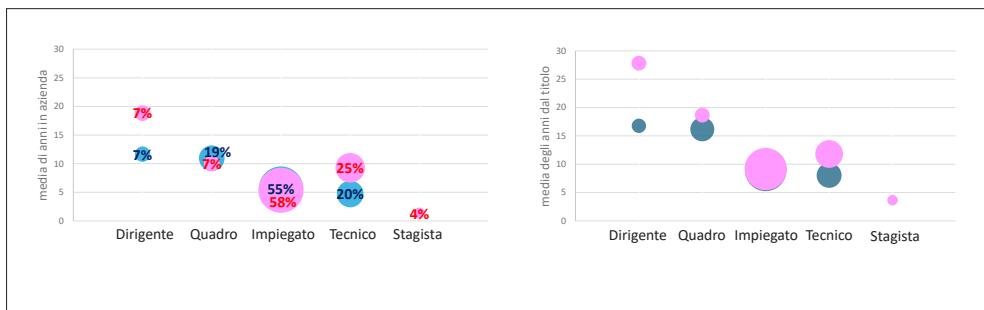


Figura 16 Grafico che riporta la distribuzione percentuale di maschi (in blu, scritta in nero) e femmine (in rosa, scritta in rosso) per ruolo in azienda in funzione della media degli anni trascorsi dall'ultimo titolo (a sinistra) e da quella media degli anni trascorsi in azienda (a destra) nell'asse delle ordinate. I valori delle percentuali sono riportati solo in uno dei due grafici dal momento che si equivalgono come messo in luce dalla dimensione della sfera rispettiva

La figura 17 evidenzia ancora una volta il divario retributivo ed inoltre denota come per le donne la media degli anni lavorati nell'azienda sia superiore a quella degli uomini per le fasce di reddito più alte.

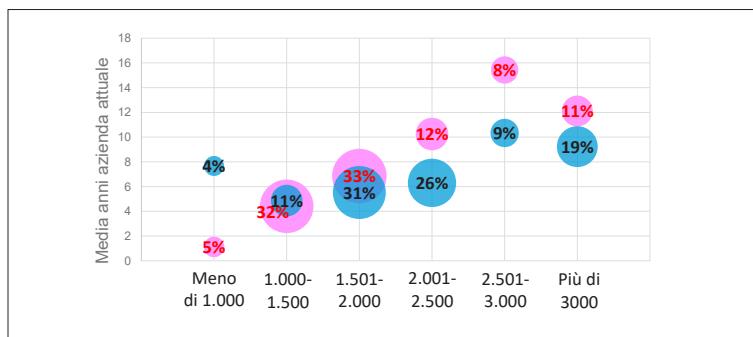


Figura 17 Grafico che riporta la distribuzione percentuale di maschi (in blu, scritta in nero) e femmine (in rosa, scritta in rosso), per fascia di reddito in funzione della media degli anni trascorsi nell'azienda, nell'asse delle ordinate

3.6.3 Politiche aziendali

Fra le persone che hanno risposto al questionario il 76% delle femmine e l'82% degli uomini hanno dichiarato che l'azienda per cui lavorano ha attivato pratiche per garantire le pari opportunità. Elevate percentuali di entrambi i generi hanno dichiarato che la loro azienda attua diverse pratiche per l'inclusione, riportate in figura 18. Fra queste pratiche vi è «L'azienda ha condotto un'analisi di equità salariale per genere, razza/etnia o altri fattori demografici e ha implementato politiche o piani per migliorare questa metrica

(all'occorrenza)» quindi è stata analizzata la distribuzione salariale, riportata in figura 19 dei due sessi fra le persone che hanno risposto affermativamente a questa pratica. Gli stipendi (stimati) risultano di 2.840 €/mese per gli uomini e 2.350 €/mese per le donne, corrispondenti a 490 €/mese di divario.

Riguardo alle politiche aziendali per la genitorialità, come visibile in figura 20, più del 40% delle donne e del 50% degli uomini ha dichiarato che l'azienda prevede lo smart working e la flessibilità. Tuttavia, per entrambi i sessi una percentuale considerevole pari al 30-40% dei rispondenti ha risposto che l'azienda per cui lavorano non attua nessuna politica per favorire la genitorialità.

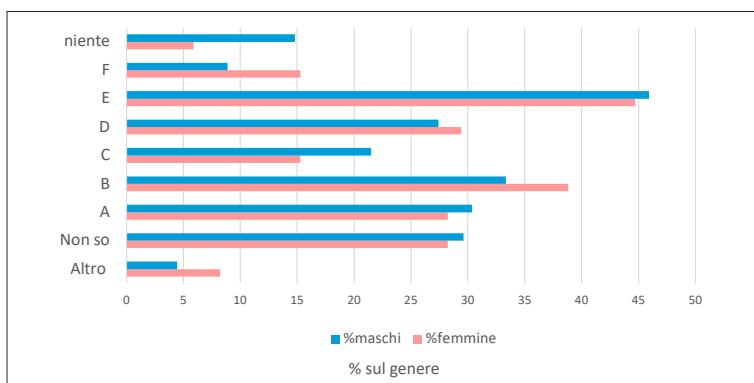


Figura 18 Grafico che riporta la percentuale di maschi o femmine che hanno affermato che la loro azienda attua le seguenti pratiche di inclusione: A = l'azienda analizza i requisiti e il linguaggio utilizzato nelle descrizioni della richiesta di lavoro per garantire che siano equi e inclusivi; B = l'azienda offre formazioni a tutti i lavoratori su argomenti riguardanti la diversità, l'equità e l'inclusione; C = l'azienda ha condotto un'analisi di equità salariale per genere, razza/etnia o altri fattori demografici e ha implementato politiche o piani per migliorare questa metrica (all'occorrenza); D = l'azienda ha definito obiettivi di miglioramento specifici e misurabili di diversità; E = l'azienda include in tutte le ricerche di lavoro un messaggio che afferma il proprio impegno nei confronti della diversità, l'equità e l'inclusione; F = l'azienda valuta i curricula e le richieste di lavoro senza avere accesso ai nomi o ad altre caratteristiche che permettano di identificare i candidati

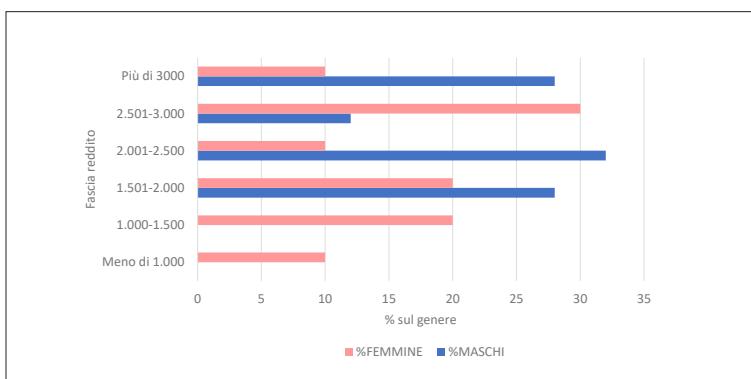


Figura 19 Distribuzione % per genere per fascia di reddito delle persone che hanno risposto affermativamente alla pratica «L'azienda ha condotto un'analisi di equità salariale per genere, razza/etnia o altri fattori demografici e ha implementato politiche o piani per migliorare questa metrica (all'occorrenza)»

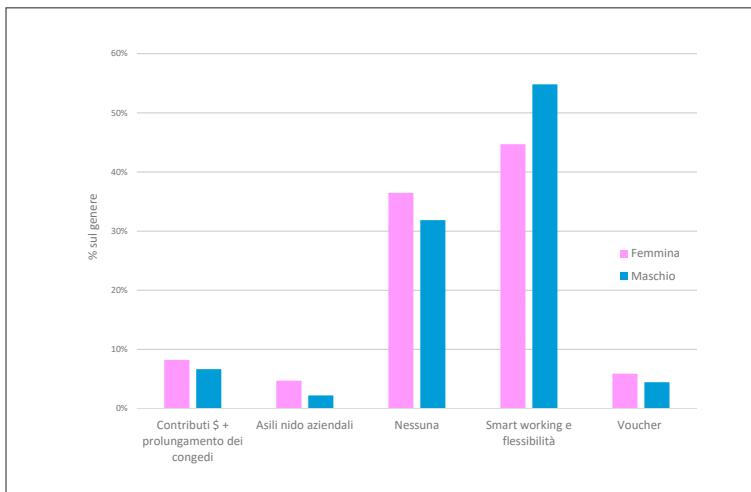


Figura 20 Grafico che riporta la percentuale di maschi (blu) o femmine (rosa) che hanno affermato che la loro azienda non attua/attua le seguenti politiche per il sostegno alla genitorialità

3.7 Comportamenti scorretti

Nel questionario, la maggioranza dei rispondenti ha dichiarato di non aver subito comportamenti scorretti sul lavoro. Tuttavia, il 90% degli uomini ha affermato di non aver mai vissuto esperienze simili, rispetto al 65% delle donne, che mostrano percentuali superiori al 10% per tutte le risposte affermative.

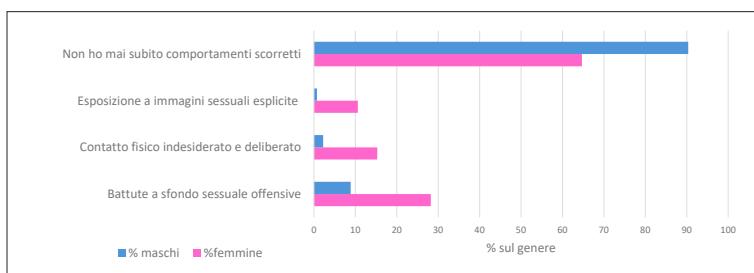


Figura 21 Grafico che riporta la percentuale di maschi (blu) o femmine (rosa) che hanno affermato di non aver mai subito comportamenti scorretti durante la loro vita lavorativa oppure di aver subito quelli riportati

Risultati simili si hanno per le domande illegali ai colloqui di lavoro, più frequenti per le donne rispetto all'altro sesso, come visibile in figura 22.

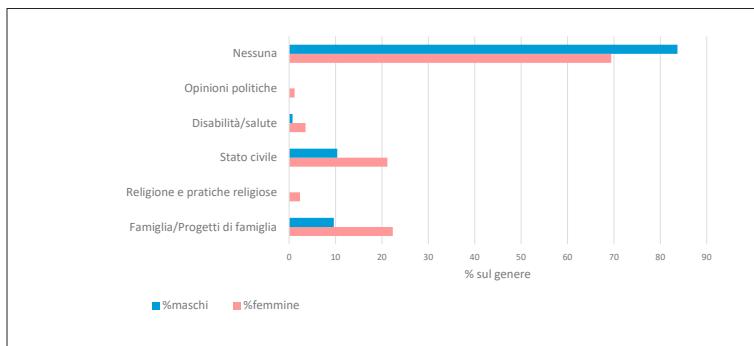


Figura 22 Grafico che riporta la percentuale di maschi (blu) o femmine (rosa) che hanno affermato di non aver mai ricevuto domande (illegali) durante i colloqui di lavoro oppure di aver ricevuto quelle indicate

3.8 Desiderio di cambiare lavoro

Come mostrato in figura 23, non si osserva una differenza evidente tra uomini e donne nel numero di posti di lavoro cambiati, che possono dipendere sia dalla volontà del/della lavoratore/lavoratrice che da fattori esterni, come la fine di contratti di lavoro o licenziamenti. Per approfondire le motivazioni relative al desiderio di cambiare posto di lavoro, è stata aggiunta una sezione apposita nel questionario. Il 38% delle donne e il 26% degli uomini occupati hanno dichiarato di pensare di cambiare lavoro. La motivazione principale per il cambio, più citata dagli uomini, è la ricerca di opportunità di crescita professionale, come evidenziato in figura 24. Questo avviene nonostante il 60% degli uomini e il 45% delle donne abbiano dichiarato di aver avuto

possibilità di progressione di carriera. Percentuali più simili tra i sessi si riscontrano invece nelle opportunità di formazione, avute dal 70% delle donne e dal 72% degli uomini.

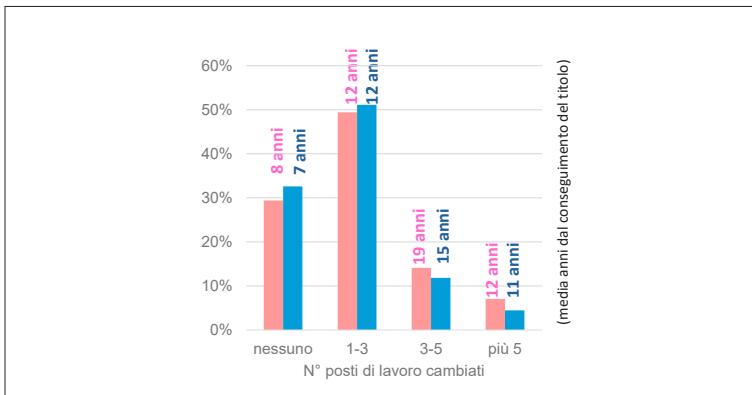


Figura 23 Distribuzione percentuale in funzione del numero di posti di lavoro cambiati per maschi (in blu) e femmine (in rosa). Per ogni colonna è riportata anche la media degli anni dal conseguimento del titolo (in blu per i maschi e in rosa per le femmine)

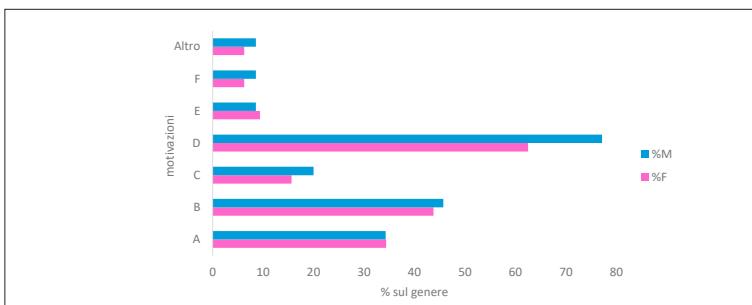


Figura 24 Grafico che riporta la percentuale di maschi o femmine che hanno affermato che vorrebbero cambiare lavoro per le seguenti motivazioni: A = migliore bilancio lavoro / tempo libero; B = migliore situazione contrattuale; C = migliore welfare; D = occasioni di crescita professionale; E = necessità familiari; F = cambio di residenza; Altro= miglior ambiente lavorativo / fare qualcosa di significativo per me e per il pianeta / migliore ambiente e organizzazione / scarsa organizzazione

4 Conclusioni

L'analisi evidenzia che, per la maggior parte dei corsi STEM offerti dall'Università Ca' Foscari Venezia, tranne quelli in informatica, la componente femminile è quasi paritaria. In particolare, per i corsi di laurea in ambito chimico, l'equilibrio di genere tra laureati e laureate risale agli inizi degli anni 2000. Tuttavia, le laureate STEM continuano a non raggiungere la parità nell'occupazione, sia in ambito accademico che nel settore privato, mentre il settore pubblico è caratterizzato dall'equilibrio di genere.

L'analisi dei dati ha rivelato un significativo divario retributivo di genere, che non può essere attribuito al part-time, ai ruoli aziendali diversi o alla tendenza a cambiare lavoro. Inoltre, anche nelle aziende che conducono analisi di equità salariale per genere, razza/etnia o altri fattori demografici e che implementano politiche per migliorare questa metrica, il divario retributivo di genere persiste tra i dipendenti.

L'employee life cycle per organizzazioni inclusive

Politiche e pratiche per introdurre e migliorare la gender equality e la diversity & inclusion nel contesto lavorativo

Federica Bressan

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sara Bonesso

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This research examines the best practices for promoting gender equality and diversity and inclusion (D&I) in organizations using the employee life cycle (ELC) model. Through a cross-referenced analysis of scientific literature and targeted interviews with Italian companies in different sectors using the case study method, a dashboard of best practices for implementing gender equality along the ELC was created. This tool provides theoretical and practical support for organizations that have not yet implemented a gender equality strategy, as well as for those that have started down this path, helping them to refine their interventions and provide systematic support.

Keywords Employee life cycle. Gender equality. Diversity & inclusion. D&I. HRM practices.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Analisi del contesto globale sulla gender equality. – 3 Metodologia della ricerca. – 4 I principali risultati emersi. – 5 Conclusioni.



Studi e ricerche 44

e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 978-88-6969-998-6

Open access

Submitted 2025-08-07 | Published 2025-12-12
© 2025 Bressan, Bonesso | CC 4.0
DOI [10.30687/978-88-6969-998-6/004](https://doi.org/10.30687/978-88-6969-998-6/004)



1 Introduzione

La parità di genere e l'inclusività in generale sono dei valori fondamentali riconosciuti sia a livello nazionale che internazionale che faticano a tramutarsi in azioni concrete nel contesto organizzativo: il Global Gender Gap Index 2024 indica l'Italia in posizioni decrescenti negli ultimi due anni. Per supportare le aziende nell'introduzione di pratiche che favoriscono la *gender equality* viene di seguito presentata una ricerca¹ che si è posta come finalità quella di identificare le migliori pratiche organizzative a supporto dell'inclusione di genere nei contesti lavorativi. In particolare, l'obiettivo della ricerca è di analizzare il processo di creazione di una strategia e la successiva implementazione di politiche e pratiche organizzative orientate a favorire la *gender equality*. La loro individuazione e sistematizzazione all'interno del ciclo di vita del dipendente (*employee life cycle*, ELC) ne consente la trasferibilità in altri contesti, rappresentando uno strumento capace di generare valore nel tempo per le organizzazioni, le persone loro dipendenti e per la società nel suo insieme.

