

# Governance Inclusiva in Università: esperienza di applicazione nella realizzazione del Gender Equality Plan

## Extended Abstract

(work in progress)

Autori:

Anna Brescianini

Camilla Federici

Mariasole Bannò

### 1. Introduzione

Nel 2015, l'EIGE (European Institute for Gender Equality) ha sviluppato e condiviso il cosiddetto GEAR (Gender Equality in Academia and Research), uno strumento per affrontare le disuguaglianze di genere all'interno delle istituzioni. Il GEAR raccoglie un insieme di azioni e strumenti che le università e le organizzazioni di ricerca possono implementare per promuovere il cambiamento orientato alla parità di genere (EIGE, 2017). Nel suo documento, l'EIGE menziona il Gender Equality Plan (GEP) come uno degli strumenti più importanti tanto che nel 2021, con l'avvio di Horizon Europe, il programma di finanziamento europeo che ha fatto seguito a Horizon 2020, presentare il GEP annualmente è diventato obbligatorio per tutte le organizzazioni di istruzione superiore o di ricerca che vogliono accedere al programma di finanziamento.

In particolare, per le Università<sup>1</sup> "Il GEP si colloca in un'ottica programmatica e si inserisce all'interno del Piano Strategico, ponendosi tra le direttrici di sviluppo dell'Ateneo. Le azioni in esso previste sono poste in relazione con il Bilancio di Genere sia nella fase previsionale che in quella di rendicontazione"<sup>2</sup> (CRUI, 2021). In linea con la definizione della Commissione Europea, il GEP si pone quindi come un insieme di azioni, non isolate ma integrate in un'unica visione strategica, finalizzata a: identificare distorsioni e disuguaglianze di genere; implementare strategie innovative per correggere distorsioni e disuguaglianze; definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso adeguati indicatori. Il GEP nasce quindi con un compito pianificatorio e di miglioramento della qualità della vita dei soggetti destinatari delle azioni nel tempo. Il GEP non si limita quindi alla mera pianificazione e attuazione di misure e politiche. È piuttosto inteso come uno strumento per cambiare i processi, le culture e le strutture organizzative nel loro complesso, in un'ottica di *mainstreaming* di genere. La Commissione Europea definisce il *gender mainstreaming* come una strategia di "(ri)organizzazione, miglioramento, sviluppo e valutazione dei processi politici, in modo da incorporare una prospettiva di uguaglianza di genere in tutte le politiche a tutti i livelli e in tutte le fasi, dagli attori normalmente coinvolti nella definizione delle politiche" (Commissione Europea, 1996). Si tratta quindi di un approccio orizzontale che evidenzia la necessità di riorganizzare i processi politici che di solito vengono presentati,

---

<sup>1</sup> Ai sensi dell'art. 48, d.lgs. 198/2006 nel nostro paese esiste già un documento che tutte le pubbliche amministrazioni (incluse dunque le Università pubbliche e gli altri enti pubblici di ricerca) devono adottare per assicurare «la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne» ed è il Piano di Azioni Positive (PAP).

<sup>2</sup> Nelle linee guida CRUI vengono definite anche le cinque aree minime di intervento: cultura dell'organizzazione e equilibrio vita privata/vita lavorativa; equilibrio di genere nelle posizioni di vertice negli organi decisionali; parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti; contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

all'interno delle istituzioni, come una strategia che si concentra sull'uguaglianza di genere piuttosto che sulle donne come "categoria speciale" (Vingelli, 2005).

E' evidente quindi che affinché lo strumento di pianificazione divenga efficace occorre che alla base della sua elaborazione ci sia un effettivo coinvolgimento della struttura organizzativa (i.e. governance, corpo docenti, personale tecnico amministrativo, studenti). Diversamente non si arriverà a un effettivo cambiamento, ed il rischio è che il processo si fermi a un piano teorico che fatica a prendere avvio, perché non supportato da una volontà effettiva e soprattutto da strumenti efficaci per l'attuazione.

