

LeTSGEPs Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in research performing organisations



Fattori individuali e istituzionali per la riuscita dell'implementazione dei Piani di Uguaglianza di Genere

Autore: Jennifer Dahmen-Adkins (RWTH Aachen University)

Traduzione: ITALIANO



This project received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation program under Grant Agreement n° 873072

Indice

Introduzione	3
Il progetto LeTSGEPs	4
I Piani per l'uguaglianza di genere	5
Fattori di Supporto per l'Attuazione dei GEP nelle RPOs	7
Fattori di Supporto Istituzionale	8
Fattori di Supporto Individuali	11
Raccomandazioni	14

Lista degli acronimi

GB	Processo di Budgeting in ottica di genere (Gender Budgeting)
GE	Uguaglianza di Genere (Gender Equality)
GEP	Piano per l'Uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan)
RPO	Organizzazioni di Ricerca Pubblica (Research Performing Organisation)

Introduzione

Il progetto denominato LeTSGEPs, acronimo di “Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in Research Institutions”, finanziato dalla Commissione Europea nell’ambito del programma Horizon 2020 ha avuto inizio nel 2020 e si è protratto per quattro anni. Il suo obiettivo principale è stato quello di affrontare le disparità di genere nel contesto scientifico e della ricerca, promuovendo l’uguaglianza di genere attraverso lo sviluppo e l’attuazione dei Piani per l’Uguaglianza di Genere (GEPs) e l’adozione del Gender Budgeting (GB). I GEP sono stati identificati come agenti di cambiamento istituzionale verso l’uguaglianza di genere nelle Organizzazioni di Ricerca (RPOs). Il progetto LeTSGEPs ha posto particolare attenzione sui GEP, utilizzando il genere come elemento cruciale nello sviluppo delle politiche e come strumento di monitoraggio dell’uguaglianza di genere. Inoltre, ha adottato il GB, un approccio volto a integrare la prospettiva di genere in tutte le fasi del processo di bilancio per favorire l’uguaglianza di genere.

Nel progetto LeTSGEPs è stato coinvolto un consorzio al quale hanno aderito diverse università e centri di ricerca, l’Università di Modena e Reggio Emilia (Italia) in veste di capofila, e altri partner quali la Max-Planck-Gesellschaft (Germania), l’Università di Messina (Italia), l’Istituto Matematico dell’Accademia delle Scienze e delle Arti della Serbia (Serbia), l’Università CY Cergy Paris (Francia), l’Università di Tirana (Albania), l’Institut de Ciències del Mar (Spagna) e l’Università RWTH Aachen (Germania).

La metodologia utilizzata per il monitoraggio di LeTSGEPs è stata completa, comprendendo non solo l’osservazione del progresso e della conformità, ma anche l’analisi delle sfumature di influenza e cambiamento all’interno delle RPO. Benché non dettagliata nel presente rapporto, la metodologia si è basata su un approccio misto, mirante a cogliere la natura e l’impatto dell’attuazione dei GEP sia a livello istituzionale che individuale.

Un aspetto di rilievo di questo rapporto è stato il suo focus sui fattori di sostegno, sia individuali che istituzionali, che hanno rivestito un ruolo fondamentale per l’efficace attuazione dei GEP. Tali risultati non solo rivestono importanza per il successo delle RPO nell’attuazione di LeTSGEPs, ma sono anche preziosi per altre organizzazioni di ricerca che intendono intraprendere iniziative simili. Il lavoro di monitoraggio condotto durante i quattro anni del progetto costituisce la base di tali risultati.

Questa pubblicazione è complementare ai policy briefs 1, 2 e 3 pubblicati all’interno dei LeTSGEPs e all’output finale del progetto, [Handbook for sustainable GEPs](#).

Il progetto LeTSGEPs

Il progetto LeTSGEPs, finanziato nell'ambito del programma Horizon 2020 della Commissione Europea, è stato una risposta diretta alla chiamata SwafS-19-2018-2019, volta a promuovere l'uguaglianza di genere nel panorama della ricerca. Questa chiamata è stata parte integrante della strategia della Commissione Europea volta a rafforzare lo Spazio Europeo della Ricerca (ERA), riconoscendo l'uguaglianza di genere non solo come un diritto fondamentale, ma anche come una condizione necessaria per l'eccellenza nella ricerca e la rilevanza sociale¹.

Centrale per il progetto LeTSGEPs è stato l'allineamento con gli obiettivi dell'ERA per la promozione dell'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione. Il progetto ha affrontato diverse aree strategiche come la riduzione degli squilibri di genere negli istituti di ricerca, la promozione dell'avanzamento di carriera delle donne e l'integrazione della dimensione del genere nei contenuti della ricerca e nell'insegnamento. Concentrandosi su questi ambiti, LeTSGEPs ha inteso contribuire in modo significativo all'obiettivo più ampio dell'ERA di creare un ambiente di ricerca più inclusivo, innovativo e riflessivo in tutta Europa.

