

Gender gap e governance accademica. Il caso dell'Università di Palermo (2021-2026)

di Beatrice Pasciuta

SOMMARIO: 1. Le conseguenze del *gender gap* accademico. – 2. Il quadro strategico europeo. – 3. Il paradosso italiano. – 4. La segregazione nell'accademia: dalla *leaky pipeline* al *glass ceiling*. – 4.1. La struttura a forbice nel percorso accademico. – 4.2. La segregazione orizzontale nelle discipline STEM. – 5. Gli esiti occupazionali: un *gap* che si consolida nel tempo. – 5.1. Tassi di occupazione e differenziali di genere. – 5.2. Qualità del lavoro e divario retributivo. – 6. Gli strumenti europei per la parità negli atenei: GEP e Bilancio di Genere. – 6.1. Il *Gender Equality Plan* (GEP). – 6.2. Il Bilancio di Genere (BdG). – 7. Le politiche di inclusione e per l'uguaglianza di genere: il caso UniPa. – 7.1. I servizi per la tutela, il benessere e l'inclusione. – 7.2. La dimensione scientifica e didattica. – 7.3. I risultati misurabili: due esempi. – 8. Questioni aperte e prospettive.

1. *Le conseguenze del gender gap accademico*

Il *gender gap* accademico non è riconducibile unicamente ad una dimensione 'etica', e quindi valoriale, basata su considerazioni di giustizia ed equità. Benché queste possano già costituire una ragione sufficiente per un intervento strutturale orientato all'eliminazione dei divari di genere, tuttavia occorre affrontare il problema con una visione più ampia. Infatti, come in tutte le istituzioni, anche in ambito accademico il *gender gap* incide direttamente sulla qualità, sull'efficienza e sulla capacità di innovazione dell'Università.

Vi è anzitutto uno spreco di capitale umano. Quando le donne incontrano ostacoli strutturali nell'accesso, nella progressione di carriera o nel riconoscimento scientifico, l'istituzione rinuncia a una parte rilevante delle competenze disponibili. L'accademia è un sistema che vive di conoscenza, innovazione e qualità della ricerca: escludere (di fatto) una quota significativa di talenti significa ridurre il bacino da cui emergono idee, metodi e risultati migliori. In termini economici e organizzativi, è uno spreco di risorse già formate, spesso a costi pubblici elevati. Anche la qualità della ricerca ne risente: numerosi studi mostrano che gruppi di ricerca più diversificati producono risultati più robusti, più innovativi e meno soggetti a bias impliciti. La presenza equilibrata di genere favorisce il confronto di

prospettive, la pluralità di approcci metodologici e una maggiore capacità di individuare problemi rilevanti. Un'accademia sbilanciata tende invece a riprodurre temi, paradigmi e reti consolidate, con un effetto di autoreferenzialità che penalizza la qualità complessiva della produzione scientifica.

Un sistema percepito come iniquo genera inoltre inefficienze organizzative. Un sistema percepito come iniquo riduce la motivazione, la fiducia e il senso di appartenenza di chi ne fa parte. Questo vale in particolare per le ricercatrici, ma si riflette sull'intero ambiente di lavoro: competizione distorta, carriere poco trasparenti, conflitti latenti e maggiore turnover. Tutti elementi che abbassano la produttività e aumentano i costi organizzativi delle istituzioni accademiche. Questa assenza produce effetti negativi sul reclutamento futuro: il calo al 49,7% di donne tra i dottori di ricerca rilevato da AlmaLaurea 2026 è un segnale precoce di questa dinamica. L'assenza di modelli femminili nei ruoli apicali influisce sulle scelte delle nuove generazioni, scoraggiando studentesse e giovani ricercatrici dal perseguire una carriera accademica. Questo riduce ulteriormente il bacino di reclutamento e compromette la sostenibilità del sistema nel medio-lungo periodo. Un'istituzione che non appare inclusiva perde attrattività e competitività, anche a livello internazionale. Infine, un'accademia squilibrata riduce la propria capacità di risposta alle sfide sociali. L'università e la ricerca pubblica hanno anche una funzione sociale: produrre conoscenza utile per comprendere e governare la complessità del mondo contemporaneo. Un'accademia segnata da forti squilibri di genere rischia di trascurare temi, domande e approcci cruciali, offrendo risposte parziali o distorte. Questo limita l'impatto sociale della ricerca e, di conseguenza, la sua legittimazione pubblica.