2 Analisi del contesto globale sulla gender equality

Per inquadrare il tema della *gender equality* nel contesto generale e comprendere qual è la situazione attuale dell'Italia rispetto ad altri Paesi, esistono diversi indicatori di genere come il Gender Equality Index² dell'European Institute for Gender Equality (EIGE) o lo United Nation Gender Inequality Index³ (GII), o il Global Gender Gap Index⁴ (GGGI) del World Economic Forum. Quest'ultimo misura la parità di genere analizzando quattro dimensioni: la partecipazione e le opportunità economiche, il livello di istruzione, la salute e la sopravvivenza ed emancipazione politica.

1 La ricerca riportata di seguito nasce dal Progetto SIADOM (*Social Innovation Alliance for Diversity management and innovation of Organizational Models*), presentato dal soggetto proponente FOREMA S.r.l. all'interno della Direttiva P.A.R.I. - *Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere, il contrasto agli stereotipi e alle discriminazioni di genere*, allo scopo di migliorare l'occupazione femminile in Veneto. In particolare, la borsa di ricerca 6. *BORSA: CASI DI SUCCESSO* _Fase 1 ha visto come tutor e responsabile scientifica la prof.ssa Sara Bonesso, professoressa associata di Business Organization and Human Resource Management presso la Venice School of Management - Università Ca' Foscari Venezia.

2 Sul Gender Equality Index si veda: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>.

3 Sullo United Nation Gender Inequality Index si veda: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>.

4 Sul Global Gender Gap Index si veda: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>.

Nel 2024, a livello macro il GGGI dei 146 Paesi coinvolti ha segnato una chiusura del gap di genere del 68,5%. L'Italia nel 2024 risulta occupare l'87^a posizione, 8 posizioni in meno rispetto all'anno precedente e addirittura 24 posizioni in meno rispetto al 2022 (63° posto).

Nel contesto internazionale, la parità di genere rappresenta una priorità fondamentale da raggiungere, tanto che nel 2015 i 193 Paesi membri delle Nazioni Unite hanno sottoscritto e approvato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*). Al suo interno, l'obiettivo 5 è quello dedicato alla parità di genere, la cui applicazione è demandata alle singole nazioni.

A livello europeo, per rafforzare il raggiungimento dell'obiettivo legato alla parità di genere, l'Unione Europea ha definito la Strategia per la Gender Equality 2020-25⁵ (*Gender Equality Strategy 2020-25*) il cui obiettivo finale è quello di porre i presupposti per un contesto in cui donne e uomini siano liberi di perseguire le loro scelte di vita, abbiano pari opportunità di realizzarsi e possano, in ugual misura, partecipare e guidare la società europea.

In ambito italiano è stata varata la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-26,⁶ che rappresenta lo schema di valori ai quali fare riferimento, la direzione delle politiche che dovranno essere realizzate e il punto di arrivo in termini di parità di genere. Il Dipartimento per le Pari Opportunità del Governo ha inoltre promosso un sistema di certificazione della parità di genere⁷ con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy volte a ridurre il divario di genere.

3 Metodologia della ricerca

Per conoscere le azioni e le pratiche più innovative che favoriscano la parità di genere, la ricerca si è concentrata in una prima fase nell'analisi della letteratura scientifica e manageriale per definire il framework di riferimento sulle pratiche di gender equality e *diversity & inclusion* e dei principali indicatori di misurazione delle performance in questo ambito. Il modello di riferimento utilizzato

5 Sulla Gender Equality Strategy 2020-25 dell'Unione Europea si veda: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>.

6 Sulla Strategia nazionale per la parità di genere 2021-26 si veda: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026>.

7 Per approfondire il sistema di certificazione della parità di genere si veda: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere/>.

per l'analisi sia della letteratura che delle pratiche di gender equality nelle organizzazioni è stato l'employee life cycle proposto da Ammerman e Groysberg (2021). Esso permette di identificare le azioni che le organizzazioni hanno sviluppato per valorizzare la componente femminile del proprio personale e ridurre le barriere e i *bias* (volontari e involontari) che possono essere presenti all'interno delle pratiche di gestione del personale. Per l'analisi della letteratura e per individuare gli articoli potenzialmente rilevanti ai fini della presente ricerca, sono stati utilizzati i principali database citazionali riguardanti la ricerca come Scopus e Web of Science, dove sono state usate alcune parole chiave declinate per singola fase dell'ELC unendole ad una lista di parole legate alla gender equality.

Per quanto riguarda la ricerca empirica, il metodo prescelto per indagare il fenomeno delle pratiche di gender equality è stato quello del multiple case study (Yin 2003) per comprendere in particolare come le organizzazioni agiscano per favorire la gender equality al loro interno. L'obiettivo è stato quello di far emergere le peculiarità dei singoli casi intervistati all'interno del proprio contesto.

Per poter cogliere il più ampio spettro di pratiche applicabili in ambito gender equality, sono state coinvolte aziende di diverse dimensioni - dalle piccole alle grandi aziende - e di diversi settori - dall'informatica alla moda, dal multimediale alla ristorazione collettiva, dai servizi ingegneristici al multiutility. Sempre con la stessa finalità, nelle interviste i key informants coinvolti sono stati i diversity & inclusion (D&I) manager (ove questa figura era presente), human resources (HR) manager, people manager, executives e middle manager coinvolti nell'implementazione delle pratiche, nonché i soggetti destinatari degli strumenti messi a disposizione dalle aziende.

4 I principali risultati emersi

4.1 Le motivazioni nel perseguire strategie e politiche di gender equality

Le motivazioni individuate per investire in strategie, politiche e pratiche riguardanti la gender equality sono diverse. In particolare, una riguarda il contesto: evolve la società, cresce l'attenzione dei media su queste tematiche, e le persone pongono sempre più attenzione alle tematiche di parità di genere e inclusione. Questa sensibilità esterna si riflette all'interno delle organizzazioni, dove si evidenzia una maggiore attenzione al tema della D&I con la definizione di figure prettamente dedicate (come l'istituzione del ruolo di head of diversity equity and inclusion) oppure aggiungendo

questa competenza alla figura di responsabile delle risorse umane già esistente in azienda (es. human resources director and diversity manager). Queste figure svolgono il compito di diffondere le tematiche e i valori del D&I all'interno della popolazione aziendale attraverso diverse iniziative, considerando la diversità come un valore aggiunto strategico.

Le interviste hanno fatto emergere anche che investire su queste tematiche permette di stimolare un senso di appartenenza tra i dipendenti. Questo favorisce inoltre la retention del personale, facendo sentire la persona al centro, in particolare quando la popolazione aziendale è a maggioranza femminile. La cura della persona, inoltre, genera un ritorno in termini di produttività, qualità delle prestazioni, riduzione di malattie e infortuni. In generale è emersa l'importanza di favorire una cultura aziendale al di là delle pratiche poste in atto, lavorando sui valori delle persone, anche se si tratta di un'azione lenta che richiede tempo.

Gli elementi di difficoltà emersi riguardano il tempo e le risorse che queste azioni richiedono per essere recepite e interiorizzate; in alcuni casi si incontrano ostacoli culturali e avversione ai concetti di genere da parte di alcune persone, per questo è importante che sia un lavoro di squadra portato avanti anche dalle figure apicali dell'organizzazione.

Le aziende intervistate hanno anche individuato i vantaggi derivanti dall'ottenimento della certificazione della parità di genere (certificazione denominata Prassi di Riferimento 125), molte delle quali dimostrando di avere già una sensibilità nei confronti di queste tematiche, avendo precedentemente implementato un proprio codice etico interno e avendo ottenuto già altre certificazioni inerenti questi temi, come la *Corporate Social Responsibility* (certificazione denominata Social Accountability 8000), la certificazione *Diversity & inclusion* (certificazione denominata International Organization for Standardization 30415), la certificazione *Family audit* e *Family executive*, la certificazione *Gender Equality & diversity for European and International Standard* (GEEIS).

In particolare, i vantaggi riconosciuti dalla certificazione della parità di genere sono attribuibili al fatto che è uno strumento di cambiamento culturale che richiede anche il coinvolgimento dei ruoli apicali aziendali e che permette di valorizzare concretamente le persone della propria organizzazione. Viene indicato anche un impatto economico positivo riconducibile alla maggior competitività nelle gare d'appalto, soprattutto quelle pubbliche, come requisito premiante, ma anche in generale nel mercato dai propri clienti; sono previsti inoltre sgravi contributivi e un fondo per la copertura dei costi per l'ottenimento della certificazione.

Con il suo ottenimento, inoltre, vengono innovati i processi e le strutture legati alla gestione delle risorse umane. L'obbligatorietà di

monitorare e migliorare i risultati di parità di genere nell'arco di tre anni, infatti, permette di favorire un approccio strutturato di crescita continua. Si possono inoltre implementare statistiche e indicatori che garantiscono un monitoraggio efficace dei risultati ottenuti su base semestrale; aumenta la sensibilizzazione dei manager su queste tematiche e la consapevolezza del proprio valore da parte delle donne all'interno dell'organizzazione.

4.2 Le pratiche messe in atto dalle aziende

In questa sede vengono riportati i principali strumenti e pratiche di gender equality emersi nell'analisi della letteratura e durante le interviste, ordinati secondo le fasi dell'ELC. Queste pratiche aggregate permettono di delineare un cruscotto di azioni che possono essere di ispirazione a tutte quelle organizzazioni che intendono iniziare ad implementare o approfondire possibili strumenti di gender equality da inserire al proprio interno in modo strutturato.

È interessante sottolineare come la diversità settoriale, geografica e dimensionale in generale non precluda la trasferibilità delle iniziative messe in campo dal campione di aziende intervistate.

Attracting employees – Attrarre candidature in modo inclusivo

La fase di *attracting* e quella successiva di *hiring employees* rientrano all'interno del processo di reclutamento che un'organizzazione mette in atto con l'obiettivo di identificare le migliori candidature, allineando da una parte le esigenze strategiche dell'azienda e dall'altra quelle delle persone che offrono il proprio lavoro.

In assenza di una strategia e di una procedura precisa, in questa fase il rischio è di escludere a priori involontariamente le donne, per esempio selezionando le persone sulla base del proprio network relazionale o sulle raccomandazioni, riducendo la varietà del personale perché le persone tendono ad assumere chi è simile a sé stesso (principio chiamato omofilia) (Ammerman, Groysberg 2021).

Un'organizzazione che punta sull'inclusività e sulla parità di genere per attirare le migliori risorse umane deve innanzitutto portare a conoscenza all'esterno della propria organizzazione le azioni, le certificazioni, gli obiettivi raggiunti in ambito di gender equality e di inclusione in generale. È inoltre importante raffigurare visivamente l'uguaglianza delle opportunità di carriera per donne e uomini utilizzando immagini inclusive nei diversi ruoli sui propri canali di comunicazione, quali sito aziendale, brochure, poster, social network professionali e di intrattenimento (Filut, Kaatz, Carnes 2017).

Va posta una particolare attenzione anche alla job description (descrizione del profilo lavorativo desiderato) e alle parole usate nel testo. Ad esempio, il job title (nome del profilo lavorativo ricercato) non deve utilizzare solo il maschile (Fatfouta, Sczesny 2023), ma essere declinato anche al femminile, oppure utilizzando termini neutri.

Anche nel corpo della descrizione delle attività e mansioni previste, il linguaggio utilizzato deve essere in linea con lo stile comunicativo di tutti i generi. Ad esempio, l'utilizzo di un linguaggio prettamente maschile (es. ‘competitivo’ o ‘forza’ rispetto ad un linguaggio femminile come ‘supportivo’ e ‘comprensivo’) o aggettivi superlativi (es. scrivere ‘eccellenti qualità di coding’ anziché semplicemente ‘abilità di coding’) rappresentano elementi che disincentivano le donne a proporsi come candidate anche se posseggono i requisiti tecnici (Ammerman, Groysberg 2021).

Le aziende intervistate hanno dimostrato di applicare le pratiche sopra citate per comunicare i propri valori legati alla gender equality, ad esempio realizzando un video di presentazione con donne come protagoniste, coinvolgendo nuove assunte come testimonial o pubblicando una video-intervista con i dipendenti per far conoscere i valori, mission e vision dell’azienda. Sono inoltre emerse numerose attività volte a sensibilizzare e favorire l’orientamento di giovani studentesse verso carriere scientifiche (denominate STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics) con strumenti come le borse di studio, il coinvolgimento di professioniste femminili nelle giornate di orientamento favorendone l’identificazione (role model), l’organizzazione di open days all’interno delle proprie organizzazioni per farne conoscere le opportunità lavorative e i valori, arrivando a coinvolgere anche le figlie ed i figli dei propri dipendenti per far conoscere la propria realtà lavorativa. Originale è stata la scelta di un’azienda di realizzare una mostra fotografica con le proprie dipendenti donne come protagoniste ritratte mentre svolgevano lavori tradizionalmente considerati maschili.

Hiring employees – Assumere candidati in modo inclusivo

Nella fase di assunzione di nuove risorse umane, un’organizzazione si attiva concretamente per individuare la persona più adatta disponibile nel mercato del lavoro. Il processo di assunzione ove possibile è importante che sia gestito da una figura che sia stata formata e sia preparata sugli aspetti di gender equality e diversity & inclusion. Il semplice buon senso, infatti, non è sufficiente per superare anche i potenziali bias cognitivi involontari (*unconscious bias*). In questa fase avviene innanzitutto lo screening dei curricula ricevuti. È importante definire un processo formalizzato dove vengono indicati in modo più

dettagliato possibile i criteri di selezione *a priori* senza cadere in bias cognitivi, per esempio definendo i criteri di selezione basati su standard maschili (o femminili) precedentemente formatisi, o perché si percepiscono le donne come meno formate, o perché hanno dichiarato nel loro curriculum vitae di essere genitori e vengono pertanto già penalizzate (Hing et al. 2023; Ammerman, Groysberg 2021; Riach, Rich 2006).

Per ovviare a questi elementi discriminatori, è possibile agire adottando un processo di anonimizzazione dei curricula (Hing et al. 2023; Filut, Kaatz, Carnes 2017), eventualmente avvalendosi anche dell'uso dell'intelligenza artificiale (Avery, Leibbrandt, Vecchi 2023).

Risulta inoltre importante che all'interno del gruppo di persone che valuta le candidature arrivate e che conduce il colloquio di selezione sia presente anche almeno una donna (Ammerman, Groysberg 2021). Anche per quanto riguarda i colloqui, essi devono essere il più possibile strutturati in modo rigoroso, per ottenere una valutazione oggettiva e meno influenzata da fattori personali o discriminatori (McCarthy, Van Iddekinge, Campion 2010; Pogrebtssova, Luta, Hausdorf 2020; Hing et al. 2023).

L'analisi delle interviste condotte nelle aziende del campione coinvolto ha confermato la diffusione in particolare di alcuni di questi strumenti volti a garantire la gender equality, come la creazione di un cruscotto per supportare i/le manager nell'identificazione del profilo più adatto evitando i potenziali bias; la presenza della componente femminile nella commissione di valutazione e selezione del personale; il coinvolgimento di professionisti terzi; o l'uso dell'intelligenza artificiale nel processo di hiring per eliminare anche potenziali bias, anche involontari.

Integrating employees – Integrare dipendenti in modo inclusivo

Una volta che è stata selezionata la persona da inserire nel contesto aziendale, è importante che venga integrata affinché sia messa nelle condizioni ottimali per performare al meglio. In questa fase sono diverse le azioni che possono essere implementate in un'ottica di gender equality, in particolare specifiche attività nella fase di *onboarding* (procedura di inserimento di una persona neoassunta); il favorire il networking; l'adozione di politiche per l'equilibrio tra la vita lavorativa e quella personale (work-life balance); infine, azioni di contrasto e gestione di eventuali molestie e discriminazioni nel luogo di lavoro.

La fase di onboarding diventa particolarmente importante quanto si perseguono principi di diversità e inclusione, perché non è sufficiente inserire una persona 'diversa' per dimostrare di essere inclusivi, ma bisogna darle i giusti strumenti e opportunità affinché

sia in grado di inserirsi e creare relazioni con colleghi e colleghe per conseguire i risultati aziendali. Uomini e donne possono vivere la fase di inserimento in una nuova azienda in modo diverso ed avere quindi bisogno di strumenti diversi, per esempio le donne percepiscono più positivamente la possibilità di partecipare a corsi di formazione e impiegano più tempo per adattarsi al nuovo contesto e a creare relazioni, elemento che deve essere tenuto in considerazione dai propri referenti o eventuali mentor (Shtrikova, Shtrikov, Busygina 2020). Se tali strumenti non sono adeguatamente implementati, il rischio è quello che la nuova persona sia isolata e, quando non raggiunge risultati soddisfacenti, diventa più facile attribuirle la responsabilità di non avere la capacità di lavorare in gruppo (Ammerman, Groysberg 2021). Ad esempio, un'azienda intervistata ha strutturato dei video di benvenuto dove vengono introdotte l'azienda e il settore per favorire sin da subito l'inserimento delle nuove risorse.