Il progetto LeTSGEPs ha adottato una metodologia olistica, che ha combinato lo sviluppo e l'attuazione dei GEP con un solido quadro di riferimento per il GB, che prevede l'analisi di genere dei bilanci durante l'intero processo di bilancio al fine di promuovere l'uguaglianza di genere. Questo approccio combinato, che integra sia i GEPs che il GB, si basa sulla convinzione che i bilanci riflettano i reali impegni politici di un'istituzione e siano cruciali per la sostenibilità delle iniziative di uguaglianza di genere. Le attività di monitoraggio e il framework di valutazione del progetto hanno svolto un ruolo chiave nell'analisi dell'efficacia e adattabilità dei GEP, garantendone l'adattabilità in risposta alle mutevoli esigenze delle istituzioni partecipanti. Il consorzio, composto da una varietà di università e organizzazioni di ricerca europee, ha contribuito con conoscenze e competenze specifiche, consentendo così la progettazione dei GEP su misura, che sono unici tanto quanto le istituzioni stesse .

È stata posta anche una forte enfasi sulla formazione attraverso materiali didattici appositamente sviluppati. Le sessioni di formazione sono state parte integrante del progetto , perché mirate a dotare le RPOs partecipanti ed il loro personale degli strumenti e delle conoscenze necessarie per implementare GEPs efficaci. In una certa misura, queste attività hanno favorito anche la creazione di una comunità di esperti, consentendo alle istituzioni di imparare dalle esperienze e dalle sfide reciproche.

¹ Vedi: [A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth](#) [25.1.2024]

LeTSGEPs non solo ha cercato di influenzare le istituzioni direttamente coinvolte nel progetto, ma ha anche mirato ad avere un impatto più ampio a livello nazionale ed Europeo. Attraverso lo sviluppo di materiale formativo, linee guida e raccomandazioni, il progetto ha cercato di diffondere le strategie sull'uguaglianza di genere al di là del suo consorzio. Questo approccio è stato cruciale per garantire agli sforzi del progetto un impatto durevole e sostenibile. Un risultato importante da menzionare è la pubblicazione del "Manuale sui GEP sostenibili", a cura dei membri del consorzio.

Il materiale formativo su GB e GEPs, disponibile in sei lingue, insieme ai report e al manuale, costituiscono un patrimonio di conoscenza prezioso, che può essere consultato sul sito web del progetto: www.letsgeps.eu

Piano per l'uguaglianza di genere

I GEP costituiscono un fondamentale strumento operativo per organizzazioni appartenenti a diversi settori, al fine di promuovere ed integrare l'uguaglianza di genere sia nelle loro prassi operative che nella cultura organizzativa.

Il processo di redazione del GEP inizia con un'analisi della situazione attuale dell'organizzazione riguardo l'uguaglianza di genere. Tale valutazione può includere l'esame della rappresentanza di genere ai diversi livelli, l'analisi delle strutture salariali per identificare possibili disparità, l'esame della distribuzione di genere nei ruoli di leadership e la segnalazione di eventuali casi di discriminazione di genere o molestie. Sulla base di questa analisi, l'organizzazione stabilisce obiettivi specifici e misurabili per affrontare le sfide individuate. Il GEP delineerà, quindi, azioni concrete e pragmatiche per raggiungere tali obiettivi. Tra queste, ad esempio, la modifica delle pratiche di assunzione e di promozione per favorire l'equilibrio di genere, l'erogazione di corsi di formazione riguardo alcuni temi come la sensibilità di genere e la discriminazione, e la definizione di politiche a sostegno di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata .

Per tradurre la teoria in pratica, i GEP richiedono un sostegno significativo in termini di risorse finanziarie, umane e di tempo. La presenza di un budget dedicato è cruciale, poiché sottolinea il riconoscimento del lavoro sull'uguaglianza di genere come un impegno professionale di valore, anziché considerarlo come un compito associato al "lavoro di cura" che potrebbe essere lasciato alla discrezione volontaria. Un finanziamento adeguato rappresenta un segnale potente, poiché conferma che azioni volte alla realizzazione dell'uguaglianza di genere sono altrettanto critiche e meritevoli di investimento quanto qualsiasi altra area operativa all'interno dell'organizzazione. Con questo impegno finanziario, insieme alle risorse

umane e al tempo necessario, è più probabile che le iniziative per l'uguaglianza di genere vengano perseguite con forza e integrate nella struttura dell'istituzione. Tale supporto è essenziale per garantire che i GEP vadano oltre la teoria e diventino una parte attiva e integrata della struttura e della cultura organizzativa.