In tal senso si inserisce la Governance Partecipativa intesa come il metodo che conduce verso il risultato di una Governance Inclusiva (Baccaro e Papadakis, 2008). Si tratta di un approccio alla gestione e alla decisione che coinvolge attivamente tutte le parti interessate della comunità nell'elaborazione delle politiche, nella pianificazione delle attività e nella presa di decisioni per l'organizzazione (Sacchetti, 2019). La Governance Partecipativa si basa sull'idea che le decisioni vengano prese in modo collaborativo e che il coinvolgimento di diverse prospettive e competenze possa portare a risultati migliori e condivisi rispetto al modello tradizionale di governance centralizzato, in cui le decisioni vengono prese da un gruppo ristretto di individui (Bobbio e Pomatto 2007).

L'obiettivo del presente progetto, ancora in via di sviluppo, è quindi applicare il metodo di Governance Partecipativa nella lettura del processo di stesura e realizzazione dei GEP all'interno delle Università. La ricerca è stata condotta impiegando metodi qualitativi con il preciso obiettivo di analizzare in modo approfondito il processo di realizzazione di Governance Inclusiva attraverso il metodo della Governance Partecipativa. Nello specifico si è deciso di adottare l'intervista tramite questionario quale principale strumento di indagine. Il caso studio è quello dell'Università degli studi di Brescia.

## 2. La Governance Inclusiva

La Governance Inclusiva mette in evidenza che per raggiungere gli obiettivi strategici in essere per la propria istituzione occorre avere sia una struttura sia una pratica organizzativa basate sulla cultura partecipativa tra portatori di interesse, ponendo in luce così una visione più ampia rispetto ai metodi consolidati di economia, basati invece principalmente sull'efficienza (Coase, 1953; Williamson, 1975).

La letteratura riporta esperienze di Governance Inclusiva applicata a diversi contesti e istituzioni (Sacchetti, 2019). Molti sono gli interventi registrati relativi soprattutto alle politiche di rigenerazione urbana e alle politiche sociali, realizzati attraverso processi di progettazione partecipata, in cui i diversi attori coinvolti individuano e definiscono insieme soluzioni a problemi complessi (Perkins e Zimmerman, 1995). In particolare, troviamo gli enti di origine cooperativa che sono le istituzioni che più adottano una Governance Inclusiva a livello strutturale, con stakeholders che partecipano ai consigli di amministrazione o sono presenti negli organi decisionali (Sacchetti 2019; Pasinetti et al., 2021). Altri studi si sono focalizzati in ambito di servizi di promozione della salute. Per esempio, Glenn Laverack (2012) propone a partire dal 2011 un modello operativo, definito *Parallel tracking*, volto a coniugare nei programmi di salute pubblica i processi di programmazione e progettazione tradizionali con la necessità di cogliere il punto di vista, gli obiettivi e le risorse di chi è beneficiario degli interventi stessi<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> L'autore, riferendosi alla direzione del controllo negli interventi di promozione della salute, utilizza i termini *top-down* e *bottom-up*. Il termine *top-down* descrive la direzione dei programmi in cui l'identificazione del problema proviene dall'alto, dalle strutture istituzionali che detengono il controllo dei centri di potere e responsabilità a livello della comunità (l'amministrazione pubblica, gli enti di ricerca, le scuole, ecc.). Con *bottom-up* invece si intende la direzione di controllo dal basso, in cui è la comunità stessa che identifica i propri problemi e li comunica a coloro che hanno l'autorità decisionale oppure agisce direttamente per farsene carico.

Esistono infine studi che mettono in relazione possibili soluzioni di Governance Inclusiva con la capacità di includere e far partecipare diversi stakeholder per promuovere l'interesse collettivo. In quest'ultimo caso si tratta di esperienze di partecipazione alle scelte decisionali esplicitate per alcuni ambiti specifici, tematici.

### **3. Il processo di realizzazione della Governance Inclusiva: la Governance Partecipativa**

Nelle strutture caratterizzate da una Governance Inclusiva, il coordinamento organizzativo a cui viene riconosciuto il principio di autorità, è giustificato da un pre-accordo tra portatori di interesse, che consente che tale autorità sia utilizzata insieme a criteri quali l'inclusione, l'equità e, soprattutto, la partecipazione. I portatori d'interesse legittimano quindi l'autorità purchè le loro istanze siano state considerate e che i risultati siano quelli previsti (Sacconi, 1991).