Un altro aspetto riguarda la conciliazione tra la vita personale e quella lavorativa. È importante offrire strumenti che introducano degli elementi di flessibilità per gestire le esigenze lavorative e familiari. Alcune ricerche dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), infatti, dimostrando come in Italia il 27% delle donne inattive dichiarano di esserlo a causa di esigenze di cura di figli o altri familiari o perché hanno bisogno di tempo per gestire la famiglia (INAPP 2025). Inoltre, delle donne lavoratrici, quasi una donna su cinque lascia il proprio lavoro dopo la nascita del primo figlio per le difficoltà nella conciliazione tra vita professionale e di cura (52%) o per mancato rinnovo del contratto o licenziamento (29%). Tra gli strumenti indicati per gestire queste difficoltà e permanere nel mercato del lavoro vi sono l'orario flessibile (per quasi un quarto delle intervistate), il part-time (per il 12,4%) e il lavoro ibrido (per il 10%) (INAPP 2023). Appare quindi chiara l'importanza di implementare strumenti che favoriscano una flessibilità che permetta la conciliazione delle diverse esigenze personali e professionali delle lavoratrici femminili. Anche la letteratura conferma l'importanza di implementare azioni a supporto della famiglia incentivando la condivisione dei carichi familiari attraverso strumenti come il congedo parentale, politiche che prevedano una riduzione dell'orario di lavoro, accordi di lavoro flessibile e/o azioni di supporto al dipendente per la cura dei figli (Glass, Finley 2002).

Questi strumenti di conciliazione risultano strategici per permettere alle donne di continuare a perseguire il proprio percorso di carriera lavorativa senza rinunciare alla sfera personale: più una donna è inserita e coinvolta nel proprio lavoro, maggiore sarà anche la sua forza nel contrattare con il proprio partner la condivisione dei carichi di lavoro familiari, incentivando l'uso del congedo parentale anche da parte dell'uomo (Moreno-Mínguez, Martín-Román, Moral 2023).

Nella presente ricerca sono state inserite all'interno della fase di *integrating* anche tutte le azioni volte a regolare, gestire ed eliminare azioni di molestie o discriminazioni nei luoghi di lavoro, ritenendo che esse rappresentino degli strumenti che permettano alle donne di sentirsi maggiormente accolte e comprese, quindi integrate, sia a priori che eventualmente qualora si dovessero verificare degli eventi indesiderati.

È importante che le aziende si dotino di un sistema di politiche e di pratiche comunicate alla popolazione aziendale, sia per far comprendere qual è la cultura e i valori che l'organizzazione promuove e sostiene, sia per permettere alla potenziale vittima di sapere come affrontare e segnalare una determinata situazione se si verifica (Hing et al. 2023). Ad esempio, ci si può dotare di un sistema di piattaforme per la gestione in anonimato della segnalazione di situazioni gravi sopraccitate, inserire l'opportunità di rivolgersi a specialisti all'interno dell'azienda e pianificare attività di formazione e sensibilizzazione su temi legati al mobbing (Erdis, Genç, Aydinalı 2021).

Dall'analisi dei casi aziendali è emerso il ricorso da parte delle aziende della formazione come strumento per favorire il cambiamento e la sensibilizzazione riguardante i temi della gender equality. I contenuti di tali percorsi formativi indicati sono stati vari e hanno riguardato la definizione del concetto di parità di genere, l'empowerment di genere, il linguaggio inclusivo, strumenti per riconoscere e difendersi da molestie, mobbing e bullismo in azienda, oltre a corsi più generici legati al benessere mentale o alla gestione anche di carichi familiari (legati alla nascita di un figlio piuttosto che alla gestione di un familiare anziano).

Altre azioni interessanti emerse sono state l'attivazione di un progetto di mentoring e dei video per supportare le persone neo assunte e introdurre il settore e il contesto aziendale con le loro peculiarità, incontri con personale specializzato (es. psicologi, pediatri, coach) a supporto di donne incinte, con bambini o in particolari fasi di cambiamento come al rientro dalla maternità; l'attivazione di diverse forme di lavoro agile (flessibilità oraria, part-time, lavoro ibrido o totalmente in remoto per alcuni periodi); l'estensione del congedo parentale oltre ad i giorni obbligatori; l'utilizzo di un linguaggio inclusivo anche al maschile quando si parla di congedi parentali per sensibilizzare anche gli uomini nel suo utilizzo; la creazione di un libro sui valori della parità di genere distribuito a tutta la popolazione aziendale; la creazione di gruppi di lavoro volontari dedicati all'implementazione di pratiche che favoriscano la D&I.

Developing employees – Sviluppare dipendenti in modo inclusivo

In questa fase dell'ELC si vuole sottolineare l'importanza di definire un piano di sviluppo delle competenze delle persone all'interno della propria azienda. In un'ottica di parità di genere, anche questa fase presenta delle potenziali distorsioni. Da alcuni studi infatti è emerso che alle donne si tende a proporre e affidare meno frequentemente compiti o progetti complessi, viene richiesto meno di parlare in pubblico o partecipare ad incontri importanti (si può parlare in questo caso di *task segregation* o segregazione di compiti) per una convinzione più o meno conscia di volerle 'proteggere' da esperienze difficili. Vengono invece maggiormente coinvolte in attività di volontariato che non influiscono sull'avanzamento di carriera (Ammerman, Groysberg 2021).

Una soluzione che può aiutare a superare questa barriera è l'istituzione della figura del mentore, ovvero una persona con un profilo senior (mentor) con maggiore esperienza che affianca una figura junior (mentee) al fine di sviluppare e promuovere la sua carriera e in caso assegnarle compiti sempre più complessi che le garantiscono una crescita professionale con sfide adeguate da affrontare (Viator 2001; Ammerman, Groysberg 2021). In particolare, avere una figura femminile in posizione di leadership che funga da mentore o come role model (quando c'è) gioca un ruolo fondamentale per supportare lo sviluppo di carriera di altre donne (Calinaud, Kokkranikal, Gebbels 2021).

Un altro strumento che l'azienda può implementare al proprio interno è il coinvolgimento di professionalità esterne per attivare un'attività di coaching, al fine di offrire supporto alle persone nel processo di orientamento della carriera tramite un percorso che può coinvolgere la sfera personale e/o professionale. In particolare, il coaching rappresenta uno strumento utile per supportare le donne nell'identificare la propria identità nell'ambito lavorativo e orientarle nelle fasi di transizione, come prima e dopo la maternità. Il confronto con professionalità esterne risulta importante anche quando le donne ricoprono posizioni di leadership, per rinforzare la consapevolezza di sé stesse, individuare strategie di work-life balance, comprendere le sfide legate al genere che devono affrontare e identificare chiaramente le dinamiche organizzative interne ed esterne per aumentare il proprio commitment (Dzingwa, Terblanche 2024).

L'analisi delle interviste alle aziende coinvolte nella ricerca ha confermato l'importanza riconosciuta di strumenti a supporto dello sviluppo delle donne come la formazione, pur nella consapevolezza del rischio di 'ghettizzazione' o di discriminazione nei confronti della componente maschile aziendale. È emersa pertanto la sensibilità in generale di offrire strumenti di crescita per tutto il personale, anche quando la strategia di fondo è di supportare la componente femminile.

Ad esempio, sono stati realizzati dei seminari aperti a tutti su come raggiungere l'eccellenza coinvolgendo executive leader femminili, o su temi legati all'importanza del feedback, alla comunicazione efficace e alla gestione del tempo. Altre pratiche emerse sono state la creazione di una collana di pubblicazioni digitali per creare uno standard di gestione del personale all'interno di tutto l'employee life cycle; la possibilità di candidarsi come mentor o di richiederne uno per sé; infine, la creazione di gruppi volontari di dipendenti per proporre e sviluppare nuovi progetti che partono dal basso ascoltando le specifiche esigenze del proprio personale.

Assessing employees – Valutare dipendenti in modo inclusivo

In ottica di parità di genere, la valutazione del personale è molto delicata perché i pregiudizi nella valutazione delle donne sono numerosi. Anche quando vi è una forma strutturata di monitoraggio delle performance, essa si basa su dei criteri definiti da manager che potrebbero essere già influenzati da bias, come riconoscere un valore maggiore alle persone che presentano tratti più tipicamente maschili (aggressivi, ipercompetitivi e con un atteggiamento dominante) rispetto ad altre competenze e abilità importanti nel lavoro, quali la collaborazione e la capacità di lavorare in gruppo (Ammerman, Groysberg 2021).

Per ovviare a questa situazione, è importante da un lato che le donne diano maggior risalto ai risultati che hanno ottenuto; dall'altro che le aziende facciano uno sforzo preciso quando indicano i criteri di valutazione, definendo obiettivi misurabili oggettivamente e che permettano quindi alle (e ai) dipendenti di avere chiaro su quali performance verranno valutate per poter avanzare di carriera. È fondamentale poter ricevere feedback costruttivi, anche se eventualmente negativi, perché sono quelli sui quali si può lavorare per migliorare. Senza di essi è difficile capire dove orientare i propri sforzi di miglioramento (Hing et al. 2023), pertanto è importante avere un quadro di come si viene percepiti e valutati anche da più soggetti all'interno dell'azienda e facendone una media (Millmore, Biggs, Morse 2007).

Le aziende del campione intervistato hanno confermato l'introduzione di sistemi di valutazione periodici programmati, in modalità cartacea o digitale, per favorire uno scambio continuo e strutturato di feedback e condivisione della propria visione di sviluppo di carriera. In alcuni casi sono state incluse valutazioni di più persone, come suggerito dalla letteratura, oltre che ad una propria autovalutazione. Sono state inoltre implementate altre pratiche come la pubblicazione delle modalità di valutazione per l'assunzione e per la progressione di carriera (approvato anche dal Consiglio di

Amministrazione); il privilegiare la ricerca di risorse interne per nuove posizioni; una survey sulla percezione dei dipendenti su come si sentono valutati; infine la creazione di indicatori di performance specifici ideati da un gruppo di lavoro sulla D&I per capire perché in alcune aree non sono presenti donne.

Promotion & compensation – Definire promozioni e compensi in modo inclusivo

La gestione dei compensi e delle promozioni all'interno di un'organizzazione ha come obiettivo quello di attrarre nuovi candidati, di trattereli e motivarli nel migliorare le proprie performance a fronte di un riconoscimento economico e di status. Il fatto che a fronte di una medesima attività svolta venga riconosciuta la stessa retribuzione indipendentemente dal genere, dovrebbe essere scontato. Purtroppo, invece, vi è una prassi nella quale le donne vengono pagate meno degli uomini (nota come *gender pay gap*).

Per quanto riguarda l'attività di *promotion*, è importante definire un percorso formale di crescita identificando parametri il più possibile oggettivi sui quali basare la scelta della candidata o candidato ottimale da far avanzare di carriera. Questa pianificazione è ancora più importante se si considera che è stato dimostrato che se una donna si candida spontaneamente, le viene attribuita un'etichetta di persona ambiziosa con un'accezione negativa penalizzandola (Ammerman, Groysberg 2021; Hing et al. 2023).

Per quanto riguarda la *compensation*, essa riguarda l'ottenimento di diverse forme di retribuzione - includendo stipendio, premi, *fringe benefit* (benefici accessori), bonus, ecc. - a fronte dello svolgimento del proprio lavoro. La definizione del proprio compenso è stato dimostrato essere potenzialmente un elemento discriminatorio sin dall'ingresso in azienda di una figura femminile rispetto a quella maschile, con le donne che si vedono riconosciuto uno stipendio più basso di quello di un collega dell'altro genere dello stesso livello. Per ovviare a questa situazione si può optare per un'indicazione resa pubblica dello stipendio medio per ogni posizione, così che le persone abbiano un riferimento di base da cui partire per un'eventuale contrattazione (Ammerman, Groysberg 2021). Un altro modo per poter essere sicuri di avere una procedura di compensation che garantisca un salario equo, è quello di farsi certificare da un ente terzo specializzato o pubblicare in maniera volontaria informazioni in merito a retribuzione e genere all'interno della propria organizzazione.

Nel campione di aziende intervistato, le principali pratiche messe in campo in questo ambito sono state: il ricorso ad un'azienda esterna per essere supportati nel comprendere meglio come si crea e come eliminare il gender pay gap presente al proprio interno; la definizione

di obiettivi di gender equality da rispettare da parte dei manager all'interno dei propri team; la creazione di piani di carriera esplicitati. Sono inoltre state intervistate alcune donne per comprendere come mai dal loro punto di vista non avessero una progressione come quella degli uomini per rilevare eventuali problematiche e individuare soluzioni personalizzate.

Exiting – Uscita della persona dall'organizzazione in ottica di genere

Nelle dinamiche aziendali è normale che vi sia un turnover, ovvero un cambiamento periodico di persone che entrano e altre che escono da un contesto lavorativo. Ai fini della presente ricerca, l'attenzione alla fase di uscita da un'organizzazione si concentra sulle motivazioni che spingono una donna a lasciare il proprio lavoro. È importante che le venga fatto un colloquio per comprendere a fondo quali siano le cause, in modo da permettere all'azienda di aumentarne il commitment e ridurre eventuali rischi di contestazioni da parte della persona uscente (König, Richter, Isak 2022).

In particolare, è importante implementare una procedura per indagare che non si siano verificate delle situazioni discriminatorie che abbiano condotto all'uscita della persona dall'organizzazione non sentendosi trattare in modo equo. Ad esempio, nel caso in cui si sia notato di non aver ricevuto le stesse opportunità di promozione rispetto a colleghi maschi, o sia stata percepita una penalizzazione dopo il rientro dalla maternità (denominata *motherhood penalty*), o perché si è fatto richiesta di attivare degli strumenti di flessibilità (come il lavoro ibrido) a causa dei quali si viene valutati come meno performanti, indipendentemente dai risultati oggettivi conseguiti (Ammerman, Groysberg 2021). Un elemento che può aiutare le donne a sviluppare la propria resilienza è la presenza di donne in posizioni di potere: vedere il loro raggiungimento di tale status, infatti, rappresenta una testimonianza concreta della possibilità di progredire nella propria carriera nel medio-lungo termine (Ammerman, Groysberg 2021). Un altro elemento è la creazione di politiche in ottica di work-family balance che vedano coinvolti allo stesso modo tutti i dipendenti, e non solo le donne, favorendo un clima supportivo anche da parte dei manager (Hing et al. 2023).

Per quanto riguarda i case studies, alcune delle aziende intervistate hanno confermato di aver implementato una procedura che prevede un colloquio alle persone che danno le dimissioni in cui vengono coinvolte diverse figure aziendali (dal responsabile diretto al referente risorse umane), redigendo anche delle statistiche per monitorare la situazione nel tempo. Tuttavia, questa è una pratica che è ancora poco sviluppata.

5 Conclusioni

La presente ricerca ha permesso di far evidenziare l'importanza che tutt'oggi ricopre il tema della parità di genere e gli sforzi che si stanno facendo sia a livello nazionale che internazionale per aumentare la sensibilità e le azioni che favoriscano l'uguaglianza di genere e più in generale la diversità ed inclusione.

Le pratiche di gender equality emerse dall'analisi della letteratura e dai case studies sono state integrate all'interno dell'employee life cycle. Questo modello declinato in ottica di parità di genere può rappresentare un riferimento di facile comprensione ed utilizzo anche per realtà che ancora non hanno strutturato una strategia e un insieme di pratiche di gender equality per dare sistematicità agli interventi nei diversi momenti in cui si trovano i propri dipendenti. Mentre per le realtà che hanno già attivato iniziative in tal senso, può rappresentare uno strumento in grado di favorire lo sviluppo di processi e indicatori ancora più specifici che ne favoriscano l'implementazione.

Le azioni che si possono mettere in campo sono numerose e richiedono uno sforzo importante ma prezioso da parte delle aziende per inserire nei propri contesti organizzativi le pratiche più efficaci in considerazione del settore, dimensione, livello di sensibilità sul tema come cultura aziendale, azioni che sono già state avviate. I dati del Global Gender Gap Index dimostrano che l'Italia non sta migliorando ed è per questo che siamo tutti chiamati a continuare a perseverare nel perseguire la parità e l'equità di genere, in un'ottica di miglioramento continuo.

Bibliografia

- Ammerman, C.; Groysberg, B. (2021). «How to Close the Gender Gap». *Harvard Business Review*, 99(3), 124-33.
- Avery, M.; Leibbrandt, A.; Vecci, J. (2023). *Does Artificial Intelligence Help or Hurt Gender Diversity? Evidence From Two Field Experiments on Recruitment in Tech*. New York: SSRN Electronic Journal. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4370805>.
- Calinaud, V.; Kokkranikal, J.; Gebbels, M. (2021). «Career Advancement for Women in the British Hospitality Industry: The Enabling Factors». *Work, Employment and Society*, 35(4), 677-95. <https://doi.org/10.1177/0950017020967208>.
- Dzingwa, N.; Terblanche, N. (2024). «Coaching to Support Work-life Balance of Women in Leadership Positions». *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2509. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2509>.
- Erdis, E.; Genç, O.; Aydinli, S. (2021). «Mobbing on Construction Professionals: Causes, Consequences, and Precautions». *International Journal of Construction Management*, 21(10), 987-96. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1602579>.