Un ciclo continuo di monitoraggio e valutazione di queste iniziative è fondamentale per misurarne l'impatto e l'efficacia. Questo processo si articola attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, l'osservazione delle tendenze emergenti e il perfezionamento del piano per rispondere meglio alle esigenze e agli obiettivi in evoluzione dell'organizzazione. Una comunicazione regolare e aperta sui progressi e i risultati del GEP e sugli sforzi per promuovere la parità di genere favorisce la responsabilità dell'organizzazione..

Una politica per l'uguaglianza di genere e un GEP di successo richiedono più di un impegno superficiale da parte dei vertici dell'organizzazione; è fondamentale uno sforzo significativo per incorporare la parità di genere nella cultura dell'istituzione e per garantire l'impegno dell'intera comunità.

Il GEP è una strategia olistica e dinamica volta a eliminare le disuguaglianze di genere e a promuovere una cultura organizzativa inclusiva ed equa. Si tratta di un processo iterativo e in continua evoluzione, sostenuto da un forte impegno per creare un ambiente di lavoro in cui l'uguaglianza rappresenti la missione dell'organizzazione.

I Piani per l'Uguaglianza di Genere come Requisito in Horizon Europe

Horizon Europe, il principale programma di finanziamento dell'UE per la ricerca e l'innovazione dal 2021 al 2027, ha posto un forte accento sui Piani per l'Uguaglianza di Genere (GEP) come elemento cruciale per le organizzazioni di ricerca e gli istituti d'istruzione superiore che desiderano partecipare al programma². Nell'ambito di Horizon Europe, avere un GEP è un criterio di ammissibilità obbligatorio affinché enti pubblici, organizzazioni di ricerca e istituti di istruzione superiore possano ricevere finanziamenti. I GEP sviluppati e implementati dalle RPO nel contesto di LeTSGEPs sono stati allineati ai requisiti di contenuto e di processo stabiliti dalla Commissione Europea.

è previsto che i GEP dei richiedenti siano completi e riguardino cinque aree chiave: equilibrio tra lavoro e vita privata e cultura organizzativa, equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale, parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera, integrazione della dimensione di genere nei contenuti della ricerca e dell'innovazione, e misure contro la violenza di genere, inclusa la molestia sessuale.

² Vedi [General Annexes to Horizon Europe 2021-2022 work programme](#) [25.1.2024]

Le organizzazioni sono tenute a implementare i GEP con risorse e sforzi dedicati, e devono essere documenti disponibili e resi pubblici. Questi piani non devono essere mere dichiarazioni di intenti, ma strategie attive e approfondite con passi concreti e obiettivi misurabili. Si prevede che i GEP siano documenti dinamici, soggetti a revisioni e aggiornamenti regolari per recepire nuove intuizioni, progressi o cambiamenti nell'organizzazione.

La Commissione europea fornisce linee guida ed esempi di GEP per assistere le organizzazioni nello sviluppo e nell'implementazione dei loro piani:

- [Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans](#)

Attraverso l'integrazione dei GEP nel programma Horizon Europe, l'UE mira a promuovere un cambiamento strutturale nelle organizzazioni di ricerca e nelle università, incoraggiando a perseguire attivamente l'uguaglianza di genere sia all'interno delle loro istituzioni che attraverso i contenuti della ricerca e dell'innovazione che producono.

Ulteriori risorse sui GEP, sul loro design, implementazione e monitoraggio:

- [LeTSGEPs Handbook on Sustainable GEPs](#)
- [Gender Equality in Academia and Research \(GEAR\) tool](#)
- [Report on Structural Change in Research Institutions](#)

Fattori di Supporto per l'Attuazione dei GEP nelle RPOs

Il duplice focus sui fattori istituzionali e individuali svolge un ruolo chiave nel perseguire l'implementazione dei GEP, con gli individui che assumono il ruolo di agenti di cambiamento per l'uguaglianza di genere. Questo capitolo mira a far luce sulle strutture di supporto e sulle dinamiche personali che sostengono la realizzazione di azioni per l'uguaglianza di genere nelle RPOs. L'analisi presentata qui tiene conto di uno spettro di strumenti di monitoraggio applicati nel progetto che vanno oltre le metriche tradizionali, catturando non solo risultati quantitativi ma anche il coinvolgimento qualitativo di coloro che sono al centro del processo. Il monitoraggio si estende alla partecipazione attiva e al sostegno del team del progetto, con le persone addette al monitoraggio considerate come "amici critici"³. Questa definizione è più di un semplice titolo; rappresenta una filosofia che favorisce un rapporto di fiducia e aperto tra gli addetti al monitoraggio ed il team del progetto, un prerequisito essenziale per un monitoraggio consapevole. L'atteggiamento di supporto ma obiettivo di chi monitora promuove una cultura di auto-riflessione e responsabilità. Sulla base della valutazione e dell'esperienza delle RPO coinvolte in LeTSGEPs che implementano i GEP, vengono effettuate le seguenti considerazioni.