2. *Il quadro strategico europeo*

L'Unione Europea ha progressivamente riconosciuto la parità di genere non soltanto come diritto fondamentale sancito dai Trattati, ma come condizione necessaria per la crescita economica e la coesione sociale. La Strategia europea per la parità di genere 2020–2025 ha inaugurato un duplice approccio operativo: da un lato, l'adozione di misure mirate e vincolanti – come la direttiva sulla trasparenza retributiva – dall'altro, l'integrazione sistematica della prospettiva di genere

(*gender mainstreaming*) in tutte le politiche settoriali, inclusi il *Green Deal* e la transizione digitale.¹

Lo stato di avanzamento della parità viene misurato annualmente dall'EIGE attraverso il *Gender Equality Index*, un indice composito articolato in sei domini tematici – Lavoro, Denaro, Conoscenza, Tempo, Potere e Salute – ciascuno a sua volta scomposto in sottodomini e indicatori specifici. L'Indice di Parità di Genere 2024 dell'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) attribuisce all'UE un punteggio complessivo di 71 su 100, con un incremento di 7,9 punti rispetto al 2010. Il principale vettore di avanzamento è stato il dominio "Potere", che misura la presenza femminile nelle posizioni decisionali in ambito politico, economico e accademico. Il risultato è dovuto in buona misura all'introduzione di quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate. E tuttavia, nonostante la positività di questo risultato, gli altri domini – in particolare Lavoro, Denaro e Tempo – si muovono con velocità assai più lenta, a conferma che la parità nelle posizioni di vertice avanza più rapidamente di quella nelle condizioni ordinarie di vita e di lavoro. Alla luce di questa discrepanza, la Commissione avverte che, in assenza di un'azione rafforzata e ampia su tutti gli ambiti, occorrerebbero almeno altri sessant'anni per raggiungere la piena parità.²

Sul piano macroeconomico, le stime EIGE indicano che la piena parità di genere potrebbe incrementare il PIL pro capite dell'UE tra il 6,1% e il 9,6% entro il 2050, attraverso il recupero di produttività, l'aumento dell'occupazione femminile e la riduzione dello spreco di capitale umano. Si tratta di proiezioni che assumono una gravidanza particolare nel contesto italiano, dove, come si vedrà, il divario tra eccellenza educativa femminile e sottorappresentazione nei ruoli di vertice configura una perdita strutturale di risorse già formate.

Per documentare questa dinamica con precisione empirica, occorre avvalersi del *Rapporto di Genere AlmaLaurea 2026*.³ Costruito su oltre venticinque anni di indagini censuarie sul profilo e sulla condizione occupa-

¹ COMMISSIONE EUROPEA, *Strategia per la parità di genere 2020–2025*, COM(2020) 152 final, Bruxelles, 5 marzo 2020

² EIGE, *Gender Equality Index 2024. Building a Europe of Equality*, Vilnius, 2024. Il dominio Potere spiega circa il 60% del progresso complessivo registrato nel periodo 2010–2024

³ CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO ALMALAUREA, *Rapporto di genere 2026. Sintesi dei risultati*, Modena, 11 febbraio 2026.

zionale dei laureati italiani, il Rapporto consente di seguire le traiettorie di genere lungo l'intero percorso che va dalle scelte formative agli esiti nel mercato del lavoro, restituendo una base empirica longitudinale che le statistiche aggregate di fonte europea non sono in grado di offrire.

3. *Il paradosso italiano*

I dati internazionali restituiscono un'immagine contraddittoria del posizionamento italiano. Il *Global Gender Gap Report 2025*, realizzato dal *World Economic Forum*, colloca l'Italia all'85° posto su 148 economie, con un punteggio di 0,704. Nel sottoindice Istruzione Raggiunta, l'Italia occupa il primo posto globale per parità nelle iscrizioni all'istruzione terziaria (Score 1,000). A fronte di ciò, il sottoindice Partecipazione e Opportunità Economica la relega al 117° posto (Score 0,599), con il punteggio più basso nell'UE per il dominio Lavoro.⁴

Il Rapporto di Genere AlmaLaurea 2026 – costruito su oltre venticinque anni di indagini censuarie sul Profilo dei laureati e sulla loro Condizione occupazionale – arricchisce questo quadro con dati empirici di grande precisione. Le donne costituiscono quasi il 60% dei laureati nel 2024, con una presenza ancora più marcata nelle lauree magistrali a ciclo unico (69,4%). Le loro performance accademiche sono sistematicamente superiori: il 60,9% consegue il titolo nei tempi previsti (contro il 55,4% degli uomini) e il voto di laurea medio è di 104,5/110 (contro 102,6/110). Anche la preparazione pre-universitaria risulta più solida: le laureate provengono in misura maggiore da percorsi liceali (77,9% contro 65,6%) e presentano un voto medio di diploma superiore (85,2/100 contro 82,6/100).⁵