- Fatfouta, R.; Sczesny, S. (2023). «Unconscious Bias in Job Titles: Implicit Associations between Four Different Linguistic Forms with Women and Men». *Sex Roles*, 89(11), 774-85. <https://doi.org/10.1007/s11199-023-01411-8>.
- Filut, A.; Kaatz, A.; Carnes, M. (2017). *The Impact of Unconscious Bias on Women's Career Advancement*. Tokyo: The Sasakawa Peace Foundation. <https://www.spf.org/en/>.
- Hing, L.S.S.; Sakr, N.; Sorenson, J.B.; Stamarski, C.S.; Caniera, K.; Colaco, C. (2023). «Gender Inequities in the Workplace: A Holistic Review of Organizational Processes and Practices». *Human Resource Management Review*, 33(3), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>.
- Glass, J.L.; Finley, A. (2002). «Coverage and Effectiveness of Family-responsive Workplace Policies». *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-37. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3).
- INAPP (2025). *L'insostenibile inattività. Il lavoro delle donne che manca, nella transizione demografica in Italia*. <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/2b23024b-4ad4-4c31-a38a-58a4a7889a8f/content>.
- INAPP (2023). *Occupazione: 1 donna su 5 fuori dal mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio. Un terzo per licenziamento o mancato rinnovo del contratto*. <https://www.inapp.gov.it/stampa-e-media/comunicati-stampa/07-03-2023-inapp-occupazione-1-donna-su-5-fuori-dal-mercato-del-lavoro-dopo-la-nascita-di-un-figlio-un-terzo-per-licenziamento-o-mancato-rinnovo-del-contratto>.
- König, C.J.; Richter, M.; Isak, I. (2022). «Exit Interviews as a Tool to Reduce Parting Employees' Complaints about their Former Employer and to Ensure Residual Commitment». *Management Research Review*, 45(3), 381-97. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148>.
- McCarthy, J.M.; Van Iddekinge, C.H.; Campion, M.A. (2010). «Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects?». *Personnel Psychology*, 63(2), 325-59. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x>.
- Millmore, M.; Biggs, D.; Morse, L. (2007). «Gender Differences Within 360-degree Managerial Performance Appraisals». *Women in Management Review*, 22(7), 536-51. <https://doi.org/10.1108/09649420710825715>.
- Moreno-Mínguez, A.; Martín-Román, Á.L.; Moral, A. (2023). «Father Parental Leave Use in Spain: The Role of the Female Partner Labour Situation». *Work, Employment and Society*, 37(1), 293-305. <https://doi.org/10.1177/09500170211062808>.
- Pogrebtssova, E.; Luta, D.; Hausdorf, P.A. (2020). «Selection of Gender-Incongruent Applicants: No Gender Bias with Structured Interviews». *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 117-21. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12270>.
- Riach, P.A.; Rich, J. (2006). «An Experimental Investigation of Sexual Discrimination in Hiring in the English Labor Market». *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.2202/1538-0637.1416>.
- Shtrikova, D.B.; Shtrikov, A.B.; Busygina, A.L. (2020). «Onboarding New Employees Taking Into Account Gender Differences». Ashmarina, S.I.; Mantulenko, V.V. (eds), *Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development*. European Publisher, 592-600. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences 79. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.03.85>.
- Viator, R.E. (2001). «The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes». *Accounting, Organizations and Society*, 26(1), 73-93. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00002-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00002-7).
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

Promuovere l'equità di genere nelle STEM nella scuola secondaria di primo grado

Coinvolgimento attivo delle famiglie, degli insegnanti e migliori pratiche

Massimiliano Costa
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Camilla Brandao De Souza
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Despite numerous initiatives, gender inequalities in STEM persist, rooted in cultural stereotypes and biased expectations. This essay examines the role of families and teachers in shaping girls' STEM engagement. Qualitative research in Northern Italian schools show that unconscious biases – both familial and educational – undermine girls' confidence and reinforce the notion that STEM disciplines are inherently male. The chapter calls for teacher training, personalized guidance, and exposure to female role models to counteract stereotypes and promote inclusive participation.

Keywords STEM disciplines. Gender gap. Cultural stereotypes. Female role models. Educational interventions.

Sommario 1 Introduzione. – 2 L'educazione STEM nell'Agenda Europea. Sfide e prospettive per un'inclusione equa e innovativa. – 2.1 Stereotipi e influenze. – 2.2 Educazione scientifica e tecnologica. – 2.3 Didattica STEM e il ruolo delle competenze socio-emotive – 3 La ricerca. – 3.1 Partecipanti e composizione del panel di indagine. – 3.2 Risultati e implicazioni educative – 4 Conclusione.



1 **Introduzione**

Nonostante i numerosi sforzi intrapresi per ridurre il divario di genere nelle discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), persistono ancora significative disegualanze sia nella partecipazione che nelle carriere scientifico-tecnologiche delle donne rispetto agli uomini.

Secondo recenti dati Eurostat (2022) meno del 10% degli studenti europei si laurea in discipline relative alle scienze naturali, alla matematica o alla statistica. In alcuni paesi europei, come Bulgaria, Cipro e Ungheria, tale percentuale scende sotto il 3%. Diversi Stati membri dell'Unione Europea, tra cui Germania, Francia, Italia, Spagna e Repubblica Ceca, prevedevano, già per il 2023, oltre 500.000 nuove posizioni lavorative in ambito STEM (EU 2023). Questa domanda crescente trova conferma nei dati Eurostat sull'occupazione (2022), che mostrano un incremento del 2,5% del numero complessivo di occupati nei settori scientifico-tecnologici rispetto all'anno precedente. Di fronte a tale richiesta crescente nel mercato del lavoro, l'educazione STEM ha acquisito rilevanza globale, diventando un elemento chiave delle recenti riforme curricolari promosse sia in Europa che a livello internazionale (EU STEM Coalition 2020; United Nations Children's Fund, ITU 2020). Nonostante questi sforzi, tuttavia le donne continuano ad essere sottorappresentate nelle carriere STEM. Sebbene rappresentino una quota significativa dei laureati nelle discipline scientifiche e matematiche, esse occupano soltanto circa un quarto dei posti di lavoro nelle professioni legate alle STEM (Fondazione Deloitte 2022). Secondo i dati dell'European Institute for Gender Equality, i laureati uomini nelle STEM hanno il doppio delle probabilità, rispetto alle donne, di intraprendere carriere coerenti con i propri studi. Inoltre, secondo recenti dati Eurostat (2022), sebbene il 52% delle donne impiegate nei settori STEM lavori prevalentemente in servizi correlati, solo il 41% di esse ricopre posizioni direttamente legate alla scienza e all'ingegneria. Questo dato sottolinea ulteriormente la necessità di interventi mirati a ridurre il divario di genere in queste discipline specifiche. La progressiva riduzione della presenza femminile nelle STEM, che si verifica in diverse fasi del percorso educativo e professionale, è stata definita nella letteratura internazionale come un fenomeno di leaky pipeline (Shapiro et al. 2015). Tale metafora descrive efficacemente come il fenomeno, sebbene riguardi entrambi i generi, risulti più marcato nelle donne, che tendono ad abbandonare i percorsi STEM con frequenza maggiore rispetto agli uomini.

2 L'educazione STEM nell'Agenda Europea. Sfide e prospettive per un'inclusione equa e innovativa

2.1 Stereotipi e influenze

Le politiche educative europee e italiane riconoscono il valore strategico delle discipline STEM per la formazione e l'occupazione del futuro. Tuttavia, un ostacolo persistente è rappresentato dagli stereotipi di genere, che si trasmettono implicitamente attraverso modelli educativi e sociali. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) evidenzia come tali disuguaglianze affondino le loro radici già nell'ambiente familiare e formativo, prima ancora che in quello lavorativo (Ministero dell'Istruzione 2021). Questa dinamica alimenta un circolo vizioso: la minore fiducia delle ragazze nelle proprie competenze scientifiche ne riduce la propensione a intraprendere studi STEM, rafforzando la percezione che queste discipline siano appannaggio quasi esclusivo degli uomini. Il progetto Equip Today To Thrive Tomorrow, finanziato da Accenture Italia tra il 2020 e il 2023, ha evidenziato la persistenza di una marcata segregazione di genere nei percorsi educativi e professionali, influenzata dai modelli sociali e culturali dominanti. Le ragazze tendono a orientarsi verso ambiti socio-sanitari e dei servizi, mentre i ragazzi prediligono percorsi tecnici e ingegneristici. Questa divisione riflette una cultura che continua ad associare le competenze STEM a ruoli tradizionalmente maschili, perpetuando un divario che solo interventi mirati potranno progressivamente colmare. Tra le criticità più rilevanti mostrate dai risultati dal progetto emergono il limitato sostegno familiare ed economico, la bassa autostima e scarsa motivazione, e l'accesso inadeguato alla tecnologia.

Il contesto socio-economico influenza, inoltre, significativamente sulle scelte educative, come evidenziato dai modelli di riproduzione sociale (Bourdieu, Passeron 1970), secondo cui le disuguaglianze educative non derivano unicamente da differenze individuali, ma sono il risultato di un capitale culturale ed economico differenziale.

Gli studenti provenienti da famiglie con minori risorse incontrano maggiori difficoltà nell'accesso a materiali didattici, corsi di approfondimento e attività extracurricolari, elementi essenziali per il successo nelle STEM (OECD 2021). Inoltre, le famiglie con un basso livello di istruzione tendono a non incentivare i figli verso percorsi STEM, spesso percepiti come complessi e incerti in termini di sbocchi professionali (Eccles 2009).

Questo fenomeno è particolarmente accentuato per le ragazze, poiché le aspettative genitoriali, influenzate dagli stereotipi di genere, le orientano maggiormente verso ambiti considerati più 'adatti' alle donne, come le scienze umane e sociali (OECD 2019).

Un altro fattore critico è rappresentato dalla percezione di auto-efficacia e dalla motivazione, che incidono fortemente sulle scelte educative, in particolare tra le ragazze. La teoria dell'autodeterminazione (Deci, Ryan 1985) evidenzia come il senso di competenza sia determinante nella motivazione allo studio, tuttavia, le studentesse tendono a sottostimare le proprie capacità nelle materie STEM, anche quando le loro prestazioni sono comparabili o superiori a quelle dei coetanei maschi (Bandura 1997; Wang, Degol 2017).

Gli stereotipi di genere contribuiscono a questa percezione distorta, rafforzando l'idea che le discipline scientifiche e tecnologiche siano appannaggio maschile e generando nelle ragazze una minore fiducia nelle proprie capacità (Master et al. 2017). Il fenomeno dello *stereotype threat* (Steele, Aronson 1995) dimostra che il solo essere consapevoli di un pregiudizio negativo può influenzare le performance accademiche delle studentesse, riducendone la motivazione e il coinvolgimento. Per contrastare questa dinamica, è fondamentale adottare strategie educative che includano modelli di riferimento femminili e programmi di mentorship, oltre a metodologie didattiche che valorizzino il problem solving e la collaborazione, diminuendo il peso della competizione individuale (Dasgupta, Stout 2014).

Un ulteriore ostacolo è costituito dall'accesso inadeguato alle tecnologie digitali, che penalizza le studentesse nel processo di apprendimento e riduce la loro sicurezza nell'uso degli strumenti tecnologici. Secondo il report UNESCO (2021), le ragazze hanno meno opportunità di acquisire familiarità con strumenti digitali avanzati, poiché la socializzazione tecnologica tende a favorire i ragazzi, ai quali vengono proposti fin dalla prima infanzia giochi e attività legate al coding e alla sperimentazione tecnologica. Questa disparità si riflette anche nell'ambito scolastico, dove le studentesse, pur possedendo competenze digitali simili a quelle dei coetanei maschi, mostrano minore sicurezza nell'uso della tecnologia in contesti accademici e professionali (Miwa et al. 2020). Tale insicurezza si traduce in una minore propensione a scegliere carriere legate all'informatica e all'ingegneria, contribuendo alla segregazione di genere nei settori tecnologici.

Nel nostro paese, inoltre, i risultati della ricerca collegata al progetto *Equip Today To Thrive Tomorrow* hanno dato evidenza che esistono barriere strutturali che limitano l'accesso a un'educazione STEM equa e di qualità, compromettendo le possibilità di successo formativo per ampie fasce della popolazione studentesca.

Tali evidenze sottolineano la necessità di un ripensamento delle strategie educative per promuovere un accesso più equo alle STEM, attraverso interventi mirati di orientamento scolastico, attività di mentoring e modelli di riferimento femminili nel campo scientifico e tecnologico. Inoltre, il rafforzamento di metodologie didattiche attive, come il problem solving, l'apprendimento basato

su progetti e l'utilizzo delle tecnologie digitali, potrebbe favorire un coinvolgimento più efficace di tutti gli studenti, contribuendo a ridurre le disparità di genere e territoriali nell'apprendimento delle STEM. Sempre nella direzione di avere un'educazione più flessibile e interdisciplinare ha portato la Commissione Europea a incentivare l'integrazione delle STEM con le discipline artistiche e umanistiche, attraverso il modello STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics). L'approccio STEAM si propone di superare le tradizionali barriere disciplinari, promuovendo un'educazione che valorizzi le competenze trasversali e digitali, fondamentali per rispondere alle sfide economiche, sociali e ambientali contemporanee. L'inclusione di elementi artistici e umanistici nei percorsi STEM favorisce il pensiero critico e creativo, contribuendo alla formazione di cittadini capaci di affrontare la complessità della società moderna (European Commission 2021). L'integrazione delle discipline STEM nei curricoli scolastici, dunque, non è solo una questione di innovazione didattica, ma rappresenta un passaggio fondamentale per la formazione di individui consapevoli e competenti. L'adozione di metodologie didattiche più dinamiche e interdisciplinari consente di superare la rigidità delle strutture educative tradizionali, rendendo l'apprendimento più efficace e inclusivo. In questa prospettiva, la collaborazione tra scuola, mondo del lavoro e istituzioni non accademiche risulta essenziale per rendere l'educazione STEM maggiormente rispondente alle trasformazioni globali in atto (European Commission 2022).

2.2 **Educazione scientifica e tecnologica**

In Italia le prove INVALSI 2021-22 hanno evidenziato un preoccupante ampliamento delle difficoltà di apprendimento in matematica, fenomeno particolarmente accentuato nelle aree geografiche svantaggiate e tra gli studenti provenienti da contesti socio-economici fragili.

Il divario territoriale risulta ancora più marcato nel passaggio dalla scuola primaria alla secondaria, confermando il progressivo indebolimento dell'effetto perequativo del sistema scolastico italiano (ISTAT 2022). Le barriere all'accesso alle STEM derivano quindi da un intreccio di fattori economici, sociali e psicologici che necessitano di un approccio sistematico e multidimensionale.

Per superare tali ostacoli è necessario combinare politiche educative mirate, metodologie didattiche innovative e interventi di sensibilizzazione culturale, con l'obiettivo di garantire una formazione equa e inclusiva, capace di rispondere alle sfide della società contemporanea. Per tali ragioni, il Ministero dell'Istruzione ha implementato diverse strategie per promuovere l'insegnamento delle STEM attraverso l'innovazione didattica. Tra gli interventi più

rilevanti si annoverano il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNDS) volto a integrare le tecnologie digitali nei processi educativi e a promuovere la cultura digitale tra studenti e docenti (MIUR 2015); i Programmi operativi nazionali (PON), finanziati con fondi strutturali europei, finalizzati a potenziare le competenze STEM attraverso metodologie basate sul problem solving, sull'apprendimento per progetti e sulla sperimentazione laboratoriale (European Social Fund 2021); il PNRR e il Piano Scuola 4.0, che mirano alla modernizzazione degli ambienti di apprendimento e alla promozione di approcci didattici innovativi nelle STEM (Governo Italiano 2021); e il Piano d'Azione per l'Istruzione Digitale 2021-27, un'iniziativa della Commissione Europea che enfatizza il valore dell'approccio STEAM per lo sviluppo di competenze critiche, digitali e imprenditoriali, incentivando la collaborazione tra il mondo accademico e il settore produttivo (European Commission 2021). Tuttavia, affinché questi interventi siano realmente efficaci, è necessario affrontare le persistenti disuguaglianze di genere e territoriali che limitano l'accesso alle STEM.

Per ridurre tali disparità, la ricerca evidenzia la necessità di investire in piani formativi mirati, che rafforzino la fiducia delle bambine nelle proprie capacità attraverso la sensibilizzazione dell'intera comunità scolastica, promuovano modelli femminili di riferimento mediante iniziative di mentorship e role modeling, potenzino l'orientamento scolastico fornendo informazioni adeguate sui percorsi STEM e adottino metodologie didattiche innovative capaci di favorire un apprendimento attivo e inclusivo. Il potenziamento delle competenze tecnologiche e socio-emotive si configura, dunque, come un elemento chiave per promuovere una mentalità orientata alla crescita e alla creatività, con particolare attenzione all'inclusione di genere (Save the Children 2023).

L'educazione STEM non può essere considerata esclusivamente un settore tecnico, ma deve essere inquadrata in una prospettiva pedagogica più ampia, che favorisca il coinvolgimento attivo degli studenti e la formazione di competenze adattive, in grado di rispondere alle esigenze di una società sempre più complessa e interconnessa. In Italia il sistema educativo ha adottato un approccio che enfatizza il ruolo delle STEM nello sviluppo economico e tecnologico, come evidenziato nell'Atto di Indirizzo politico-istituzionale per il 2022, il quale sottolinea la necessità di potenziare tali competenze per favorire la crescita economica e l'inclusione sociale (MIUR 2021). Tuttavia, la scuola non può limitarsi alla formazione di tecnici qualificati, ma deve fornire agli studenti strumenti per sviluppare una 'mente a più dimensioni', capace di riflettere criticamente sul sapere scientifico (Cambi 2014). Ciò implica il superamento di un modello educativo esclusivamente tecnico, promuovendo un approccio integrato che coniugi competenze disciplinari con una

consapevolezza etico-sociale. In questa direzione, il paradigma educativo deweyano, basato sull'interazione tra scienza e democrazia, assume un'importanza rinnovata, richiedendo un'organizzazione scolastica fondata su un'etica della responsabilità e su una riflessione continua sui processi di apprendimento. L'insegnamento delle STEM richiede un approccio metodologico innovativo che integri teoria e pratica, rigore scientifico e creatività: un'educazione STEM efficace deve, infatti, combinare conoscenze teoriche ed esperienze pratiche, favorendo la collaborazione tra discipline scientifiche, umanistiche e tecnologiche.