³ Vedi: Balthasar, A. (2011). Critical friend approach: policy evaluation between methodological soundness, practical relevance, and transparency of the evaluation process. *German Policy Studies*, 7(3), 187+.

Fattori di Supporto Istituzionale

Il perseguimento della parità di genere nelle istituzioni accademiche e scientifiche è un processo complesso che richiede un approccio poliedrico, che comprende una serie di fattori di supporto istituzionali.

L'istituzione di **politiche chiare e complete** è fondamentale per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno delle organizzazioni, in particolare per raggiungere obiettivi specifici come incrementare la rappresentanza delle donne nei ruoli di vertice e garantire la parità di genere nelle pratiche di reclutamento. Tuttavia, la mera esistenza di queste politiche non è sufficiente. Una sfida importante è la loro applicazione. Politiche per l'uguaglianza di genere deboli o scarsamente applicate possono ostacolare significativamente il progresso. L'efficacia di queste politiche dipende spesso da come vengano implementate, monitorate e rispettate. In assenza di saldi meccanismi tesi a garantire che queste politiche siano attivamente rispettate e integrate nella pratica quotidiana, il loro impatto rimarrà limitato. Pertanto, non si tratta solo di creare politiche, ma anche di creare una struttura solida che ne permetta l'efficace implementazione e applicazione. Un impegno forte e visibile della **leadership** dall'alto dell'organizzazione è cruciale. I dirigenti devono non solo promuovere attivamente i valori dell'uguaglianza, ma anche garantire che tali valori siano profondamente integrati nella cultura organizzativa e nelle operazioni quotidiane, comprese le proprie.

La **resistenza al cambiamento** è un'importante barriera nelle organizzazioni quando si tratta di modificare strutture e pratiche tradizionali, il che può ostacolare il progresso nel promuovere una cultura inclusiva di genere. Questa resistenza spesso deriva da un attaccamento profondamente radicato allo status quo, che rende difficile la trasformazione verso pratiche più equilibrate dal punto di vista di genere. Inoltre, l'efficacia di questi cambiamenti dipende fortemente dall'impegno della leadership. Quando la dirigenza non è pienamente impegnata nel promuovere e sostenere l'inclusività di genere, può ostacolare gravemente l'attuazione di politiche e pratiche di supporto. Una mancanza di sostegno da parte della leadership può portare all'adozione poco convinta di misure per l'uguaglianza di genere, riducendo l'impatto e la sostenibilità all'interno dell'organizzazione. Pertanto, superare la resistenza organizzativa e garantire un forte impegno della leadership sono aspetti cruciali per il successo e l'efficacia duratura delle iniziative inclusive di genere.

L'accesso e la disponibilità di **dati disaggregati per genere** rappresenta un pilastro per lo sviluppo e l'implementazione efficace di un GEP. Questo tipo di dati consente alle organizzazioni di comprendere le dinamiche di genere all'interno delle loro strutture, fornendo importanti informazioni su aree come la rappresentanza, i divari salariali e la progressione di carriera. Queste informazioni dettagliate sono essenziali per identificare specifiche sfide e opportunità legate all'uguaglianza di genere. Tuttavia, nei casi in cui i dati esistenti non colgano sufficientemente queste sfumature, è necessario lo **sviluppo e l'applicazione di indicatori specifici**. L'uso di dati sensibili al

genere e indicatori personalizzati, permette alle organizzazioni di implementare GEP basati sulla realtà, efficacemente allineati e in grado di guidare un cambiamento significativo nelle dinamiche di genere sul luogo di lavoro. La formazione efficace e i programmi di sensibilizzazione sono essenziali per superare le sfide della raccolta e della gestione dei dati di genere all'interno delle organizzazioni. Questi programmi svolgono un ruolo cruciale nella formazione del personale, soprattutto nei ruoli amministrativi e delle risorse umane, sull'importanza dei dati di genere. Potenziando la comprensione e le competenze, tali iniziative contrastano le potenziali resistenze del personale che potrebbe vedere la raccolta di dati come un ulteriore onere. Questo approccio non solo assicura una gestione accurata e sensibile dei dati di genere, ma favorisce anche un ambiente favorevole all'adozione di misure per l'uguaglianza di genere, semplificando il processo di raccolta dati come parte dei normali flussi di lavoro.