**La partecipazione.** Per partecipazione si intende l'attivazione di un processo strutturato, non estemporaneo, in cui siano chiaramente definiti gli obiettivi e i risultati attesi, così come le fasi di lavoro, gli attori, i tempi e le modalità con cui avviene l'interazione, e che permetta alle persone coinvolte di portare un contributo effettivo (Buemi et al., 2015).

**I risultati e i ruoli.** Prima di avviare un processo partecipativo è fondamentale avere chiaro quali siano gli obiettivi da raggiungere e che cosa si chiede in termini di contributo agli attori da coinvolgere. Ogni processo partecipativo è infatti caratterizzato sia da specifici risultati sia da specifici ruoli. I risultati sono sia di prodotto, veri e propri output dell'attività, sia di processo, legati all'interazione che si è generata tra i soggetti coinvolti nel processo (Sacchetti e Tortia, 2020). Anche i ruoli dei soggetti coinvolti, fondamentali per la realizzazione del percorso, sono di diversa natura. Troviamo: il ruolo politico, quale garante del processo e degli obiettivi (i.e., promotore); il ruolo tecnico di coordinamento del processo (i.e., regia tecnica); il ruolo di facilitazione con un soggetto terzo spesso esterno neutrale rispetto agli interessi in atto (i.e., facilitatore); il ruolo degli stakeholder, con il compito di portare punti di vista rilevanti sulla questione da affrontare<sup>4</sup> (Pasinetti et al., 2021). È quindi necessario stabilire chi coinvolgere nelle attività per i diversi ruoli (i.e. promotore, regia tecnica, facilitatore) e quali siano gli stakeholder importanti per il processo. Una metodica e attenta mappatura e analisi degli stakeholder è alla base della buona riuscita di un processo partecipativo. È fondamentale, infatti, che siano rappresentati tutti i punti di vista rilevanti per l'ambito tematico di intervento. In particolare, il principio che deve guidare nella individuazione degli stakeholder è il principio di inclusività (Sacchetti, 2019). È necessario infatti analizzare il contesto territoriale e la collettività di riferimento, individuare in modo ragionato gli attori da coinvolgere in relazione all'ambito tematico dell'intervento considerato. Alla mappatura segue, con l'utilizzo di metodologie strutturate, un lavoro di analisi accurata, che approfondisce in particolare per ogni attore, la rilevanza (basata sul livello di interesse e la capacità di influenza), i benefici che l'attore riceve dal partecipare al processo e i contributi che porta (Buemi et al., 2015). Infine, è importante sottolineare come i percorsi di Governance Partecipativa consentono di coinvolgere i diversi stakeholder, cambiando il loro ruolo, da soggetti da controllare o da far fruire, a persone che offrono un contributo positivo, che apprendono e si impegnano, qualora le condizioni lo permettano (Maslow, 1998; Sacchetti e Tortia, 2020).

---

<sup>4</sup> I processi partecipativi riguardano il coinvolgimento di diverse tipologie di soggetti nelle scelte strategiche. Il processo di partecipazione, per essere efficace, deve, non solo basarsi sul confronto e il coinvolgimento degli attori locali ma appartenere ai soggetti coinvolti ed essere sentito proprio da tutti i partecipanti.

**Le tecniche partecipative.** Negli ultimi anni sono stati sperimentati e affinati diversi approcci, tecniche e strumenti per gestire i processi partecipativi, e ogni tecnica costituisce uno strumento di lavoro utile in precise circostanze (Bobbio e Pomatto, 2015). È importante infatti saper valutare di volta in volta lo strumento di progettazione partecipata più adatto per ciascun processo partecipativo in modo da attivare la partecipazione in maniera efficace ed efficiente. In particolare, al fine di garantire la reale partecipazione di tutti gli attori e far sì che essi discutano costruttivamente e giungano a dei risultati condivisi, è necessario dare la possibilità a tutti i partecipanti di esprimersi, riuscendo ad integrare insieme punti di vista differenti e a valorizzare le diverse posizioni, coinvolgendo attori che molto difficilmente avrebbero avuto la possibilità di confrontarsi<sup>5</sup>. In tal senso, sono state progettate e sperimentate varie tecniche per selezionare i partecipanti, indurli ad ascoltarsi reciprocamente, mettere i profani in condizione di interloquire con gli specialisti, risolvere i conflitti, predisporre accordi in grado di reggere nel lungo periodo (Labonte, 2011). In particolare, le tecniche di facilitazione esistenti sono orientate a fare in modo che tutti dispongano di informazioni adeguate, che provino ad ascoltarsi e a capirsi, e che siano messi in condizione di arrivare, quando possibile, a soluzioni condivise o comunque di affrontare apertamente i conflitti (Laverack, 2012).