L'adozione di strategie didattiche attive e collaborative, unite all'uso delle tecnologie digitali e alla promozione del pensiero critico, rappresenta un elemento chiave per la formazione di studenti capaci di affrontare le complessità del mondo contemporaneo. Affinché l'educazione STEM possa rispondere in modo efficace alle sfide emergenti, è necessario adottare strategie didattiche che valorizzino l'apprendimento attivo e interdisciplinare. Tra le metodologie più efficaci si annoverano gli approcci laboratoriali e il cooperative learning, che promuovono l'apprendimento esperienziale e il problem solving collaborativo (Bruner 1996); l'integrazione delle STEM con le discipline umanistiche, per favorire una comprensione contestualizzata della realtà e rafforzare la dimensione etico-sociale del sapere scientifico (Nussbaum 2010); l'utilizzo delle tecnologie educative, attraverso il coding, la robotica e le simulazioni digitali, strumenti capaci di stimolare il pensiero computazionale e l'autonomia nell'apprendimento (Papert 1980). Un sistema educativo orientato all'innovazione deve quindi fondarsi su una didattica che incoraggi la creatività, la riflessione critica e la capacità di affrontare problemi complessi attraverso un approccio integrato, in grado di rispondere sia alle esigenze del mercato del lavoro sia alla necessità di una cittadinanza attiva e consapevole.

2.3 Didattica STEM e il ruolo delle competenze socio-emotive

Un'educazione STEM efficace deve combinare innovazione didattica, interdisciplinarità e inclusione potenziando le competenze non solo disciplinari ma soprattutto socio emotive con un approccio critico e interdisciplinare. La ricerca educativa ha dimostrato che le competenze non cognitive influenzano significativamente il rendimento accademico e la futura occupabilità degli studenti, contribuendo al loro benessere personale e professionale (Poropat 2009).

In un contesto caratterizzato da rapidi avanzamenti tecnologici e crescente complessità, l'acquisizione di abilità emotive e relazionali è essenziale per promuovere un apprendimento significativo e duraturo. L'insegnamento delle STEM richiede, dunque, un approccio

metodologico che favorisca la collaborazione tra docenti e studenti, stimolando la fiducia e la motivazione e integrando efficacemente dimensioni cognitive ed emotive. Tradizionalmente, la relazione tra educazione scientifica e competenze socio-emotive è stata interpretata in una prospettiva dicotomica, basata sulla contrapposizione tra razionalità ed emozione (Steele, Ashworth 2018).

Tuttavia, gli sviluppi delle neuroscienze hanno dimostrato che le emozioni svolgono un ruolo cruciale nei processi di apprendimento. Goleman (1997) ha evidenziato che la mente emotiva e quella razionale operano in sinergia, influenzandosi reciprocamente nel processo decisionale e cognitivo. Studi successivi hanno confermato la correlazione tra competenze non cognitive e successo accademico, dimostrando che fattori quali la resilienza, la gestione dello stress e l'autoregolazione influenzano il rendimento nelle discipline STEM (Farkas 2003; Heckman et al. 2006; Lee, Shute 2010).

Una recente ricerca condotta da Espana (2024) presso la Agusan National High School ha ulteriormente confermato questa relazione, evidenziando che le competenze socio-emotive migliorano il rendimento in matematica tra gli studenti nell'ambito STEM. Le competenze di autoregolazione, come la gestione del tempo e la definizione degli obiettivi, sono state identificate come fattori chiave per un apprendimento efficace nelle discipline scientifiche (Duckworth, Seligman 2005; Heckman, Rubinstein 2001). Oltre a migliorare il rendimento scolastico, tali competenze favoriscono il coinvolgimento attivo degli studenti, potenziando la collaborazione e l'inclusione nelle classi STEM (Stehle, Peters-Burton 2019; Durlak et al. 2011; Farrington et al. 2012).

L'importanza di questi aspetti è stata evidenziata anche dal progetto *Education 2030: The Future of Education and Skills*, che sottolinea come le competenze trasversali siano essenziali per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Analogamente, il World Economic Forum (2016), nel report *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*, ha ribadito il ruolo cruciale dell'apprendimento socio-emotivo nel contesto dell'istruzione STEM.

L'integrazione dell'apprendimento socio-emotivo nelle discipline STEM favorisce, infatti, lo sviluppo di competenze trasversali quali la risoluzione dei problemi, il lavoro di squadra, la gestione dello stress e la resilienza (Jackson 2012; Ruzek et al. 2014; Schiepe-Tiska et al. 2021). La tassonomia di Bloom et al. (1956) e il successivo modello di Krathwohl, Bloom e Masia (1973) hanno inoltre evidenziato il ruolo del dominio affettivo nell'educazione, dimostrando che l'apprendimento non è un processo esclusivamente cognitivo, ma coinvolge anche componenti emotive e motivazionali.

Il futuro dell'educazione STEM dipenderà dalla capacità degli insegnanti di integrare dimensioni cognitive e socio-emotive nella

pratica didattica, affinché gli studenti possano sviluppare non solo competenze tecniche avanzate, ma anche capacità di adattamento, resilienza e pensiero critico. Un modello educativo che coniughi STEM e SEL rappresenta quindi un'opportunità strategica per formare cittadini critici, consapevoli e preparati alle sfide della società contemporanea.

3 La ricerca

La presente ricerca, sviluppatasi nell'ambito del progetto MINERVA, sotto la guida del professor Massimiliano Costa e condotta dalla dott.ssa Camilla Brandao De Souza, è stata realizzata in collaborazione con la rete delle scuole ENAC. In particolare, lo studio ha coinvolto tre scuole secondarie di primo grado del territorio trevigiano, analizzando in profondità il fenomeno dei bias di genere nelle discipline STEM, rivolgendo una particolare attenzione all'influenza esercitata dagli ambienti scolastici e familiari sulle scelte educative degli studenti e delle studentesse.

L'indagine ha avuto l'obiettivo di identificare le barriere culturali e sociali che limitano l'accesso equo alle discipline tecnico-scientifiche con l'obiettivo di individuare strategie efficaci per promuovere un accesso più equo e consapevole a tali discipline.

L'analisi, condotta nell'arco di sei mesi, si è articolata lungo tre assi principali: fattori individuali, fattori scolastici e sviluppo di strategie di intervento.

In primo luogo, è stata approfondita l'influenza delle famiglie, analizzando le percezioni dei genitori degli studenti e il modo in cui le loro convinzioni contribuiscono a plasmare le scelte educative e professionali dei figli.

In secondo luogo, attraverso interviste agli insegnanti, si è indagato il ruolo della scuola nell'incidere sulle disuguaglianze di genere, con particolare attenzione alle metodologie didattiche adottate e alle competenze trasversali sviluppate dagli studenti.

Infine, partendo dai dati emersi, la ricerca ha elaborato raccomandazioni e linee guida per docenti e genitori, con l'obiettivo di contrastare i bias di genere e favorire un'educazione STEM più inclusiva.

L'approccio metodologico adottato è stato prevalentemente qualitativo, un tipo di approccio che ha consentito di cogliere con maggiore profondità le percezioni e le dinamiche contestuali rispetto ai metodi quantitativi tradizionali.

La raccolta dati si è basata su un'integrazione di interviste semi-strutturate, focus group e osservazione partecipante con approccio etnografico.

Le interviste rivolte a docenti e genitori hanno permesso di raccogliere testimonianze dirette sulle esperienze e le credenze che influenzano le scelte educative, mentre i focus group hanno messo in luce le dinamiche sociali e culturali sottostanti. L'osservazione partecipante non dichiarata ha inoltre fornito dati spontanei e meno condizionati, arricchendo l'analisi con elementi di autenticità e immediatezza. Grazie a questa impostazione, la ricerca ha non solo evidenziato i principali ostacoli che limitano l'accesso equo alle discipline STEM, ma ha anche proposto strategie concrete per trasformare il contesto educativo in un ambiente più inclusivo e consapevole, capace di valorizzare il talento e le aspirazioni di tutti gli studenti, al di là degli stereotipi di genere.

3.1 Partecipanti e composizione del panel di indagine

Il panel osservativo ha coinvolto dieci docenti di scuole secondarie di primo grado facenti parte della rete trevigiana ENAC, con un'esperienza media di insegnamento di 7,8 anni. La maggior parte insegna Matematica e Scienze (60%) o Tecnologia (40%), mentre solo il 20% ha seguito corsi di formazione sulle competenze trasversali. La distribuzione di genere nel panel evidenzia un'elevata predominanza femminile (90% donne, 10% uomini). Per quanto riguarda le famiglie, i dodici genitori che hanno partecipato alla ricerca, sono stati suddivisi in tre focus group. Anche in questo caso, la partecipazione maschile risulta limitata (90% donne, 10% uomini), evidenziando una minore presenza dei padri nelle dinamiche educative e nelle scelte scolastiche dei figli.

Lo studio si è concentrato sulle scuole secondarie di primo grado, poiché le ricerche hanno evidenziato che i bias di genere emergono precocemente e tendono a consolidarsi proprio in questa fase educativa. Intervenire tempestivamente diventa quindi cruciale per promuovere un cambiamento culturale duraturo. L'analisi dei dati raccolti tramite interviste e focus group è stata condotta seguendo un approccio tematico, articolato in più fasi:

- Trascrizione integrale delle registrazioni per garantire una rappresentazione fedele dei contenuti.
- Familiarizzazione con i dati, attraverso letture ripetute e annotazioni preliminari.
- Codifica iniziale, per identificare segmenti testuali rilevanti e sintetizzare concetti chiave.
- Raggruppamento dei codici, organizzando i dati in categorie coerenti.
- Identificazione dei temi principali, che ha permesso di delineare una visione complessiva delle percezioni e delle convinzioni emerse.

Per una gestione più efficace dei dati, sono stati utilizzati strumenti digitali avanzati, tra cui il software NVivo per l'organizzazione delle relazioni tra codici e temi, e tecnologie di Intelligenza artificiale generativa per individuare ulteriori connessioni tra i dati.

3.2 Risultati e implicazioni educative

Sebbene la ricerca presenti alcuni limiti, tra cui la dimensione ridotta del panel, la mancanza di rappresentatività dell'intera popolazione e l'adozione di un approccio esclusivamente qualitativo, senza la possibilità di monitorare nel lungo periodo gli effetti delle strategie implementate, i dati raccolti hanno permesso di evidenziare tre fattori chiave che influenzano in modo significativo la partecipazione femminile nelle discipline STEM:

1. Stereotipi culturali e influenza familiare. Le aspettative e le convinzioni dei genitori sulle capacità delle figlie giocano un ruolo determinante nelle loro scelte educative (Master, Meltzoff 2020). Molti dei genitori intervistati ritengono i ragazzi più predisposti alle STEM, limitando così le opportunità delle ragazze in questi ambiti (Šimunović, Babarović 2020). Sensibilizzare le famiglie diventa quindi un passo fondamentale per smantellare questi pregiudizi e favorire un'educazione più equa.
2. Pratiche educative e aspettative degli insegnanti. Anche in modo inconsapevole, gli insegnanti influenzano le scelte degli studenti attraverso commenti e suggerimenti condizionati dai bias di genere (Rainey et al. 2019). L'assenza di formazione specifica su pregiudizi culturali e metodologie didattiche inclusive (Kollmayer et al. 2020), riduce la capacità della scuola di promuovere un'educazione realmente paritaria ed investire nella formazione docenti su questi temi rappresenta quindi un'azione strategica per contrastare le disuguaglianze di genere (Tandrayen-Ragoobur, Gokulsing 2022).
3. Mancanza di modelli di ruolo femminili. L'assenza di figure di riferimento femminili nelle STEM contribuisce a consolidare l'idea che questi settori siano prevalentemente maschili (Brenøe, Zöllitz 2020). Promuovere incontri con professioniste STEM, offrendo alle studentesse esempi concreti di percorsi di successo, si rivela una strategia efficace per ampliare le loro prospettive e rafforzare la fiducia nelle proprie capacità (Porter, Serra 2020).

Questi risultati evidenziano l'importanza di un'azione congiunta tra scuola e famiglia per superare gli ostacoli culturali e strutturali che ancora limitano la partecipazione femminile nelle discipline tecnico-scientifiche.

4 **Conclusione**

La letteratura pedagogica evidenzia come gli stereotipi di genere inizino a influenzare le scelte educative già dalla scuola primaria, consolidandosi nel tempo e limitando le opportunità di carriera per le donne nelle discipline tecnico-scientifiche (Cheryan, Master, Meltzoff 2015). Per contrastare questo fenomeno e promuovere un accesso più equo alle STEM, è necessario intervenire attraverso strategie mirate che agiscano sia a livello scolastico che familiare. In questa prospettiva, il presente studio propone uno approccio integrato basato su quattro azioni chiave e prioritarie: formazione degli insegnanti, creazione di opportunità educative, coinvolgimento delle famiglie e superamento delle barriere culturali. Tra le diverse strategie individuate, un ruolo centrale è ricoperto dagli insegnanti, i quali influenzano in modo significativo le percezioni che gli studenti sviluppano rispetto alle discipline STEM. Studi recenti dimostrano che, anche in modo inconsapevole, i docenti possono trasmettere stereotipi di genere attraverso il linguaggio, il tipo di feedback e le aspettative differenziate nei confronti di studenti e studentesse (Rainey et al. 2019). Per contrastare questi fenomeni, risultano fondamentali due azioni prioritarie:

- a. Sviluppo di percorsi formativi specifici. L'integrazione di moduli dedicati al riconoscimento e al contrasto dei bias di genere nei programmi di formazione iniziale e continua degli insegnanti si è rivelata una strategia efficace per ridurre le diseguaglianze educative (Bian, Leslie, Cimpian 2017);
- b. Integrazione delle competenze emotive e relazionali. Creare un ambiente di apprendimento positivo e inclusivo è risultato essere fondamentale per stimolare l'interesse delle studentesse nelle STEM. Formare i docenti alla gestione delle dinamiche di classe con un approccio orientato all'equità di genere si rivela una strategia efficace per promuovere l'interesse delle studentesse verso le STEM (Ryan, Deci 2017).

Questi interventi, inseriti in un quadro più ampio di azioni educative e culturali, risultano fondamentali per contrastare la persistenza degli stereotipi e favorire un accesso più equo alle STEM. Accanto al ruolo determinante degli insegnanti, un ulteriore ostacolo all'equità di genere nelle STEM emerso dalla ricerca è la scarsa accessibilità a esperienze pratiche e laboratoristiche, elemento che spesso scoraggia le ragazze dal considerare percorsi STEM, soprattutto in contesti educativi poco inclusivi (OECD 2021). La carenza di opportunità di apprendimento attivo limita la possibilità per le studentesse di sviluppare un senso di autoefficacia nelle discipline tecnico-scientifiche, rafforzando così la percezione che questi ambiti siano più adatti ai ragazzi.

Per superare queste criticità, si delineano due strategie fondamentali:

- a. Implementazione di progetti STEM e laboratori pratici. Studi evidenziano che metodi di apprendimento basati su esperienze hands-on e sul problem solving migliorano la motivazione e la percezione di autoefficacia nelle studentesse (Master, Cheryan, Meltzoff 2016);
- b. Assicurare finanziamenti continuativi. La sostenibilità economica dei programmi di potenziamento STEM è essenziale per garantire un impatto a lungo termine. Politiche pubbliche e investimenti privati dovrebbero convergere nel supportare programmi mirati all'inclusione di genere nelle discipline STEM, evitando che tali iniziative rimangano episodiche o circoscritte a pochi contesti privilegiati (European Commission 2021).

Oltre al ruolo della scuola, anche le famiglie giocano un ruolo determinante nel plasmare le scelte educative dei figli. La ricerca ha evidenziato come stereotipi culturali radicati possono limitare l'aspettativa di successo delle ragazze nelle STEM, limitandone le aspirazioni accademiche e professionali (Šimunović, Babarović 2020). In molti casi, il condizionamento familiare si traduce in un incoraggiamento implicito verso percorsi tradizionalmente considerati più adatti alle donne, come le discipline umanistiche o sociali. Per contrastare questa tendenza, è auspicabile intervenire lungo due direzioni in particolare:

- a. Organizzazione di incontri e consulenze per i genitori: un maggiore coinvolgimento delle famiglie nei processi decisionali relativi all'orientamento scolastico può contribuire a ridurre il peso degli stereotipi nelle scelte educative degli studenti. Studi dimostrano che interventi mirati possono modificare le percezioni genitoriali, promuovendo un atteggiamento più aperto nei confronti delle STEM per le studentesse (Bian et al. 2017).
- b. Sensibilizzazione delle famiglie all'utilizzo di un linguaggio inclusivo. Le parole utilizzate per descrivere le abilità e il potenziale delle bambine nelle STEM influenzano la loro percezione di autoefficacia. Campagne di sensibilizzazione rivolte ai genitori possono quindi contribuire a decostruire stereotipi di genere impliciti, promuovendo un clima familiare più favorevole all'esplorazione di percorsi scientifici e tecnologici (UNESCO 2021).