Per progettare un **GEP inclusivo** che trascenda i vari ruoli all'interno di un'organizzazione, comprese le differenze di età, livello di carriera e altre dimensioni della diversità, può essere utile istituire un Gruppo di Lavoro GEP. Riunendo individui di diverse fasce di età, livelli di carriera e background, il gruppo di lavoro può garantire che una vasta gamma di prospettive ed esperienze venga considerata nello sviluppo del GEP. Questa diversità all'interno del gruppo di lavoro permette di identificare ed **affrontare un ampio spettro di questioni legate al genere**, garantendo che il piano non sia solo completo, ma anche sensibile alle sfide uniche affrontate dai diversi gruppi. Incorporando questa vasta gamma di punti di vista ed esperienze, il gruppo di lavoro può sviluppare un piano veramente inclusivo con misure mirate che riflettono le esigenze e le aspirazioni della comunità. Per sostenere questi sforzi, è anche utile valutare le percezioni dei membri dell'organizzazione sulla cultura esistente sul luogo di lavoro; in questo caso i sondaggi online si sono dimostrati un mezzo appropriato per raggiungere la maggior parte del personale. Inoltre, le discussioni di gruppo o i workshop possono aiutare a discutere e analizzare specifici aspetti con coloro che sono interessati e a ottenere una comprensione più approfondita delle questioni e dei problemi rilevanti legati all'ineguaglianza.

Stabilire obiettivi **chiari, specifici, raggiungibili e misurabili all'interno di un GEP** è fondamentale per il suo successo. Definire chiaramente gli obiettivi permette al GEP di seguire una direzione chiara e creano un percorso durante il quale il progresso può essere sistematicamente monitorato. La definizione degli obiettivi assicura che il piano non solo sia mirato, ma anche efficace nell'affrontare le specifiche questioni di uguaglianza di genere pertinenti all'organizzazione. Tuttavia, mentre questi obiettivi devono essere chiari e misurabili, è anche importante mantenere un certo grado di flessibilità all'interno del piano, specialmente per le organizzazioni nuove. La flessibilità consente al GEP di rispondere a circostanze mutevoli e nuove intuizioni. Il panorama dell'uguaglianza di genere all'interno di un'organizzazione può cambiare a causa di vari fattori, inclusi cambiamenti normativi, cambiamenti nella cultura organizzativa o cambiamenti sociali più ampi. Pertanto, avere la capacità di adattare obiettivi e strategie in risposta a queste dinamiche garantisce che il GEP rimanga

coerente, efficace e allineato alle esigenze e alle sfide attuali dell'organizzazione. L'equilibrio tra obiettivi chiari e misurabili e la flessibilità di adattamento è essenziale affinché il GEP sia efficace nel breve termine e sostenibile nel lungo termine.

La disponibilità di dati, come accennato in precedenza, è fondamentale per stabilire obiettivi chiari e misurabili all'interno di un Piano per l'Uguaglianza di Genere (GEP). La raccolta e l'analisi regolare dei dati disaggregati per genere aiutano a **monitorare il progresso** e a individuare le aree che necessitano di aggiustamenti. I dati servono come base per valutare efficacemente i progressi e l'impatto del GEP. Se gli obiettivi del GEP sono chiari, specifici, raggiungibili e misurabili, i dati disaggregati per genere offriranno le metriche necessarie per monitorare tali obiettivi. Pertanto, la raccolta e l'analisi dei dati sono cruciali per identificare le aree che richiedono particolare attenzione e miglioramento, garantendo che gli sforzi siano diretti dove sono più necessari. Inoltre, le informazioni ottenute dai dati disaggregati per genere sono fondamentali per un processo decisionale informato. In questo modo chi prende decisioni e chi è responsabile della progettazione del GEP può basare le proprie strategie su evidenze concrete, permettendo di realizzare iniziative più mirate ed efficaci nell'ambito del GEP. Questo approccio basato sui dati fornisce anche un meccanismo di **valutazione continua** del GEP, consentendo all'organizzazione di adattare e perfezionare le sue strategie in risposta a condizioni mutevoli o nuove intuizioni.

Inoltre, i **programmi di formazione e sensibilizzazione** mirati a gruppi specifici, preferibilmente obbligatori, rappresentano un elemento chiave per l'implementazione efficace delle politiche di genere. Questi programmi dovrebbero essere offerti regolarmente, non solo al personale esistente, ma anche per informare i nuovi membri, garantendo formazione e sensibilizzazione continua. Essi mirano, ad esempio, a migliorare la comprensione dei pregiudizi e degli stereotipi di genere tra tutto il personale e a diffondere conoscenze sull'uguaglianza di genere e la dimensione di genere nella ricerca. Adattando questi programmi alle esigenze dei diversi gruppi all'interno dell'organizzazione, essi svolgono un ruolo cruciale nel promuovere un ambiente inclusivo e di supporto per tutti i generi. L'integrazione di tali iniziative educative come parte regolare e obbligatoria della formazione del personale garantisce che la ricerca dell'uguaglianza di genere non sia solo una questione strategica e di gestione, ma anche una tematica di formazione inclusiva a livello organizzativo.