Un elemento di particolare rilievo riguarda il contesto familiare di origine. Le laureate provengono mediamente da famiglie con un livello di istruzione più basso rispetto ai colleghi maschi: ha almeno un genitore laureato il 29,7% delle donne contro il 36,0% degli uomini. Ciò significa che le laureate innescano più frequentemente processi di *mobilità educativa*

⁴ WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Gender Gap Report 2025*, Ginevra, 2025.

⁵ ALMALAUREA, *Rapporto di genere 2026*. cit., 3. Il voto medio di diploma è pari a 85,2/100 per le donne e 82,6/100 per gli uomini; la provenienza liceale riguarda il 77,9% delle laureate contro il 65,6% dei laureati.

ascendente, contribuendo all'innalzamento intergenerazionale del livello di istruzione. Al tempo stesso, la trasmissione del titolo genitoriale è più frequente tra gli uomini (45,2% nelle magistrali a ciclo unico, contro 33,2% delle donne), a conferma che le reti familiari e professionali continuano a svolgere un ruolo discriminante nell'accesso alle professioni liberali.⁶

Il paradosso si completa con il dato occupazionale: nonostante le laureate presentino un curriculum più brillante e più ricco di esperienze – il tirocinio curriculare riguarda il 64,7% delle donne contro il 55,3% degli uomini – le loro opportunità lavorative restano sistematicamente inferiori. Questo è il nucleo del cosiddetto *paradosso dell'istruzione*: le barriere strutturali non si frappongono all'accesso alla formazione, ma alla valorizzazione di quella formazione nel mercato del lavoro e nei ruoli di vertice.⁷

4. *La segregazione nell'accademia: dalla leaky pipeline al glass ceiling*

4.1. *La struttura a forbice nel percorso accademico*

Il Rapporto ANVUR 2023 documenta il fenomeno della *struttura a forbice* (o *leaky pipeline*): la rappresentanza femminile, maggioritaria tra gli studenti, si riduce progressivamente man mano che si avanza nella carriera accademica. I dati AlmaLaurea 2026 precisano questa dinamica con un elemento cruciale: la quota di donne tra i dottori di ricerca scende al 49,7%, già al di sotto della parità, segnalando che la perdita inizia prima ancora che la carriera strutturata abbia inizio.

A livello di carriera strutturata, i dati ANVUR confermano che le donne coprono il 27,0% delle posizioni di professore ordinario nel 2022, rispetto al 20,9% del 2012: un progresso reale, ma ancora lontano dalla soglia della parità sostanziale. Nei ruoli di governo degli atenei la soglia si abbassa ulteriormente: nel 2022 soltanto 12 rettrici su 99 (12,1%), a conferma di un *glass ceiling* tanto più spesso quanto più alta è la posizione istituzionale considerata. La traiettoria successiva segnala tuttavia un'accelerazione: le rettrici passano al 20% nell'anno accademico 2024-25 (17 su

⁶ ALMALAUREA, *Rapporto di genere 2026*, cit., 3. Nelle lauree magistrali a ciclo unico le donne ereditano il titolo genitoriale nel 33,2% dei casi contro il 45,2% degli uomini.

⁷ ANVUR, *Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2023*, Roma, 2024

85 atenei CRUI) e raggiungono il 25,9% (22 su 85) nei dati aggiornati ad aprile 2026. Si tratta di un'inversione di tendenza significativa che tuttavia non muta il quadro strutturale: le donne restano ampiamente sottorappresentate ai vertici degli atenei rispetto alla loro quota tra i laureati e tra i docenti, a conferma di un *glass ceiling* tanto più spesso quanto più alta è la posizione istituzionale considerata.