**La conoscenza.** Governance Inclusiva e processi partecipativi consentono un aumento della conoscenza, rafforzando la cooperazione e portando ad un apprendimento del gruppo di lavoro, migliorando le competenze e generando, a fronte di problemi condivisi, la definizione di soluzioni co-prodotte (Buemi et al., 2015). I processi decisionali inclusivi e partecipativi sono funzionali a questo processo di aumento della conoscenza, e soprattutto della sua socializzazione, in quanto fruiscono delle competenze esperienziali delle persone che partecipano. Inoltre il coinvolgimento e la possibilità di esprimere il proprio parere consente l'apprendimento reciproco, la creatività (Dewey, 1954) e aumenta la motivazione (Amabile, 1982; McGregor, 1960). Altro aspetto non meno rilevante, dagli studi di Polanyi (1966) sulla pratica ed esperienza quali principali fonti di apprendimento, e dagli studi sulla creazione e la diffusione della conoscenza nelle imprese svolti da Nonaka e Takeuchi (1995), emerge che la socializzazione della conoscenza tra gli stakeholder può essere misurata dal grado di responsabilizzazione. Alla stessa conclusione è giunto Laverack (2012), che esprime nel già citato metodo *Parallel tracking* l'opportunità di sviluppare empowerment e responsabilizzazione dei beneficiari coinvolti<sup>6</sup>.

**La legittimazione e la delega.** Due gli aspetti che non possono mancare nella definizione di un progetto di Governance Partecipata: da un lato la legittimazione dal vertice per rendere pubblico l'incarico e dare mandato; dall'altro l'assunzione della delega per poter operare all'interno di uno scenario organizzativo e poter creare processi di partecipazione e coinvolgimento esterni ad una logica di governo verticistica in cui i ruoli apicali sono i decisori, spostandosi invece verso una diffusa capacità risolutiva (Sacchetti, 2019). In questo quadro la figura delegata (i.e., operatore o facilitatore) non è colui o colei che deve risolvere direttamente il problema, ma è la figura in grado di creare le condizioni organizzative adatte a promuovere soluzioni e strategie concertate, facendo leva sulla co-responsabilità (Laverack, 2012).

---

<sup>5</sup> L'approccio umanistico trae le sue origini dalla teoria dei bisogni di Maslow (Maslow, 1998, McGregor, 1960) con successive interpretazioni più recenti con la teoria self-actualization (Deci e Ryan, 2000). Queste teorie ci suggeriscono che l'autorealizzazione può essere vista come lo sviluppo del pieno potenziale della persona. Nella sfera pubblica (sia esso il lavoro o lo studio) del singolo ciò può accadere mediante percorsi e processi volti a favorire l'autonomia decisionale, la competenza, la relazionalità. La realizzazione di queste tre caratteristiche presuppone la possibile partecipazione a percorsi volti a modellare il proprio ambiente organizzativo, sviluppando le proprie competenze.

<sup>6</sup> In particolare tramite il metodo *bottom up*.

Dal punto di vista della fattibilità tecnica emerge dagli studi la necessità della presenza nei ruoli decisionali e di profili professionali con competenze trasversali e organizzative, capaci di condurre i tavoli di ascolto e confronto e di coordinare processi complessi (Pasinetti, et al., 2021). Tale aspetto risulta necessario, combinato alla capacità di individuare e valorizzare all'interno del gruppo di lavoro uno o più "agenti di cambiamento", indipendentemente dai loro ruoli gerarchici. Si tratta di persone che riescono a visualizzare il cambiamento, a promuovere azioni che vanno a costruirlo e a farlo successivamente riconoscere come passaggio necessario per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Rebora e Turri, 2008). Ecco anche il motivo per cui un processo di Governance Inclusiva necessita di un percorso di realizzazione graduale, a tappe.