Può essere vantaggioso coinvolgere **esperti esterni**, sia per sviluppare il GEP, se le conoscenze necessarie non sono disponibili all'interno dell'organizzazione, ma anche per questioni relative alle politiche di uguaglianza, come il GB. Questi esperti spesso hanno specifiche conoscenze e esperienze nei settori dell'uguaglianza, della diversità e dell'inclusione, che possono essere utili nell'introdurre nuove conoscenze e buone pratiche. La loro prospettiva obiettiva è particolarmente preziosa poiché fornisce una visione imparziale che può aiutare a identificare aree di criticità o omissioni all'interno del sistema organizzativo esistente. Modellando le strategie alle esigenze e al

contesto specifico dell'organizzazione, questi esperti possono adattare modelli di successo per affrontare sfide specifiche, aumentando così l'efficacia delle iniziative di uguaglianza di genere. Inoltre, il loro coinvolgimento può conferire maggiore credibilità a queste iniziative e dimostrare un serio impegno agli stakeholder interni ed esterni.

Nonostante gli esperti esterni possano offrire preziosi contributi nelle fasi iniziali degli sforzi di formulazione delle politiche sull'uguaglianza di genere, è emerso che lo **sviluppo delle risorse interne** in istruzioni scientifiche rappresenta un elemento critico e fondamentale per l'istituzionalizzazione del Gender Budgeting e di un GEP. La creazione di un'unità o di un comitato specializzato che includa rappresentanti dei vari dipartimenti all'interno dell'Organizzazione di Ricerca (RPO) riveste un'importanza cruciale. Questa struttura non solo assicura che il GB e il GEP siano profondamente radicati nel ciclo organizzativo, ma sottolinea anche l'importanza dello sviluppo e del consolidamento della competenza e delle conoscenze interne.

In conclusione, il successo nell'attuazione dei Piani per l'Uguaglianza di Genere (GEP) nelle istituzioni accademiche e scientifiche richiede un approccio olistico. Ciò implica una leadership forte, l'attuazione efficace delle politiche, l'adozione di strategie basate sui dati, la creazione di gruppi di lavoro inclusivi e sforzi continui di formazione e sensibilizzazione. L'integrazione di questi elementi contribuisce a creare un ambiente favorevole all'uguaglianza di genere, promuovendo un cambiamento significativo e sostenibile all'interno dell'organizzazione.

Fattori Individuali di Supporto

Un agente di cambiamento per l'uguaglianza di genere nelle RPO è tipicamente un individuo o un gruppo che promuove attivamente e facilita l'attuazione delle iniziative di uguaglianza di genere, influenzando e ispirando cambiamenti sistemici e culturali all'interno dell'organizzazione. Il ruolo di agente di cambiamento in relazione all'uguaglianza di genere nelle organizzazioni pubbliche può essere particolarmente impegnativo in assenza o in casi di sottosviluppo di politiche sull'uguaglianza di genere, poiché spesso implica lo sviluppo di nuove strategie e il superamento di norme istituzionali e pregiudizi radicati. Spesso, questi agenti del cambiamento diventano visibili per il loro impegno verso l'uguaglianza di genere, esso può essere accolto con reazioni miste dai colleghi, che vanno dal sostegno allo scetticismo o alla resistenza.

La **formazione** degli agenti di cambiamento è fondamentale per favorire l'uguaglianza di genere all'interno delle organizzazioni poiché li dota delle competenze, delle conoscenze e degli strumenti necessari per guidare e sostenere iniziative di trasformazione e cambiamenti culturali. Gli agenti di cambiamento hanno bisogno di una profonda comprensione delle questioni di genere, che comprende la conoscenza delle sfide e degli ostacoli specifici all'uguaglianza di genere nel contesto della ricerca. Questa competenza è fondamentale poiché consente agli agenti di cambiamento di identificare aree chiave per l'azione e lo sviluppo di strategie

informative, specifiche in base al contesto, che siano mirate e rilevanti per le esigenze specifiche della propria organizzazione. In questo caso anche il continuo apprendimento e il miglioramento sono essenziali. Gli agenti di cambiamento devono essere aperti a nuove idee, disposti ad apprendere dalle esperienze e cercare modi per migliorare continuamente l'efficacia dell'attuazione dei GEP.

L'empatia e la sensibilità culturale sono fondamentali per comprendere e affrontare le varie prospettive e le esigenze all'interno di un'organizzazione, svolgono infatti un ruolo cruciale nel favorire un approccio inclusivo all'uguaglianza di genere. Riconoscere e valorizzare la diversità interna è essenziale per creare un GEP che rappresenti tutti i membri. Inoltre, possedere una conoscenza approfondita della cultura dell'organizzazione è vitale per gli agenti di cambiamento. Ciò consente loro di adattare efficacemente le proprie strategie e interventi, tenendo conto delle dinamiche specifiche, dei valori e delle norme della propria RPO.

La comunicazione continua ed efficace nell'attuazione dei piani di uguaglianza è fondamentale. **La continua comunicazione** dei successi e difficoltà nell'attuazione è vitale in un clima di trasparenza e per promuovere la condivisione collettiva..