4.2. *La segregazione orizzontale nelle discipline STEM*

Il Rapporto AlmaLaurea 2026 dedica un focus specifico alle discipline STEM, restituendo un quadro preoccupante per la sua stabilità: la presenza femminile è pari al 41,1% ed è rimasta invariata dal 2015. Tra i dottori di ricerca STEM la quota scende al 36,7%, mentre nelle altre aree disciplinari le donne superano il 50%.⁸

AlmaLaurea evidenzia che la segregazione di genere nei percorsi STEM non può essere ricondotta a fattori individuali: essa riflette l'effetto cumulativo di condizionamenti sociali e culturali che agiscono lungo l'intero percorso formativo, già a partire dalla scuola secondaria. Le scelte universitarie non sono l'origine delle disuguaglianze, ma il loro esito. Significativo il dato sull'eredità formativa: le donne raccolgono il testimone dal genitore soprattutto negli ambiti più orientati all'innovazione tecnologica (17,9% contro 16,3% degli uomini), in particolare quando il titolo STEM è posseduto dal padre. La trasmissione intergenerazionale della formazione scientifica alle figlie è dunque possibile, ma richiede un modello di riferimento esplicito e prossimo.

I dati UniPa confermano questa polarizzazione: le donne sono oltre il 90% delle iscritte nell'area dell'Istruzione e predominano nell'area umanistico-sanitaria, mentre gli uomini prevalgono nettamente in ICT (90,2%) e Ingegneria (circa 70%).

⁸ ALMALAUREA, *Rapporto di genere 2026*, cit., 4. La quota femminile nelle STEM è invariata rispetto al 2015. Tra i dottori di ricerca STEM la presenza femminile scende al 36,7%, contro oltre il 50% nelle altre aree disciplinari.

5. *Gli esiti occupazionali: un gap che si consolida nel tempo*

5.1. *Tassi di occupazione e differenziali di genere*

Il Rapporto AlmaLaurea 2026 offre una ricostruzione sistematica degli esiti occupazionali a uno, tre e cinque anni dalla laurea. A un anno dal titolo, il differenziale di genere a favore degli uomini è pari a 3,3 punti percentuali tra i laureati di primo livello e a 5,2 punti tra quelli di secondo livello. A cinque anni dalla laurea magistrale il tasso di occupazione è dell'88,2% per le donne contro il 91,9% per gli uomini, con un differenziale residuo di 3,7 punti.⁹

Un fattore amplificatore è la presenza di figli: per le donne con prole il divario occupazionale si allarga ulteriormente, a conferma che il lavoro di cura continua a gravare asimmetricamente sulle traiettorie professionali femminili.¹⁰

5.2. *Qualità del lavoro e divario retributivo*

Le differenze emergono non soltanto nell'accesso al lavoro, ma nella qualità e nel riconoscimento del lavoro ottenuto. A cinque anni dalla laurea magistrale, gli uomini presentano più frequentemente contratti a tempo indeterminato (57,8% contro 52,1%) e attività in proprio (15,8% contro 14,7%); le donne sono sovrarappresentate nei contratti a tempo determinato (16,4% contro 9,6%), legati anche alla loro maggiore presenza nel settore pubblico.

Il divario retributivo è persistente e significativo. A cinque anni dalla laurea magistrale, la retribuzione mensile netta media è pari a 1.722 euro per le donne e 2.012 euro per gli uomini, con un gap di circa il 15%. Questo differenziale si riproduce tra chi lavora all'estero (2.579 euro contro 2.993, +16%) e persiste nelle STEM (1.842 euro contro 2.125, +15,4%).

Un segnale positivo riguarda l'evoluzione delle aspettative retributive delle laureate: nell'ultimo decennio la retribuzione minima attesa alla vigilia della laurea è cresciuta del 32,8% per le donne e del 26,8% per gli uomini.

⁹ ALMALAUREA, *Rapporto di genere 2026*, cit., 5. Il differenziale di genere nel tasso di occupazione a un anno è pari a 3,3 p.p. (primo livello) e 5,2 p.p. (secondo livello). A cinque anni scende rispettivamente a 1,6 e 3,7 p.p.

¹⁰ ALMALAUREA, *Rapporto di genere 2026*, cit., 6. Tra le lavoratrici con figli il differenziale di occupazione si amplia ulteriormente rispetto alla media.

ni, con una riduzione della disponibilità ad accettare lavori non coerenti con il titolo (19,3% nel 2024 contro 28,0% nel 2016) e una convergenza delle aspirazioni di carriera, autonomia e prestigio verso quelle maschili. Permane tuttavia un divario di aspettative dell'8,4% a sfavore delle donne.

6. *Gli strumenti europei per la parità negli atenei: GEP e Bilancio di Genere*

L'Unione Europea ha affiancato agli obiettivi politici sulla parità di genere una dotazione di strumenti operativi vincolanti, pensati per rendere le istituzioni accademiche capaci di analizzare, programmare e rendicontare l'equità di genere in modo sistematico. I due principali sono il *Gender Equality Plan* (GEP) e il Bilancio di Genere (BdG). Questi strumenti sono complementari: il GEP definisce la strategia e le azioni da intraprendere; il BdG misura la distribuzione effettiva delle risorse e documenta i risultati. Entrambi devono integrarsi nel ciclo di programmazione e rendicontazione dell'ateneo per produrre effetti duraturi.