#### **4. Analisi empirica**

##### ***4.1 Il caso del GEP dell'Università degli studi di Brescia***

Alla luce dell'analisi condotta, l'obiettivo di ricerca del presente lavoro è capire quale sia il valore aggiunto apportato dall'applicazione del metodo di Governance Partecipativa alla stesura e realizzazione del GEP all'interno delle Università e più in generale nell'ambito delle istituzioni pubbliche. Per questo motivo, si è deciso di affrontare come caso studio quello del GEP dell'Università degli Studi di Brescia. La Commissione per la stesura del GEP ha avuto un incarico ufficiale in data 15/01/2022 da parte del Rettore allora in carica (Prof. Maurizio Tira) e della Direttrice Generale (Dott.ssa Loredana Luzzi), che hanno nominato responsabile della Commissione la prof. Mariasole Bannò ed hanno delegato il Prof. Carlo Alberto Romano a partecipare in loro rappresentanza. E' stato costituito poi un elenco di persone componenti della Commissione, figure appartenenti a personale PTA, docenti, ricercatori e ricercatrici, dottorandi e dottorande, studenti e studentesse, alcuni di essi già partecipanti alla redazione del Bilancio di Genere avvenuta nel 2021.

##### ***4.2 L'approccio case study***

La presente ricerca è stata condotta impiegando metodi qualitativi<sup>7</sup> con il preciso obiettivo di indagare in modo approfondito il processo di realizzazione di Governance Inclusiva. Poiché tale percorso dipende strettamente dal contesto e le variabili che lo influenzano sono complesse, interconnesse e difficili da misurare si è deciso di ottenere quante più informazioni possibili in merito, considerando anche dimensioni che non potrebbero essere considerate con tecniche quantitative. La descrizione che ne deriva risulta quindi sicuramente più ricca: ambiguità, eccezioni, *best practices* possono essere più facilmente individuate dall'analisi così condotta.

Molte sono le tecniche utilizzate nell'ambito di un approccio qualitativo (e.g. interviste strutturate, semi strutturate e non strutturate, osservazione partecipante, osservazione a distanza, focus group). Inoltre, le tecniche partecipative possono essere usate in differenti momenti del ciclo della progettazione e della valutazione: analisi di contesto, analisi dei bisogni e delle risorse del target di popolazione/ gruppi di professionisti/unità operative, analisi organizzativa e di setting, programmazione e progettazione condivisa e partecipata, valutazione di processo e di impatto delle policy con i relativi interventi operativi, progetti e buone pratiche, scelte di priorità di intervento e azione.

Nello specifico si è deciso di adottare l'intervista tramite questionario quale principale strumento di indagine (Yin, 2003) da somministrare a metà del ciclo di implementazione del primo GEP di Ateneo.

I motivi di tale scelta sono svariati. In primo luogo tale tematica richiede una ricerca di tipo più esplorativo e in grado di generare teorie per comprendere il fenomeno oggetto di analisi. In

---

<sup>7</sup> Il termine metodo viene utilizzato nella sua più ampia accezione come suggerito da Alvesson and Deetz (2000).

tal senso i metodi qualitativi permettono di andare oltre la semplice misura di un fenomeno e cercano di capire le relazioni di causalità sottostanti i fenomeni osservati per rispondere ai quesiti complessi che caratterizzano questi temi. L'approccio di tipo qualitativo si ritiene permetta quindi di migliorare la conoscenza sul tema oggetto di indagine fornendo delle risposte a domande del tipo "perché" o "come" (Eisenhardt, 1989; Ghauri e Grønhaug, 2020). La scelta di somministrare il questionario in andamento con l'implementazione del GEP, a metà del triennio di riferimento, consente di registrare in itinere una valutazione del processo attuato per verificarne, seppur in stadio preliminare, i primi risultati e la percezione di efficacia. Questo consentirà di attuare adattamenti alle scelte di intervento e orientare gli indirizzi programmatici futuri con maggiore coerenza e aderenza al contesto rilevato.