Oltre all'influenza esercitata da insegnanti e famiglie, un ulteriore fattore determinante nell'accesso equo alle discipline STEM è rappresentato dalle barriere culturali, che continuano a perpetuare la percezione delle scienze e della tecnologia come

domini prevalentemente maschili. Queste rappresentazioni sociali, fortemente radicate, contribuiscono a disincentivare le ragazze dall'intraprendere percorsi tecnico-scientifici, consolidando la segregazione di genere nei diversi ambiti professionali (Cheryan et al. 2015). Per contrastare questa percezione culturale e favorire un cambiamento strutturale, è quindi necessario intervenire attraverso due strategie chiave:

- a. Promozione di programmi di sensibilizzazione nelle scuole e nelle comunità. Iniziative educative mirate possono aumentare la consapevolezza sugli effetti negativi degli stereotipi di genere e incoraggiare una maggiore partecipazione delle ragazze alle STEM (European Commission 2021).
- b. Introduzione di modelli di ruolo femminili nel curriculum scolastico. La presenza di figure femminili di riferimento nelle discipline STEM ha un impatto significativo sulle aspirazioni professionali delle studentesse. Studi dimostrano che l'incontro con donne di successo nel campo scientifico può rafforzare l'interesse delle ragazze verso tali discipline, aumentando la fiducia nelle proprie capacità (Brenøe, Zöllitz 2020).

L'insieme di queste strategie – dalla formazione degli insegnanti, all'attivazione di esperienze pratiche, al coinvolgimento delle famiglie e alla rimozione delle barriere culturali – costituisce un approccio sistematico necessario per garantire un accesso equo e consapevole alle STEM.

Solo attraverso un cambiamento culturale sostenuto da interventi strutturali sarà possibile promuovere una partecipazione femminile più ampia e consapevole nei settori tecnico-scientifici, valorizzando il talento di tutte le studentesse senza condizionamenti legati al genere.

Bibliografia

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Bian, L.; Leslie, S.-J.; Cimpian, A. (2017). «Gender Stereotypes About Intellectual Ability Emerge Early and Influence Children's Interests». *Science*, 355(6323), 389-91. <https://doi.org/10.1126/science.aah6524>.
- Bloom, B.S.; Engelhart, M.D.; Furst, E.J.; Hill, W.H.; Krathwohl, D.R. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: Longmans.
- Bloom, B.S.; Krathwohl, D.R.; Masia, B.B. (1983). *Tassonomia degli obiettivi educativi: La classificazione delle mete dell'educazione*. Teramo: Giunti e Lisciani.
- Bourdieu, P.; Passeron, J.-C. (1970). *La reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Minuit.
- Brenøe, A.A.; Zölitz, U. (2020). «Exposure to More Female Peers Widens the Gender Gap in STEM Participation». *Journal of Labor Economics*, 38(4), 1009-54. <https://doi.org/10.1086/706646>.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge (MA): Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv136c601>.
- Cambi, F. (2014). *Ripensare la pedagogia*. Roma: Carocci.
- CASEL – Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (2020). *SEL Competencies*. <https://casel.org/sel-competencies>. https://doi.org/10.1007/springerreference_69828.
- Cheryan, S.; Master, A.; Meltzoff, A.N. (2015). «Cultural Stereotypes as Gatekeepers: Increasing Girls' Interest in Computer Science and Engineering by Diversifying Stereotypes». *Frontiers in Psychology*, 6, 49. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00049>.
- Dasgupta, N.; Stout, J.G. (2014). «Girls and Women in STEM: STEMing the Tide and Broadening Participation in STEM Careers». *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 21-9. <https://doi.org/10.1177/2372732214549471>.
- Deci, E.L.; Ryan, R.M. (1985). «Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination». *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, 11-40. Boston (MA): Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2.
- Duckworth, A.L.; Seligman, M.E.P. (2005). «Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents». *Psychological Science*, 16(12), 939-44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2005.01641.x>.
- Durlak, J.A.; Weissberg, R.P.; Dymnicki, A.B.; Taylor, R.D.; Schellinger, K.B. (2011). «The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions». *Child Development*, 82(1), 405-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>.
- Eccles, J.S. (2009). «Who Am I and What Am I Going to Do with My Life? Personal and Collective Identities as Motivators of Action». *Educational Psychologist*, 44(2), 78-89. <https://doi.org/10.1080/00461520902832376>.
- ESDE (2023). *Employment and Social Development in Europe 2023*. Luxembourg: Directorate-General for Employment, Social Affairs & Inclusion. <https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2023/esde-review.html>.
- EU STEM Coalition (2020). «In-Depth Interview with Commissioner Mariya Gabriel on the Participation of Women in STEM and ICT». <https://opentalk.it.it/en/interview-with-mariya-gabriel-european-commissioner-for-innovation-research-culture-education-an-2/>.

- European Commission (2021). *Digital Education Action Plan 2021-2027*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en.
- European Commission; European Education and Culture Executive Agency; Baïdak, N.; Horváth, A.; Motiejünaitė-Schulmeister, A. (2022). *Increasing Achievement and Motivation in Mathematics and Science Learning in Schools*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2797/031821>.
- European Social Fund (2021). Regulation (EU) 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No 1296/2013. *Official Journal of the European Union*, L 231, 30 June 2021, 21-59.
- Eurostat (2022). «Science and Technology Workforce: Women in Majority». <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w-ddn-20230602-1>.
- Farrington, C.A.; Roderick, M.; Allensworth, E.; Nagaoka, J.; Keyes, T.S.; Johnson, D.W.; Beechum, N.O. (2012). *Teaching Adolescents to Become Learners: The Role of Noncognitive Factors in Shaping School Performance*. Chicago: University of Chicago Consortium on Chicago School Research.
- Fondazione Deloitte (2022). *Osservatorio STEM – Rethink STE(AM) Education: A Sustainable Future Through Scientific, Tech and Humanistic Skills*. Milano: Fondazione Deloitte.
- Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.
- Governo Italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*. Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri. <https://www.governo.it/>.
- Heckman, J.J.; Rubinstein, Y. (2001). «The Importance of Noncognitive Skills: Lessons from the GED Testing Program». *American Economic Review*, 91(2), 145-9. <https://doi.org/10.1257/aer.91.2.145>.
- ISTAT (2022). *Rapporto annuale 2022: La situazione del Paese*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. <https://www.istat.it/>.
- Kollmayer, M.; Schultes, M.-T.; Lüftenegger, M.; Finsterwald, M.; Spiel, C.; Schober, B. (2020). «REFLECT – A Teacher Training Program to Promote Gender Equality in Schools». *Frontiers in Education*, 5, 136. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00136>.
- Master, A.; Cheryan, S.; Meltzoff, A.N. (2016). «Computing Whether She Belongs: Stereotypes Undermine Girls' Interest and Sense of Belonging in Computer Science». *Journal of Educational Psychology*, 108(3), 424-37. <https://doi.org/10.1037/edu0000061>.
- Master, A.H.; Meltzoff, A.N. (2020). «Cultural Stereotypes and Sense of Belonging Contribute to Gender Gaps in STEM». *International Journal of Gender, Science and Technology*, 12(1), 152-98.
- MIUR (2015). *Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD)*. Roma: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. <http://www.miur.gov.it/>.
- MIUR (2021). *Atto di Indirizzo politico-istituzionale per il 2022*. Roma: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. <http://www.miur.gov.it/>.
- Nussbaum, M. (2010). *Not for Profit: Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- OECD (2019). *PISA 2018 Results: What Students Know and Can Do (Volume I)*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/pisa/>.
- OECD (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>.

- Papert, S. (1980). *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas*. New York: Basic Books.
- Poropat, A.E. (2009). «A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance». *Psychological Bulletin*, 135(2), 322-38. <https://doi.org/10.1037/a0014996>.
- Porter, C.; Serra, D. (2020). «Gender Differences in the Choice of Major: The Importance of Female Role Models». *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(3), 226-54. <http://doi.org/10.1257/app.20180426>.
- Rainey, K.; Dancy, M.; Mickelson, R.; et al. (2019). «A Descriptive Study of Race and Gender Differences in How Instructional Style and Perceived Professor Care Influence Decisions to Major in STEM». *International Journal of STEM Education*, 6, 6. <https://doi.org/10.1186/s40594-019-0159-2>.
- Save the Children (2023). *Il futuro delle bambine nelle STEM: Sfide e opportunità*. Roma: Save the Children Italia. <https://www.savethechildren.it/>.
- Schiene-Tiska, A.; Dzhaparkulova, A.; Ziernwald, L. (2021). «A Mixed-Methods Approach to Investigating Social and Emotional Learning at Schools: Teachers' Familiarity, Beliefs, Training, and Perceived School Culture». *Frontiers in Psychology*, 12, 518634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518634>.
- Shapiro, J.R.; Williams, A.M. (2012). «The Role of Stereotype Threats in Undermining Girls' and Women's Performance and Interest in STEM Fields». *Sex Roles*, 66(3-4), 175-83. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0051-0>.
- Šimunović, M.; Babarović, T. (2020). «The Role of Parents 'Beliefs in Students' Motivation, Achievement, and Choices in the STEM Domain: A Review and Directions for Future Research». *Social Psychology of Education*, 23, 701-19. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09555-1>.
- Steele, C.M.; Aronson, J. (1995). «Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans». *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>.
- Steele, A.; Ashworth, E.L. (2018). «Emotionality and STEAM Integrations in Teacher Education». *The Journal of Teaching and Learning*, 11(2) (The STEAM Issue), 11-25. <http://dx.doi.org/10.22329/jtl.v11i2.5058>.
- Stehle, S.M.; Peters-Burton, E.E. (2019). «Developing Student 21st Century Skills in Selected Exemplary Inclusive STEM High Schools». *International Journal of STEM Education*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40594-019-0192-1>.
- Tandrayen-Ragoobur, V.; Gokulsing, D. (2021). «Gender Gap in STEM Education and Career Choices: What Matters?». *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(3), 1021-40. <https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2019-0235>.
- UNESCO (2020). *STEM Education for Girls and Women: Breaking Barriers and Exploring Gender Inequality in Asia*. Bangkok: UNESCO Bangkok Office. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375106>.
- UNESCO (2021a). *Cracking the Code: Girls' and Women's Education in STEM*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>.
- UNICEF; International Telecommunication Union (ITU) (2020). *Towards an Equal Future: Reimagining Girls' Education Through STEM*. New York: UNICEF.
- Wang, M.-T.; Degol, J.L. (2017). «Gender Gap in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM): Current Knowledge, Implications for Practice, Policy, and Future Directions». *Educational Psychology Review*, 29(1), 119-40. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9355-x>.

Il gender mainstreaming nelle Programmazioni europee L'importanza dell'analisi e della valutazione di genere

Maristella Zantedeschi
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Alessandra Cappellari
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This article explores gender mainstreaming within European programming, particularly focusing on the European Social Fund Plus (ESF+) 2021-27. It examines how gender equality has been integrated into EU policies. The paper details gender mainstreaming's evolution across programming cycles, emphasizing its dual approach: integrating a gender perspective into all policies and implementing targeted interventions. It also highlights the crucial roles of gender analysis – for understanding disparities and informing interventions – and gender-responsive evaluation – for assessing impact and ensuring accountability.

Keywords Gender mainstreaming. Gender analysis. Gender evaluation. EU gender strategy. Structural funds.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Il gender mainstreaming. – 3 Il gender mainstreaming nelle Programmazioni europee. – 3.1 Il gender mainstreaming nei diversi cicli delle Programmazioni europee. – 3.2 Il gender mainstreaming nel Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) 2021-27. – 4 L'analisi di genere. – 5 Il gender mainstreaming nella valutazione. – 6 Conclusioni.

1 Introduzione

L'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 mira a raggiungere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze, eliminando le forme di discriminazione e garantendo piena partecipazione delle donne in tutti gli ambiti decisionali, politici ed economici, oltre che sociali. Le politiche europee ed i fondi coesione hanno sostenuto e sostengono il raggiungimento di questo obiettivo attraverso progettualità e iniziative che insistono sulle diverse componenti della disparità di genere.

Questo articolo ha due obiettivi: esplorare il *gender mainstreaming* nel contesto dei diversi cicli della Programmazione europea e prendere in esame l'analisi e la valutazione di genere allo scopo di sostenere una finalizzazione sempre più efficace delle policy e dei programmi di attuazione.

Nella prima parte del lavoro sarà approfondito che cos'è il gender mainstreaming, i principi fondamentali che lo caratterizzano e in che modo si integra con interventi mirati alla parità di genere.

Successivamente, l'articolo analizzerà come questo principio fondamentale sia stato formalmente riconosciuto in Europa e progressivamente integrato nelle diverse Programmazioni dell'Unione Europea con uno specifico focus sul Fondo Sociale Europeo PLUS 2021-27, che come precedentemente descritto, ha finanziato le attività di ricerca presentate in questa Pubblicazione.

Successivamente, il testo approfondirà due elementi fondamentali per l'efficace implementazione del gender mainstreaming: l'analisi di genere e la valutazione dei programmi in ottica di genere.

L'analisi di genere è uno strumento essenziale per comprendere le differenze e le disuguaglianze tra donne e uomini in un dato contesto e per definire interventi mirati, politiche e programmi in grado di contribuire concretamente alla promozione dell'uguaglianza di genere.

In riferimento alla valutazione di genere, o *gender-responsive evaluation*, sono descritti gli elementi chiave per effettuare una valutazione in grado di analizzare il cambiamento prodotto in una prospettiva di genere.

2 Il gender mainstreaming

Il gender mainstreaming rappresenta una strategia volta a promuovere l'uguaglianza di genere in tutte le fasi e gli ambiti delle politiche, dei programmi e delle attività di un'organizzazione o di un sistema sociale.

Nato come concetto chiave durante la Quarta Conferenza Mondiale sulle Donne tenutasi a Pechino nel 1995, il gender mainstreaming mira all'integrazione sistematica della prospettiva di genere nell'ordinario processo decisionale e operativo.

Questo approccio riconosce che le questioni di genere non sono marginali, ma pervadono ogni aspetto della vita sociale, economica e politica, e che pertanto devono essere affrontate in modo olistico e continuativo.

La definizione di gender mainstreaming è quella fornita nel 1997 dal Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC) nel report *Coordination of the policies and activities of the specialized agencies and other bodies of the United Nations system* dove si esplicita che il gender mainstreaming è

il processo di valutazione delle implicazioni per donne e uomini di ogni azione pianificata, incluse legislazione, politiche o programmi, in tutte le aree e a tutti i livelli. È una strategia per rendere le preoccupazioni e le esperienze sia delle donne che degli uomini una dimensione integrante della progettazione, dell'attuazione, del monitoraggio e della valutazione di politiche e programmi in tutte le sfere politiche, economiche e sociali, in modo che donne e uomini beneficino equamente e la disuguaglianza non sia perpetuata.

Da questa definizione emergono alcuni principi fondamentali del gender mainstreaming:

- integrazione: la prospettiva di genere deve essere integrata in tutte le politiche e i processi esistenti;
- analisi di genere: è necessario analizzare sistematicamente come politiche, programmi e attività influenzano donne e uomini in modo diverso, tenendo conto delle loro specifiche esigenze e situazioni;
- trasformazione: il gender mainstreaming non si limita a correggere le disuguaglianze esistenti, ma mira a trasformare le strutture e le norme sociali che le producono;
- responsabilità: l'implementazione del gender mainstreaming è una responsabilità condivisa a tutti i livelli di un'organizzazione o di un sistema;
- monitoraggio e valutazione: è essenziale stabilire indicatori sensibili al genere e meccanismi di monitoraggio e valutazione per misurare l'impatto politiche e dei programmi sull'uguaglianza di genere.

Tuttavia, come indicato nel rapporto del Consiglio d'Europa *Gender mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS)* per affrontare la

questione di genere è necessario un approccio integrato e sistematico che combina gender mainstreaming e interventi mirati.

Nello specifico, sono necessari interventi mirati laddove l'uguaglianza di genere è l'obiettivo principale o primario per affrontare specifiche disuguaglianze e le loro cause strutturali.

La stessa recente *Strategia per l'uguaglianza di genere dell'UE 2020-25* riconosce che per affrontare le disuguaglianze è necessario da una parte l'integrazione di una prospettiva di genere in tutte le politiche e azioni e dall'altra l'implementazione di interventi specifici volti a colmare divari e affrontare forme particolari di discriminazione.

L'attuazione di questa strategia procederà su un duplice binario: misure mirate volte a conseguire la parità di genere, combinate a una maggior integrazione della dimensione di genere. La Commissione migliorerà tale integrazione inserendo sistematicamente una prospettiva di genere in ogni fase dell'elaborazione delle politiche in tutti i settori di azione dell'UE, sia interni che esterni. La strategia sarà attuata utilizzando, come principio trasversale, l'intersezionalità vale a dire la combinazione del genere con altre caratteristiche o identità personali e il modo in cui tali intersezioni contribuiscono a determinare esperienze di discriminazione specifiche. (Commissione Europea 2020)

3 Il gender mainstreaming nelle Programmazioni europee

3.1 Il gender mainstreaming nei diversi cicli delle Programmazioni europee

Il riconoscimento formale del gender mainstreaming in Europa è avvenuto con il Trattato di Amsterdam nel 1997. L'articolo 3 riconosce che

l'azione della Comunità a norma del presente articolo mira a eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne.