Gli agenti di cambiamento richiedono non solo competenze di comunicazione per articolare in modo chiaro e persuasivo il significato, gli obiettivi e i benefici dei piani di uguaglianza a una vasta gamma di stakeholders, ma anche **competenze di negoziazione** per risolvere efficacemente conflitti, allineare punti di vista divergenti e raggiungere un consenso tra questi gruppi. Ciò include adattare i messaggi affinché possano raggiungere i diversi gruppi all'interno dell'istituzione, dai docenti e ricercatori agli amministratori e alla dirigenza. La comunicazione e la negoziazione efficace sono cruciali per garantire una solida base di comprensione e sostegno, poiché aiutano ad allineare gli interessi e le prospettive diversificate dell'istituzione con gli obiettivi del GEP. In questo ambiente complesso, il continuo coinvolgimento degli stakeholders, la condivisione dei successi, l'affrontare apertamente le sfide e l'adattare le strategie di comunicazione e negoziazione in base ai destinatari, sono alcuni dei modi attraverso i quali gli agenti di cambiamento possono favorire un approccio più inclusivo e partecipativo. Tale approccio è essenziale per l'attuazione di iniziative di uguaglianza di successo e sostenibili.

Oltre al ruolo chiave della comunicazione efficace, il concetto di collaborazione diventa particolarmente importante in situazioni difficili. **Il networking e la costruzione di relazioni** sono strumenti essenziali per un agente di cambiamento. Gli agenti di cambiamento, favorendo forti connessioni sia all'interno della propria organizzazione che con entità esterne, possono creare una comunità di supporto che condivide le migliori pratiche, fornisce reciproco sostegno ed impara dalle esperienze collettive. Queste reti non sono solo piattaforme di scambio, ma sono cruciali per favorire un senso di solidarietà. Nei momenti difficili, quando c'è resistenza o ostacoli alle iniziative di uguaglianza di genere, avere alleati può essere una fonte di forza e di risorse. Gli alleati possono offrire prospettive diverse, condividere strategie che

hanno funzionato in situazioni simili e fornire supporto morale. L'approccio collaborativo, fondato su forti relazioni e collaborazioni, è fondamentale per realizzare il percorso di uguaglianza di genere, rendendolo un obiettivo condiviso piuttosto che un cambiamento solitario, ed aumenta inoltre l'impatto delle iniziative in ambienti istituzionali complessi e dinamici.

Negli ambienti dinamici e complessi delle università e delle organizzazioni di ricerca, la capacità di adattamento e le competenze di risoluzione dei problemi giocano un ruolo chiave per gli agenti di cambiamento che attuano i GEP. Questi ambienti, caratterizzati da diverse culture e complesse gerarchie, spesso presentano sfide uniche per l'attuazione dei GEP. Gli agenti di cambiamento devono essere **flessibili e innovativi** nello sviluppare soluzioni, poiché possono incontrare problemi imprevisti che vanno dalla resistenza istituzionale ai vincoli politici. La loro capacità di adattare le strategie a questi contesti specifici, mentre trovano soluzioni alternative, è essenziale per il successo delle iniziative di uguaglianza di genere.

Allo stesso modo, **la tenacia e la resilienza** sono qualità importanti per gli agenti di cambiamento, poiché il percorso verso il cambiamento istituzionale in questi ambienti è spesso lento e pieno di ostacoli. Gli imprevisti, che siano sotto forma di lenta attuazione delle politiche, impegno variabile degli stakeholder o cambiamento delle priorità organizzative, non sono rari. In tali casi, gli agenti di cambiamento devono dimostrare solido impegno e perseveranza. La continua difesa dell'uguaglianza di genere, il focus sugli obiettivi a lungo termine e una costante spinta verso il progresso, anche di fronte a cambiamenti lenti e gradualmente, sono essenziali per un cambiamento significativo e duraturo in queste istituzioni.

Il **sostegno della dirigenza** è fondamentale per il successo degli agenti di cambiamento nelle istituzioni accademiche e di ricerca, specialmente quando si attua un GEP, poiché spesso mancano di autorità formale nonostante il loro impegno e la loro competenza nel guidare le iniziative di uguaglianza di genere. Il sostegno da parte della leadership fornisce legittimità e influenza, che sono essenziali in ambienti che spesso sono dominati da norme gerarchiche. Attraverso il loro supporto, gli agenti di cambiamento ottengono accesso a risorse fondamentali, sia in termini di finanziamenti, ma anche di personale a disposizione, che sono essenziali per un'attuazione efficace del GEP. Inoltre, il coinvolgimento esecutivo è fondamentale per superare la resistenza istituzionale, integrare l'uguaglianza di genere come priorità strategica e favorire una cultura organizzativa di supporto. Questo sostegno di alto livello non solo amplifica gli sforzi degli agenti di cambiamento, ma assicura anche la sostenibilità e l'efficacia delle iniziative di uguaglianza di genere all'interno dell'istituzione.