Sulla base della teoria del *Parallel tracking* di Laverack (2012) si è deciso di raccogliere le opinioni delle due tipologie di attori coinvolti nella scrittura e nella realizzazione del GEP dell'Università degli Studi di Brescia attraverso un questionario anonimo. In particolare si seguirà una indagine diretta agli stakeholder secondo un approccio *top-down* e *bottom-up* dove gli attori coinvolti nell'indagine sono:

- la Governance di Ateneo composta da Rettore (precedente e attuale), Direttrice generale, membri del Senato (precedenti e attuali), delegati/e del Rettore, per un totale di almeno 20 persone (i.e., approccio *top-down*).
- membri della commissione delegata alla scrittura del GEP, membri della commissione incaricata dell'attuazione, rappresentanti degli studenti e delle studentesse e dei dottorandi e delle dottorande, Consigliera di fiducia, membri del CUG (precedente e attuale), membri del Centro Studi LOG (precedenti e attuali), personale PTA e ricercatori e ricercatrici addetti alla realizzazione del GEP, assegnisti che a vario titolo si occupano di parità di genere (i.e., approccio *bottom-up*).

L'indagine diretta è finalizzata a raccogliere valutazioni sui contenuti e sul metodo del GEP. Il questionario sarà strutturato per macro-aree di indagine volte a raccogliere elementi valutativi così distinti:

a) contenuti del GEP declinati in:

- valutazione del documento GEP;
- valutazione dell'andamento e della realizzazione delle azioni del GEP;
- valutazione sull'efficacia delle azioni messe in atto ad oggi;
- eventuali correzioni da apportare al percorso di realizzazione, da porre in essere in itinere.

b) metodo di redazione del GEP:

- valutazione del percorso che ha condotto l'Ateneo alla scrittura e all'approvazione del GEP di Ateneo;
- valutazione del grado di partecipazione dei partecipanti alla realizzazione del GEP;
- percezione circa l'efficacia del metodo utilizzato.

## 5. Risultati attesi

I risultati preliminari sono di seguito riportati.

Per facilitare i processi partecipativi, si ritiene necessario strutturare una governance capace di valorizzare il contributo dei singoli, con la precisa volontà di trasferire tale contributo individuale all'interno dell'intelligenza collettiva del gruppo di lavoro, implementando progettualità partecipate anche di carattere sperimentale. Tale strumento, se acquisito e fruito adeguatamente, può divenire elemento di sviluppo di progetti trasversali, e occasione per valorizzare e posizionare all'interno dell'organizzazione stessa le competenze acquisite in chiave di innovazione, da utilizzare in nuovi campi di applicazione.

Tra i nodi cruciali si rileva che l'organo politico di riferimento (nel caso dell'Università degli Studi di brescia, la Commissione GEP) non può essere legato a nomine di dipartimento scisse

dalle competenze sul tema, o che seguono logiche di “spartizione di ruoli”, ma deve prevedere figure con competenze specifiche e conoscenze professionali legate all’ambito di riferimento (conciliazione vita-lavoro; ruoli politici, carriere; ricerca e didattica di genere, contrasto alla violenza).

Altrettanto importante è che l’organo tecnico che risponde all’organo politico deve essere competente e motivato, anche mediante percorsi di formazione dedicati.

Il feedback relativo alle azioni implementate deve provenire dall’ascolto delle persone che vivono quotidianamente le attività dell’Ateneo mediante strumenti quali ad esempio indagini conoscitive.

Infine, emerge come la scelta di affrontare un progetto mediante una Governance Partecipata sia il risultato di una serie di elementi di carattere sia formale (i.e., legittimazione e assunzione del ruolo), sia di cultura dell'organizzazione (in grado di considerare le competenze organizzative e di gestione volte al risultato condiviso una competenza da valorizzare), sia di processi organizzativi che sperimentano il coinvolgimento dei diversi soggetti e stakeholder a più livelli (con evidenza dei risultati raggiunti).