Nel corso del tempo, l'Unione Europea ha attribuito crescente rilevanza ai principi di parità di genere.

Oltre a istituire organismi dedicati e a sancire tali principi in diversi trattati, la Commissione Europea, attraverso l'implementazione dell'Agenda di Lisbona (2000), ha identificato i fondi strutturali, in particolare il Fondo Sociale Europeo (FSE), come strumenti chiave per promuovere e finanziare iniziative volte all'occupazione e all'inclusione sociale, mirando di conseguenza al miglioramento

della condizione femminile in ogni sfera sociale e integrando quindi una prospettiva trasversale (gender mainstreaming) con programmi mirati alla riduzione di specifiche disuguaglianze.

Sulla questione si era già espressa la Commissione europea, la quale nella seconda parte della Comunicazione, del 21 febbraio 1996, «Integrare la parità di opportunità fra le donne e gli uomini nell’insieme delle politiche e delle azioni comunitarie» illustra il ruolo svolto dai fondi strutturali nella promozione della parità di opportunità. Nella Programmazione dei fondi strutturali relativa al periodo 1994-99 si riscontra la prima esplicita considerazione della dimensione di genere. In tale contesto, si stabilisce che le iniziative finanziate debbano rispettare il principio di parità tra uomini e donne e si contemplano interventi dedicati specificamente al genere femminile. Il mainstreaming di genere inizia ad affermarsi con la successiva Programmazione del ciclo 2000-26. Il Regolamento del Fondo Sociale Europeo (FSE) n. 1784/1999, oltre a sostenere finanziariamente azioni mirate a favorire l’ingresso e la presenza delle donne nel mondo del lavoro, introduce la parità tra uomini e donne attraverso l’integrazione delle politiche di pari opportunità come uno dei principi trasversali da osservare nella realizzazione dei programmi.

Importante ricordare che in questo ciclo di Programmazione è stata promossa l’iniziativa EQUAL che ha ampliato l’approccio, introducendo un focus su discriminazioni multiple e promuovendo l’inclusione sociale. Questa iniziativa ha incoraggiato la sperimentazione di nuove strategie per affrontare le disuguaglianze di genere, sostenendo progetti innovativi che miravano a integrare le donne nel mercato del lavoro e a combattere la segregazione occupazionale.

La Programmazione dei fondi strutturali 2007-13 ha introdotto il mainstreaming come approccio alla non discriminazione, affiancando alla parità di genere anche la prevenzione di discriminazioni più ampie. Si stabilisce che pari opportunità e non discriminazione possono essere perseguiti sia con azioni dirette che con il mainstreaming. Tra le priorità figura l’inclusione sociale e la lotta alla discriminazione nel lavoro.

Il Regolamento (CE) n. 1083/2006 recante disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo e sul Fondo di coesione che abroga il Regolamento (CE) n. 1260/1999 ha esteso il principio di non discriminazione oltre l’ambito lavorativo, applicandolo anche al FESR e al Fondo di Coesione. Così, infatti, prevede l’articolo 16 del suddetto Regolamento:

Gli Stati membri e la Commissione provvedono affinché la parità tra uomini e donne e l’integrazione della prospettiva di genere siano promosse nel corso delle varie fasi di attuazione dei Fondi.

Nel successivo ciclo di investimenti per il periodo 2014-20 l'impegno dell'Unione Europea verso le pari opportunità e la non discriminazione si consolida ulteriormente. Il Regolamento (UE) n. 1303/2013, che stabilisce le disposizioni generali sui fondi SIE (fondi strutturali e di investimento), riprende (art. 7) quanto già previsto dall'articolo 16 del Regolamento relativo alla precedente Programmazione in merito agli obblighi degli Stati membri e della Commissione nella promozione della parità di genere e nella prevenzione delle discriminazioni. Ma, mentre l'articolo 16 si applicava alle fasi di attuazione dei fondi, il nuovo articolo 7 estende la promozione di questi principi in tutte le fasi della preparazione e dell'esecuzione dei programmi.

Di conseguenza, gli Stati membri hanno dovuto rispettare il principio di pari opportunità e non discriminazione durante l'ideazione, la scrittura e l'attuazione dei programmi. Le autorità di gestione dovevano quindi assicurare che tutti i prodotti, i beni e i servizi aperti o forniti al pubblico e cofinanziati dai fondi SIE fossero accessibili a tutta la cittadinanza.

Ogni programma operativo doveva inoltre includere una descrizione dettagliata delle azioni specifiche volte a promuovere le pari opportunità e a prevenire le discriminazioni, con particolare attenzione all'accesso ai finanziamenti per i gruppi a rischio di discriminazione.

Per quanto riguarda specificamente il Fondo sociale europeo (FSE), il Regolamento (UE) n. 1304/2013 ne ribadisce il contributo fondamentale alle pari opportunità, alla lotta contro le discriminazioni, comprese le discriminazioni multiple, e all'impegno nell'attuazione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità. La promozione dell'uguaglianza di genere, della non discriminazione e delle pari opportunità è considerata un elemento cruciale per il rafforzamento della coesione economica, sociale e territoriale (art. 2). In linea con gli obiettivi della strategia Europa 2020, il Regolamento indica tra le priorità di investimento l'obiettivo tematico di Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione (art. 3b).

Le azioni finanziabili in questo ambito comprendono l'inclusione attiva e l'integrazione socio-economica delle comunità emarginate, come le popolazioni rom, la lotta contro tutte le forme di discriminazione e la promozione delle pari opportunità, nonché il miglioramento dell'accesso a servizi sostenibili e di qualità, inclusi i servizi sociali e le cure sanitarie d'interesse generale.

Il gender mainstreaming nell'attuale Programmazione europea 2021-27 è un principio fondamentale integrato in tutte le politiche e i finanziamenti comunitari con l'obiettivo di promuovere la parità di genere.

Questo impegno è strettamente legato alla Strategia per la parità di genere 2020-25, che fornisce un quadro d'azione e sottolinea un

duplice approccio che combina il gender mainstreaming con misure mirate.

Il Regolamento (UE) 2021/1060 (Regolamento Recante Disposizioni Comuni - RDC) disciplina i fondi a gestione concorrente (FESR, FSE+, Fondo di Coesione, FEAMPA, FAMI) per il periodo 2021-27 e dedica notevole attenzione al gender mainstreaming.

L'articolo 5 (Principi orizzontali) stabilisce che i fondi dell'UE debbano essere attuati nel rispetto di principi orizzontali, tra cui la parità tra uomini e donne e l'integrazione della prospettiva di genere.

L'articolo 9 (Condizioni abilitanti) introduce le condizioni abilitanti tematiche che gli Stati membri devono soddisfare per accedere ai finanziamenti. Una di queste condizioni riguarda il rispetto della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, che include la parità di genere. Ciò implica che gli Stati membri devono avere in atto strategie e meccanismi per garantire il rispetto di questo principio.

L'articolo 22 (Preparazione dei programmi) richiede che le esigenze di parità tra uomini e donne e l'integrazione della prospettiva di genere siano considerate nella fase di preparazione dei programmi finanziati dai fondi.

L'articolo 29 (Contenuto dei programmi) specifica che i programmi devono affrontare le esigenze di sviluppo specifiche delle diverse aree geografiche e settori, tenendo conto anche delle esigenze relative alla parità tra uomini e donne.

L'articolo 37 (Monitoraggio e valutazione) sottolinea l'importanza di raccogliere dati disaggregati per sesso al fine di monitorare e valutare l'impatto dei programmi sulla parità di genere.

L'allegato I (Informazioni da fornire nella proposta di programma) richiede informazioni dettagliate su come le esigenze di parità tra uomini e donne e l'integrazione della prospettiva di genere siano state considerate nella preparazione del programma e come verranno attuate e monitorate. Anche i regolamenti specifici per ciascun fondo rafforzano l'importanza della parità di genere e del gender mainstreaming all'interno dei loro rispettivi ambiti di intervento.

3.2 Il gender mainstreaming nel Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) 2021-27

Il Regolamento (UE) 2021/1057 relativo al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) pone un'enfasi particolare sul sostegno a misure che promuovono la partecipazione femminile al mercato del lavoro, la conciliazione vita-lavoro e la lotta contro le discriminazioni di genere.

Nello specifico, uno degli obiettivi della Programmazione FSE+ è favorire l'accesso delle donne al mercato del lavoro garantendo pari condizioni di lavoro e retribuzione rispetto agli uomini, con misure specifiche per ridurre il divario retributivo. Un altro aspetto cruciale

è il sostegno all'imprenditorialità femminile attraverso programmi di formazione, accesso al finanziamento e supporto nella creazione di reti professionali. La prevenzione della violenza di genere è un ulteriore punto chiave, con il sostegno a iniziative volte a prevenire la violenza contro le donne.

Infine, il fondo FSE+ sostiene attività sia di formazione che di sensibilizzazione per combattere gli stereotipi di genere e le discriminazioni sia nel contesto lavorativo che sociale.

La questione di genere si riflette non solo negli obiettivi generali e specifici del Fondo ma anche nelle disposizioni relative al monitoraggio, in particolare attraverso il requisito di disaggregazione dei dati per genere che oggi prevede tre macro-categorie: donna, uomo, persona non binaria. Infatti l'evoluzione culturale del concetto di genere ha portato a superare la divisione uomo-donna introducendo anche la categoria persona non binaria.

L'allegato I del Regolamento (UE) 2021/1057 relativo al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) (Indicatori comuni per il sostegno generale dalla componente del FSE+ in regime di gestione concorrente) afferma che i dati personali devono essere disaggregati per genere (donna, uomo, persona non binaria). Questa disposizione si applica agli indicatori comuni di output relativi alle attività rivolte alle persone. Ciò significa che, per una serie di indicatori come il numero di disoccupati, le persone inattive, i lavoratori, i partecipanti per fascia d'età e per livello di istruzione, è necessario raccogliere e comunicare i dati separatamente per donne, uomini e persone che si identificano come non binarie.

Anche l'allegato II del Regolamento (UE) 2021/1057 relativo al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) (Indicatori comuni per le azioni del FSE+ mirate all'inclusione sociale delle persone indigenti nell'ambito dell'obiettivo specifico stabilito all'art. 4, par. 1, lett. l) prevede che i dati personali devono essere disaggregati per genere (donna, uomo, «persona non binaria»).

Infine, l'allegato III Regolamento (UE) 2021/1057 relativo al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) (Indicatori comuni per il sostegno del FSE+ volto a contrastare la deprivazione materiale) include specificamente il 'numero di donne' tra gli indicatori comuni di risultato relativi al numero di destinatari finali che ricevono sostegno alimentare, materiale o buoni/carte. Questo mette in evidenza l'attenzione alla dimensione di genere anche nell'ambito delle misure di contrasto alla deprivazione materiale.

Questa disaggregazione dei dati garantisce che la dimensione di genere sia presa in considerazione in modo sistematico e misurabile, consentendo di valutare l'impatto delle politiche, identificare bisogni specifici, monitorare i progressi e informare le decisioni future al fine di promuovere una reale parità di genere.

4 L'analisi di genere

Per integrare efficacemente la prospettiva di genere in politiche, programmi e progetti, è fondamentale l'analisi di genere così definita, nel documento *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - Programme of action for the mainstreaming of gender equality in Community development co-operation*, (COM 295 final), 2001, dalla Commissione Europea:

L'analisi di genere è lo studio delle differenze nelle condizioni, nei bisogni, nei tassi di partecipazione, nell'accesso alle risorse e allo sviluppo, nel controllo dei beni, nei poteri decisionali, ecc., tra donne e uomini nei loro ruoli di genere assegnati.

L'analisi di genere è un punto di partenza, non l'obiettivo finale dell'integrazione della dimensione di genere. Il processo per raggiungere l'uguaglianza non si conclude con l'analisi. Infatti, attraverso un'analisi di genere è possibile comprendere le differenze tra donne e uomini in un dato contesto, in termini di posizione sociale e di come sono distribuiti risorse, opportunità, vincoli e potere. L'analisi di genere non solo descrive lo stato attuale delle situazioni contestuali in base al genere, ma esplora anche le cause e gli effetti delle disparità di genere sul gruppo target. Condurre un'analisi di genere consente quindi di ideare interventi che affrontano le disuguaglianze di genere e rispondono in maniera mirata alle specifiche esigenze sia delle donne che degli uomini.

Come indicato, nel documento di lavoro delle Nazioni Unite *Handbook on Gender mainstreaming for Gender Equality Results*, per essere efficaci, le analisi di genere devono essere:

- contestualizzate;
- svolte in collaborazione con le parti interessate in modo che le principali differenze e disuguaglianze di genere possano essere convalidate da tutti i sottogruppi;
- ad ampio raggio – focalizzate su donne e uomini, ragazze e ragazzi, persone con diverse identità di genere, nonché membri di gruppi marginalizzati e intersezionali;
- basate su metodologie e dati sia quantitativi che qualitativi;
- applicate in tutti i settori e le aree tematiche;
- utilizzate coerentemente in tutte le fasi di un intervento.

Nello stesso documento delle Nazioni Unite si indica inoltre, che un'analisi di genere deve anche considerare il vasto panorama dei fattori politici, economici e socio-culturali che possono generare, consolidare e perpetuare disparità di diritti e relazioni di potere,

discriminazione ed esclusione e indagare le radici dell'ineguaglianza, sia nel quadro formale che nelle dinamiche informali.¹

Un altro elemento centrale è l'analisi delle dinamiche di genere, con particolare attenzione alle relazioni di potere tra donne e uomini. Le relazioni di potere, le complesse interazioni intorno al potere tra donne e uomini, non si limitano alla sfera domestica, ma si manifestano anche nei mercati, nei luoghi di lavoro, nelle scuole e nelle istituzioni politiche e amministrative. Le norme socio-culturali e il potere con una prospettiva di genere maschile sono sfaccettati; possono essere evidenti attraverso meccanismi decisionali e privilegi chiaramente identificabili, oppure rimanere nascosti quando i privilegi e il potere maschile sono percepiti come la norma.

Inoltre, oltre a rivelare le fondamenta del potere e del privilegio maschile all'interno di famiglie e comunità, l'analisi di genere può evidenziare le disuguaglianze e i pregiudizi di potere all'interno di istituzioni apparentemente neutrali attraverso cui vengono formulate e attuate politiche e programmi rilevanti. Ciò include i governi e le stesse organizzazioni di sviluppo, e può svelare le vaste conseguenze dell'ignorare l'uguaglianza di genere.

Infine, è necessario adottare un approccio intersezionale. Le sfide e i limiti che le persone incontrano non derivano sempre unicamente dall'impatto delle relazioni di genere. Vincoli intersecanti come etnia, classe sociale, età, lingua, abilità, identità di genere, orientamento sessuale possono influenzare significativamente le opportunità individuali. L'analisi di genere deve essere multidimensionale per riflettere adeguatamente le situazioni di tutti i gruppi di popolazione che sperimentano molteplici forme di subordinazione, sfruttamento e oppressione.

Le ricerche presentate nella presente pubblicazione mirano a contribuire al bagaglio di conoscenza che si sta sviluppando sugli squilibri di genere, ponendo attenzione a specifici settori lavorativi e alle dinamiche di potere presenti in alcuni contesti. La conoscenza generale delle caratteristiche dei divari di genere viene osservata nei contesti concreti, a livello regionale e sub regionale, per far emergere, quantificare e qualificare le necessità di intervento utili a ridurre i gap ancora esistenti, orientando i prossimi programmi e le politiche adottate.

1 A livello informale, l'analisi può rivelare norme socio-culturali, atteggiamenti e pratiche individuali, familiari e comunitarie che alimentano diseguaglianza, discriminazione ed esclusione. È essenziale affrontare esplicitamente questi fattori informali nelle strategie volte a promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile. Concentrandosi sul contesto formale, l'analisi può evidenziare l'impatto di azioni concrete come l'attuazione di politiche, le modifiche legislative, l'allocazione di risorse e l'erogazione di servizi sulla vita di donne, uomini e persone di genere diverso, sia a livello domestico che comunitario. Riveste particolare importanza analizzare le conseguenze di leggi, politiche e allocazioni di risorse apparentemente neutre rispetto al genere, che possono in realtà rafforzare i pregiudizi di genere presenti nei contesti informali.

5 Il gender mainstreaming nella valutazione

Come abbiamo visto, la prospettiva di genere permea tutte le fasi di una programmazione. Il Regolamento recante disposizioni comuni per i fondi a gestione concorrente per il periodo 2021-27 stabilisce l'uguaglianza di genere come principio orizzontale e impone l'integrazione della prospettiva di genere nella preparazione, nel monitoraggio, nella rendicontazione e nella valutazione dei programmi.

Secondo UN Women gli elementi essenziali di una valutazione gender-responsive sono quindi: l'oggetto della sua analisi e le modalità con cui viene condotta.

In particolare, una valutazione orientata al genere consente di comprendere in che modo le relazioni di genere e di potere - incluse le cause strutturali e le altre dinamiche che generano iniquità, discriminazione e rapporti di forza iniqui - si trasformano a seguito di un intervento. Questo processo valutativo si distingue per il suo approccio inclusivo e partecipativo.

Sia a livello internazionale che europeo sono stati sviluppati negli ultimi anni diversi documenti con l'obiettivo di fornire indicazioni sulla valutazione, e quindi anche sul monitoraggio, in un'ottica di genere.