Per riassumere, il ruolo di un agente di cambiamento per l'attuazione di un GEP all'interno di una RPO è complesso e richiede una combinazione di conoscenze, competenze e caratteristiche personali. Coinvolge non solo una profonda comprensione delle questioni di genere, ma anche la capacità di comunicare

efficacemente, guidare, influenzare, collaborare e adattare le strategie al contesto unico dell'organizzazione. Con queste competenze, gli agenti di cambiamento possono guidare efficacemente l'adozione e l'attuazione di successo dei GEP, portando a ambienti di ricerca più inclusivi ed equi.

Raccomandazioni

Di seguito vengono fornite indicazioni utili per coloro che si avvicinano per la prima volta al tema dell'uguaglianza di genere nella ricerca, basate sulle intuizioni derivanti dall'esperienza dei partner LeTSGEPs nell'attuazione dei GEP:

- L'uguaglianza di genere dovrebbe essere integrata in tutte le politiche e le pratiche istituzionali. È importante adottare misure mirate per identificare e affrontare i divari e le disuguaglianze di genere, adattando le azioni alle specifiche esigenze e priorità delle donne nell'istituzione. Pertanto, è necessario mirare a un cambiamento duraturo radicando l'uguaglianza di genere nella cultura istituzionale, garantendo che rimanga un aspetto costante ed apprezzato dell'organizzazione.
- È importante creare una cultura organizzativa che sostenga attivamente l'uguaglianza di genere, grazie all'incoraggiamento e alla guida della leadership dell'istituzione. Per rafforzare questa cultura, è importante incoraggiare la collaborazione tra tutte le parti interessate.
- La leadership deve dimostrare un impegno deciso nei confronti di politiche specifiche di genere, poiché questo dimostra l'impegno dell'istituzione nel promuovere un ambiente educativo equo e inclusivo sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.
- I GEP devono essere supportati da risorse a lungo termine adeguate, tra cui finanziamenti e personale, e devono essere definite chiaramente le responsabilità per le attività correlate ai GEP per garantire un'attuazione efficace.
- Si consiglia di sviluppare un piano strutturato per l'attuazione dei GEP, insieme a un dettagliato sistema di monitoraggio e valutazione che impieghi indicatori sensibili al genere per misurare oggettivamente il progresso e l'impatto.
- Si consiglia di abbracciare il Gender Budgeting (GB) come componente integrante del GEP fin dall'inizio. Il GB offre una lente critica attraverso cui osservare gli stanziamenti di bilancio, assicurando che gli obiettivi di uguaglianza di genere non siano solo stabiliti, ma anche sostenuti finanziariamente e implementati strategicamente. Iniziare con un'analisi approfondita delle pratiche e delle politiche di bilancio esistenti attraverso una prospettiva di genere per identificare aree di intervento. Dare priorità al GB sin dalle prime fasi dello sviluppo del GEP, permette alle istituzioni di creare una solida base per realizzare progressi sostenibili in materia di uguaglianza di genere.
- Per implementare efficacemente i GEP, è essenziale concentrarsi sulla formazione delle risorse sia per gli agenti di cambiamento sia per il personale responsabile del bilancio. Ciò implica fornire una formazione completa che impartisca conoscenze e

competenze essenziali per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno dell'istituzione. La formazione dovrebbe coprire i principi di uguaglianza di genere, le strategie di attuazione dei GEP e le complessità delle dinamiche di genere. Inoltre, la formazione specializzata per il personale responsabile del bilancio è cruciale per integrare le considerazioni di genere nel processo decisionale finanziario. Questo duplice approccio assicura un impegno ben ponderato e informato per l'equità di genere istituzionale.

- Ai fini del monitoraggio, è essenziale definire indicatori chiari di realizzazione e di risultato per il GEP, con l'obiettivo di raggiungerli o superarli. Questi parametri sono cruciali per monitorare i progressi e valutare l'efficacia delle iniziative di uguaglianza di genere attuate.
- Si presenteranno sfide come risorse limitate, cambiamenti istituzionali o resistenze, ed è importante mantenere adattabilità e perseveranza nel superare questi problemi quando si presentano.
- Per garantire l'efficacia e l'integrazione olistica di un GEP, è importante che sia sviluppato e implementato in modo inclusivo, abbracciando tutti i ruoli all'interno della RPO, compresi il personale scientifico, tecnico e amministrativo.
- Per promuovere l'accettazione e l'impegno diffusi, l'attuazione dei GEP deve essere un processo collaborativo e inclusivo con responsabilità condivise. Questo approccio, in contrapposizione ad un approccio top-down, assicura una partecipazione attiva nello sviluppo e nell'esecuzione del GEP, alimentando così un senso di appartenenza e dedizione all'uguaglianza di genere in tutta l'istituzione.