## 6. Conclusioni

Pochi sono gli studi dedicati all'analisi della Governance Inclusiva all'interno degli enti pubblici, e ancor meno nelle Università. Ciò può essere dato dalla particolare struttura dell'Università che non si configura con un classico ente pubblico, ma come un ente che ha assunto la forma e la configurazione di ente pubblico nel tempo, accettando così le regole che lo determinano<sup>8</sup>.

Se consideriamo quindi il mondo universitario e le persone che lo vivono, ossia gli stakeholder di riferimento nell'ambito del tema Parità di Genere, siano essi personale tecnico amministrativo, docenti, ricercatori e ricercatrici, studenti e studentesse, possiamo pensare a livelli profondi di cooperazione in un complesso contesto organizzativo in cui l'Università è gestita attraverso un approccio incentrato sulla persona e sulla qualità delle relazioni dei portatori di interesse, privilegiandone la partecipazione, l'equità e l'autorealizzazione.

Rispetto dunque al tema del coinvolgimento e dell'inclusione, si ritiene che, oltre a descrizioni astratte e pianificazioni, lo studio di un caso consenta di sostituire confronti sul senso con l'esperienza vissuta sul campo, attorno ad oggetti reali di lavoro, con cornici definite, percepiti come istanze di valore, importanti perché tasselli di sviluppo dell'organizzazione di cui i componenti stessi del gruppo di lavoro fanno parte. Questi oggetti reali, analizzati e programmati collettivamente, facilitano lo scambio generativo all'interno di gruppi eterogenei per ruoli, età, genere, competenze e consente di far sperimentare a livelli diversi dell'organizzazione nuovi approcci alla risoluzione di problemi e sviluppi.

La presente ricerca, la prima nel suo genere, si basa su un solo caso studio e potrebbe essere ampliata grazie ad un confronto con altre realtà universitarie, possibilmente legate ad altri contesti istituzionali. La ricerca potrebbe avere anche un futuro sviluppo metodologico grazie all’impiego congiunto di tecniche quantitative.

**Parole chiave:** Governance Partecipativa; Governance Inclusiva, Parità di genere, Gender Equality Plan

## Contributo degli autori

---

<sup>8</sup> Da sottolineare che l'università è unico ente pubblico che elegge autonomamente il proprio ente di governo.

Il lavoro è frutto del lavoro congiunto delle autrici.

## 1. Bibliografia/References

- Alvesson, M, Deetz, S, 2000. A mode and a framework for engaging with empirical material. SAGE publication LTD.
- Amabile, TM, 1982. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997–1013.
- Baccaro, L, Papadakis, K, 2008. I problemi della governance partecipativo-deliberativa. Stato e mercato, *Rivista quadrimestrale* - 03/2008 pp.475-504.
- Badalassi, G, 2020. Il lungo cammino del bilancio di genere in Italia. Blog *Ladynomics*.
- Bettio, F, Rosselli, A, Vingelli, G, 2002. *Gender Auditing Dei Bilanci Pubblici*". Fond. AJ Zaninoni.
- Bobbio, L, Pomatto, G, 2007. *Il coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*. N.58 *Nuove Forme di Democrazia* Editore Viella SRL.
- Borrelli, D, Stazio, M, 2018. *La grande trasformazione dell'università italiana*. UNI 2018.
- Buemi, M, Conte, M, Guazzo, G, 2015. *Diversity management per una crescita inclusiva*. Franco Angeli Editore.
- Avveduto, S, 2019. *Ricerca: Femminile, Plurale*. Centro Nazionale Ricerche (CNR) O.GE.TA (Osservatorio Genere e Talenti).
- Coase, RH, 1953. *The nature of the firm 1937*. Strigler and K. Boulding (eds) *Readings in price theory* Allen & Unwin.
- Commissione Europea, 1996. *Integrare la parità di opportunità fra le donne e gli uomini nell'insieme delle politiche e delle azioni comunitarie*. Comunicazione della Commissione Europea del 21.02.1996.
- Commissione Europea, 2015. *Guida Pratica per una Pubblica Amministrazione di qualità – Versione sintetica*.
- Commissione Europea, 2021. *Striving for a union of Equality. The Gender Equality Strategy 2020-2025*.
- CRUI, 2019. *Linee Guida Bilancio di Genere Atenei italiani*.
- CRUI, 2021. *Vademecum GEP*.
- Deci, EL, Ryan, RM, 2004. *Handbook of Self determination Research*. The University of Rochester Press.
- Dewey, J, 1954. *The Public and its problems*. Il mio credo pedagogico – La Nuova Italia.
- EIGE, 2017. *Guida ai cambiamenti strutturali nel mondo accademico e nelle organizzazioni di ricerca passo dopo passo*.
- Eisenhardt, K. M., 1989. *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*. 14(4), 532–550.
- Hirschmann, AO, 1982. *Shifting involvements: private interest and public action*". Princeton University Press.
- Gatti, D, 2013. *Il Bilancio di genere nelle imprese*. Articolo tratto da "Conciliazione plurale".
- Ghauri, Grønhaug, 2020. *Research Methods in Business Studies*. Cambridge University Press.
- International Labour Office (ILO), 2012. *A manual for gender audit facilitators*.
- Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), a cura di Esposito, M, 2021. *Gender policies Report*".
- Labonte, R, 2011. *Community capacity building: a parallel track for health promotion programs*. *Canadian Journal of public health*.
- Laverack, G, 2012. *Parallel-tracking bottom-up approaches within chronic disease prevention programmes*. *International Journal of Public Health* volume 57, pages 41–44.
- Maslow, AH, 1998. *Maslow on management* Wiley & Sons Hoboken NJ.