Nel 2024 l'Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) ha pubblicato la guida *Gender-responsive evaluation* in cui descrive come effettuare una valutazione con una prospettiva di genere così come di seguito descritta.

Il processo inizia con la costituzione di un team di valutazione che deve possedere solide competenze metodologiche e integrare al suo interno una profonda sensibilità e competenza in materia di genere. È fondamentale che questa competenza sia presente anche tra coloro che gestiscono e coordinano l'intero processo valutativo. Idealmente, il team dovrebbe riflettere un equilibrio di genere al suo interno, e sarebbe auspicabile considerare anche la rappresentanza di diverse provenienze culturali e geografiche, arricchendo così la prospettiva dell'analisi.

Una fase preliminare cruciale è la valutazione della gender-evaluability dell'intervento. Prima ancora di definire il disegno della valutazione, è essenziale capire quanto l'intervento stesso sia orientato all'uguaglianza di genere. Ciò implica un'attenta analisi per determinare se l'uguaglianza di genere costituisce l'obiettivo primario dell'intervento, se le sue attività e la sua logica tengono in considerazione aspetti specifici legati al genere e se, fin dall'inizio, sono stati raccolti dati disaggregati per genere. Le informazioni che emergono da questa prima cognizione saranno preziose per plasmare il successivo disegno della valutazione.

Il passo successivo consiste nella definizione degli obiettivi della valutazione. In questa fase, è importante chiarire quali tipi di apprendimento si intendono generare con la valutazione e come si prevede di utilizzare i risultati ottenuti. Un aspetto fondamentale da sottolineare è il potenziale contributo (positivo o negativo) della valutazione al progresso verso l'uguaglianza di genere. Sebbene esistano criteri di valutazione standard a livello europeo (efficacia, efficienza, rilevanza, coerenza e valore aggiunto UE), è opportuno considerare anche criteri aggiuntivi maggiormente indirizzati alla tematica di genere, quali la sostenibilità degli impatti sull'uguaglianza, l'equità nel raggiungimento dei risultati e il livello di empowerment generato.

Per guidare l'analisi in modo mirato, è necessario procedere con la definizione di domande di valutazione sensibili al genere. Queste domande hanno lo scopo di scomporre i criteri di valutazione in quesiti più specifici, aiutando a definire in modo più preciso gli obiettivi dell'intervento sotto la lente di genere. In una valutazione che adotta questa prospettiva, le domande devono essere formulate in modo da permettere di valutare tutti gli aspetti rilevanti dell'intervento dal punto di vista del genere, inclusi i processi attuati, le attività svolte, i prodotti realizzati, i cambiamenti ottenuti (outcome) e gli impatti generati.

Per quanto riguarda la metodologia e gli strumenti di raccolta dati, le valutazioni che integrano la prospettiva di genere si avvalgono tipicamente di metodi misti, combinando approcci quantitativi e qualitativi per la raccolta e l'analisi dei dati. Questa combinazione aumenta l'affidabilità e la validità dei risultati, offrendo una comprensione più completa e ricca della realtà. Inoltre, si prediligono approcci partecipativi che assicurino il coinvolgimento e la consultazione delle diverse parti interessate nel processo valutativo.

Il rapporto di valutazione finale dovrebbe presentare i risultati in modo chiaro, utilizzando dati disaggregati per sesso per ciascuno dei criteri di valutazione e adottando un linguaggio sensibile al genere in tutta la sua stesura.

È importante notare che una valutazione con una prospettiva di genere può anche valutare il budget di un dato intervento, analizzando, ad esempio, in che misura l'allocazione delle risorse finanziarie sia stata destinata a donne, uomini, ragazze e ragazzi in modo equo e se le risorse finanziarie fossero sufficienti a raggiungere gli obiettivi rilevanti per il genere.

6 Conclusioni

Il gender mainstreaming è stato sistematicamente integrato nei diversi cicli delle Programmazione europee espandendosi concettualmente e adattandosi alle connotazioni culturali modificate nel corso del tempo.

Le prime Programmazioni prevedevano interventi mirati nella sola fase di attuazione, con iniziative specifiche rivolte all'uguaglianza di genere.

A partire dalla Programmazione 2014-20 la promozione della parità di genere e più in generale la prevenzione delle discriminazioni sono state estese a tutte le fasi della preparazione e dell'esecuzione dei programmi, anche in connessione alla sorveglianza, alla predisposizione di relazioni e alla valutazione. Gli Stati membri sono stati tenuti ad osservare il principio di pari opportunità e non discriminazione nella concezione, elaborazione e realizzazione dei programmi.

L'attuale ciclo di Programmazione (2021-27), con particolare riferimento al Regolamento (UE) 2021/1060 (RDC) e al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) 2021-27, consolida ulteriormente questo impegno, stabilendo principi orizzontali e condizioni abilitanti legate alla parità di genere.

La disaggregazione dei dati per genere, come evidenziato anche negli allegati del Regolamento (UE) 2021/1057 relativo al FSE+, risulta uno strumento cruciale per misurare l'impatto differenziato delle azioni, identificare bisogni specifici, monitorare i progressi e informare le politiche. Consente inoltre di dare sostanza a due elementi imprescindibili per l'efficace attuazione del gender mainstreaming: l'analisi di genere e la valutazione di genere.

L'analisi di genere si configura come uno strumento fondamentale per comprendere le differenze e le disuguaglianze esistenti tra donne, uomini e persone non binario in un dato contesto, esplorando le cause e gli effetti delle disparità e fornendo la base per interventi mirati.

La valutazione gender-responsive rappresenta un processo essenziale per misurare in che modo le relazioni di genere e di potere si trasformano a seguito di un intervento, sottolineando l'importanza di approcci inclusivi, partecipativi e dell'utilizzo di dati disaggregati per sesso in tutte le fasi valutative.

Le ricerche condotte si innestano dentro questo quadro strategico di visione, contribuendo con la loro specificità di contenuto e contesto territoriale ad aumentare la conoscenza delle dinamiche che generano i divari di genere e le disuguaglianze, fornendo indicazioni utili alle politiche ed ai programmi di intervento sulle leve da perseguire nel superare tali gap.

In definitiva, l'impegno dell'Unione Europea verso il gender mainstreaming, supportato da strumenti normativi e finanziari specifici, dall'analisi di genere e dalla valutazione orientata al genere,

rappresenta un passo fondamentale per garantire che le politiche e i Programmi contribuiscano in modo concreto e misurabile al raggiungimento di una reale parità tra i generi. Le ricerche evidenziano che c'è ancora strada da percorrere per raggiungere una piena parità tra i generi e sottolineano la necessità di mantenere un approccio orientato a: favorire l'approccio di genere in tutte le politiche; adottare una prospettiva di genere in tutto il ciclo di definizione e attuazione delle politiche e dei programmi (dall'analisi alla valutazione); investire nella riduzione di specifiche disparità che si rendono ancora così evidenti nel sistema socio-economico territoriale.

L'azione culturale generalizzata, necessaria per ridurre violenze e accettazione passiva delle disuguaglianze, si affianca ad azioni mirate e dirette nei vari ambiti di vita (politico, sociale, economico) per raggiungere il traguardo di garantire a tutte, e a tutti, pari opportunità e partecipazione.

Bibliografia

- EIGE, European Institute for Gender Equality (2022a). *Gender-Responsive Evaluation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EIGE (2022b). *The EU's Evolving Legal and Policy Approaches to Gender Equality*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EIGE (2024). *Gender-Responsive Evaluation for a Sustainable Future for All: GREENA Step-by-Step Toolkit*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission (2021). *Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- United Nations (1997). *Coordination of the Policies and Activities of the Specialized Agencies and Other Bodies of the United Nations System*. Report of the Economic and Social Council (ECOSOC). New York: United Nations.
- United Nations (2002). *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS)*. Strasbourg: Council of Europe.
- United Nations (2014). *Guidance Note on Gender Mainstreaming in Development Programming*. New York: United Nations.
- United Nations (2022). *How to Manage Gender-Responsive Evaluations: Evaluation Handbook*. New York: United Nations.
- United Nations, UN Women (2020a). *Gender Mainstreaming: A Global Strategy for Achieving Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls*. New York: United Nations.
- United Nations, UN Women (2020b). *Good Practices in Gender-Responsive Evaluations*. New York: United Nations.
- United Nations, UN Women (2022a). *Handbook on Gender Mainstreaming for Gender Equality Results*. New York: United Nations.
- United Nations, UN Women (2022b). *Gender Analysis in Technical Areas: Energy Infrastructure*. New York: United Nations.

Fonti normative

- Commissione Europea (1996). *Communication from the Commission: Incorporating Equal Opportunities for Women and Men into All Community Policies and Activities* (COM (96) 67). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A51996DC0067>.
- Commissione Europea (2001). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – Programme of Action for the Mainstreaming of Gender Equality in Community Development Cooperation* (COM (2001) 295 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv%3Ar12502>.
- Commissione Europea (2020). *Strategia per l’Uguaglianza di Genere dell’UE 2020-2025. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni: Un’Unione dell’Uguaglianza.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52020DC0152>.
- Consiglio Europeo (2000). *Conclusioni della Presidenza – Consiglio Europeo di Lisbona (23-24 marzo 2000)*. https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.
- Regolamento (CE) n. 1784/1999 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 luglio 1999, relativo al Fondo sociale europeo. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1999/1784/oj/eng>.
- Regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio, dell’11 luglio 2006, che stabilisce disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo e sul Fondo di coesione. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1083/oj/eng>.
- Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, recante disposizioni comuni sui fondi SIE (FESR, FSE, Fondo di coesione, FEASR, FEAMP). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1303/oj/eng>.
- Regolamento (UE) n. 1304/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, relativo al Fondo sociale europeo. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1304>.
- Regolamento (UE) 2021/1060 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 giugno 2021, recante disposizioni comuni sui fondi SIE. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/2024-06-30/eng>.
- Regolamento (UE) 2021/1057 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 giugno 2021, istitutivo del Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1057/oj/eng>.

Studi e ricerche

1. Lippiello, Tiziana; Orsini, Raffaella; Pitingaro, Serafino; Piva, Antonella (a cura di) (2014). *Linea diretta con l'Asia. Fare business a Oriente.*
2. Zanin, Filippo; Bagnoli, Carlo (2016). *Lo "strategizing" in contesti complessi.*
3. Arpioni, Maria Pia; Ceschin, Arianna; Tomazzoli, Gaia (a cura di) (2016). *Nomina sunt...? L'onomastica tra ermeneutica, storia della lingua e comparatistica.*
4. Gelichi, Sauro; Negrelli, Claudio (a cura di) (2017). *Adriatico altomedievale (VI-XI secolo). Scambi, porti, produzioni.*
5. Panizzo, Fabrizio (a cura di) (2017). *Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna.*
6. Massiani, Jérôme (2018). *I promessi soldi. L'impatto economico dei mega eventi in Italia: da Torino 2006 a Milano 2015.*
7. Fantuzzi, Fabio (a cura di) (2017). *Tales of Unfulfilled Times. Saggi critici in onore di Dario Calimani offerti dai suoi allievi.*
8. Bizzotto, Giampietro; Pezzato, Gianpaolo (2017). *Impavidì veneti. Imprese di coraggio e successo a Nord Est.*
9. Calzolaio, Francesco; Petrocchi, Erika; Valisano, Marco; Zubani, Alessia (a cura di) (2017). *In limine. Esplorazioni attorno all'idea di confine.*
10. Carraro, Carlo; Mazzai, Alessandra (a cura di) (2017). *Gli impatti dei cambiamenti climatici in Italia. Fotografie del presente per capire il futuro.*
11. Sperti, Luigi (a cura di) (2017). *Giornata dell'archeologia: scavi e ricerche del Dipartimento di Studi Umanistici.*
12. Brombal, Daniele (ed.) (2017). *Proceedings of the XV East Asia Net Research Workshop. Ca' Foscari University of Venice, May 14-15, 2015.*
13. Coonan, Carmel Mary; Bier, Ada; Ballarin, Elena (a cura di) (2018). *La didattica delle lingue nel nuovo millennio. Le sfide dell'internazionalizzazione.*
14. Bagnoli, Carlo; Bravin, Alessia; Massaro, Maurizio; Vignotto, Alessandra (2018). *Business Model 4.0. I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale.*
15. Carpinato, Caterina (2018). *Teaching Modern Languages on Ancient Roots. Anche le pietre parlano.*
16. Newbold, David (ed.) (2018). *My Mobility. Students from Ca' Foscari Recount their Learning Experiences Abroad.*
17. Newbold, David (ed.) (2019). *Destination Ca' Foscari. International Students on Mobility Recount their Experiences in Venice.*

18. Volpato, Francesca (2019). *Relative Clauses, Phi Features, and Memory Skills. Evidence from Populations with Normal Hearing and Hearing Impairment*.
19. Cinquegrani, Alessandro (a cura di) (2019). *Imprese letterarie*.
20. Krapova, Iliyana; Nistratova, Svetlana; Ruvoletto, Luisa (a cura di) (2019). *Studi di linguistica slava. Nuove prospettive e metodologie di ricerca*.
21. Busacca, Maurizio; Caputo, Alessandro (2020). *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto*.
22. Bagnoli, Carlo; Mirisola, Beniamino; Tabaglio, Veronica (2020). *Alla ricerca dell'impresa totale. Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management*.
23. Ricorda, Ricciarda; Zava, Alberto (a cura di) (2020). *La 'detection' della critica. Studi in onore di Ilaria Crotti*.
24. Corrò, Elisa; Vinci, Giacomo (a cura di) (2021). *Palinsesti programmati nell'Alto Adriatico? Decifrare, conservare, pianificare e comunicare il paesaggio*. Atti della giornata di Studi (Venezia, 18 aprile 2019).
25. Bassi, Shaul; Chillington Rutter, Carol (eds) (2021). *The Merchant 'in' Venice: Shakespeare in the Ghetto*.
26. Carloni, Giovanna; Fotheringham, Christopher; Virga, Anita; Zuccala, Brian (eds) (2021). *Blended Learning and the Global South. Virtual Exchanges in Higher Education*.
27. Plevnik, Aljaž; Rye, Tom (eds) (2021). *Cross-Border Transport and Mobility in the EU. Issues and State of the Art*.
28. Bagnoli, Carlo; Masiero, Eleonora (2021). *L'impresa significante fra tradizione e innovazione*.
29. Nocera, Silvio; Pesenti, Raffaele; Rudan, Igor; Žuškin, Srđan (eds) (2022). *Priorities for the Sustainability of Maritime and Coastal Passenger Transport in Europe*.
30. Blaagaard, Bolette B.; Marchetti, Sabrina; Ponzanesi, Sandra; Bassi, Shaul (eds) (2023). *Postcolonial Publics: Art and Citizen Media in Europe*.
31. Vianello, Valerio; Zava, Alberto (a cura di) (2023). «*L'umanesimo della parola*». *Studi di italianistica in memoria di Attilio Bettinzoli*.
32. An, Jong-Chol; Perrin, Ariane (eds) (2023). *Cultural Exchanges Between Korea and the West Artifacts and Intangible Heritage*.
33. Ioannou, Manthos (2023). *Storia della sciagura e schiavitù della Morea. Testo, commento e glossario*. A cura di Eugenia Liosatou.
34. Campostrini, Stefano; Senigaglia, Roberto (a cura di) (2023). *L'esperienza Uni4Justice e le prospettive future. Le ricerche del team di Ca' Foscari*.

35. Froeliger, Nicolas; Laronneur, Claire; Sofo, Giuseppe (eds) (2023). *Traduction humaine et traitement automatique des langues. Vers un nouveau consensus ? / Human Translation and Natural Language Processing. Towards a New Consensus?*
36. Garofalo Geymonat, Giulia; Marchetti, Sabrina; Morino Baquetto, Alice (a cura di) (2024). *Vulnerabilità in migrazione. Sguardi critici su asilo e protezione internazionale in Italia.*
37. Fonderico, Giuliano (a cura di) (2024). *Trasparenza e prevenzione della corruzione nel nuovo codice dei contratti pubblici.*
38. Lanzini, Pietro (2024). *Imprese e mercato: sfide e opportunità negli anni del Green Deal.*
39. Finotto, Vladi; Mauracher, Christine (2024). *Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione.*
40. Liosatou, Eugenia; Scalora, Francesco (a cura di) (2024). *Libri, storie, persone e parole fra Venezia e la Grecia. Miscellanea di scritti in memoria di Mario Vitti.*
41. Vian, Giovanni (2025). *L'episcopato del Triveneto al Vaticano II. Dall'annuncio alla partecipazione al concilio (1959-65).*
42. Richard, Nicolas; Villar, Diego; Preci, Alberto (eds) (2025). *La velocidad en los mundos lentos. Accidentes, máquinas y sociedades en América del Sur.*
43. Busacca, Maurizio; Gervasi, Beatrice; Girotti, Eleonora; Rossi, Emma Maria (2025). *Venice Is Not Dying. A Collective Book.*

Il volume presenta l'esperienza di dodici ricercatrici e ricercatori di Ca' Foscari che hanno ricevuto finanziamenti del progetto *P.A.R.I. – Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere*, sostenuto dalla Regione Veneto tra il 2023 e il 2024. Riflette su strategie per contrastare stereotipi di genere in diversi contesti e per vari destinatari, sulle competenze comportamentali e di leadership e sull'innovazione dei modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane. È rivolto ad accademia, studenti ed enti pubblici e privati impegnati nella parità di genere.



Università
Ca'Foscari
Venezia