- McGregor, D, 1960. Theory X and Theory Y, in Pugh D.S. (ed) Organization Theory: Selected classic readings. Penguin Books.
- Nonaka, I, Takeuchi, H, 1995. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics innovation. Oxford University Press.
- Nonaka, I, Umemoto, K, Senoo D, 1996. From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management". *Technology in Society*, 18(2).
- OCSE 2008. Sintesi Rapporto Focus sui cittadini: una partecipazione ampia per politiche e servizi migliori.
- Pasinetti, M, Rocca, E, Sacchetti, S, Bodini, R, 2021. Partecipazione e coinvolgimento nell'impresa. Tra esperienza, fattibilità e strumenti. *Impresa Sociale* 04/2021.
- Perkins, DD, Zimmerman, MA, 1995. Empowerment theory, Research and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5).
- Polanyi, M, 1966. The tacit dimension. Ediz. Routledge & Kegan Paul.
- Rebora, G, Turri, T., 2008. La governance del sistema universitario in Italia: 1989:2008" *Liuc Papers* n. 221, Serie Economia aziendale 32, ottobre 2008.
- Regione Emilia Romagna, 2015. Linee guida per la progettazione di un processo partecipativo.
- Romano, A, Petruccioli, R, 2020. Gender Diversity management, culture inclusive e sfide dell'attualità. A literature review. da *Education Sciences & Society*, 1/2020 Ediz. Franco Angeli.
- Sacchetti, S, 2019. Dall'economia sociale all'"economia socializzata". La governance cooperativa come sistema di condivisione di lavoro e della 'ricchezza sociale'. *Impresa Sociale* 04/2019
- Sacchetti, S, Tortia, EC, 2020. Governing cooperatives in the context of individual motives. *International Journal of Social Economics* 48(2).
- Sacconi, L, 1991. Etica degli affari: individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale. Ediz. Il Saggiatore.
- Swirski B. 2002. What is gender audit. [www.iknowpolitics.org](http://www.iknowpolitics.org).
- Università degli Studi di Brescia 2021. Bilancio di Genere 2021.
- Università degli Studi di Brescia 2022. Gender Equality Plan 2022-2024.
- Vingelli, G, 2005 Un'estranea fra noi: bilanci di genere, movimento femminista e innovazione istituzionale. *Scienza, Tecnologia e Società*. Università della Calabria.
- Williamson, OE, 1975. *Markets and Hierarchy*. New York, Free Press.
- Yin, Robert K, 2003. Case Study Research: Design and Methods, in: Thousand Oaks, Sage Publications, 3rd ed.