6.1. *Il Gender Equality Plan (GEP)*

Il GEP è definito come un insieme strutturato di impegni e azioni che mirano a promuovere l'uguaglianza di genere all'interno di un'organizzazione attraverso un processo di cambiamento istituzionale e culturale. Non si tratta di un documento puramente dichiarativo: il GEP deve contenere obiettivi chiari, azioni dettagliate, un'allocatione esplicita di risorse e un sistema di monitoraggio basato su indicatori quantificabili.¹¹

Un GEP efficace, secondo la *Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs)*, deve fondarsi su un modello di cambiamento strutturale che attraversa l'intera organizzazione – dalla dirigenza di vertice al personale, agli studenti – e che si articola in quattro fasi tipiche: un'analisi o audit (raccolta di dati disaggregati e identificazione delle cause delle disuguaglianze); una fase di pianificazione (definizione di obiettivi, azioni, responsabilità e risorse); una fase di attuazione (includere sensibilizzazione e formazione per creare consenso interno); una fase di monitoraggio e valutazione (verifica periodica dei progressi

¹¹ Commissione europea, *Horizon Europe. Guidance on Gender Equality Plans*, 2022.

con indicatori quantitativi e qualitativi). Queste fasi formano un ciclo continuo di auto-riflessione e revisione dei processi.

Per le istituzioni accademiche italiane, il GEP rappresenta l'inclusione di una prospettiva di genere (*gender mainstreaming*) all'interno del Piano Strategico di Ateneo: non un piano a sé stante, ma una dimensione trasversale che attraversa le scelte di governance, di reclutamento, di allocazione delle risorse e di organizzazione della didattica e della ricerca. Il GEP deve essere redatto in continuità con il Bilancio di Genere.

Con il programma Horizon Europe, a partire dal 2022 il GEP è diventato un requisito di ammissibilità per enti pubblici, istituti di istruzione superiore e organizzazioni di ricerca negli Stati UE o nei paesi associati che intendano partecipare ai bandi europei. Per essere conforme, un GEP deve soddisfare quattro requisiti minimi di processo: (i) essere un documento pubblico, approvato dalla dirigenza di vertice e comunicato attivamente all'interno dell'istituzione; (ii) disporre di risorse dedicate e competenze specifiche sull'uguaglianza di genere; (iii) prevedere la raccolta di dati disaggregati per sesso/genere e un sistema di monitoraggio annuale tramite indicatori; (iv) includere azioni sistematiche di formazione sul *gender bias* inconsapevole, rivolte a tutto il personale e ai decisori.

La Commissione europea raccomanda inoltre che il GEP affronti cinque aree tematiche: (1) equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura organizzativa inclusiva; (2) equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali; (3) uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; (4) integrazione della dimensione di genere nei contenuti della ricerca e nei programmi didattici; (5) misure contro la violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

6.2. Il Bilancio di Genere (BdG)

Il Bilancio di Genere è uno strumento di analisi e programmazione che consente di rispondere a una domanda apparentemente semplice, ma di risposta tutt'altro che scontata: le risorse disponibili vengono distribuite in modo equo tra i generi? E le politiche adottate producono effettivamente una riduzione delle disuguaglianze? Il BdG non è un bilancio separato, né un'operazione meramente contabile: è la *rilettura in chiave di genere* del bilancio ordinario dell'ateneo, che consente di rendere visibili effetti e impatti che altrimenti rimarrebbero nascosti nelle cifre aggregate.

Il BdG si articola in due parti principali. La prima è un'*analisi di contesto*: una fotografia sistematica della distribuzione di genere lungo quattro componenti – la componente studentesca, il personale docente e ricercatore, il personale tecnico-amministrativo (TAB) e gli incarichi di governo. Questa analisi mira a misurare due fenomeni distinti. Il primo è la *segregazione verticale* (o *glass ceiling*), ovvero la maggiore difficoltà che le donne incontrano nell'accesso e nell'avanzamento verso i ruoli apicali: per quantificarla si utilizza il *Glass Ceiling Index* (GCI), che misura il rapporto tra la quota femminile ai livelli inferiori e quella ai livelli superiori di carriera. Il secondo fenomeno è la *segregazione orizzontale*, ovvero la concentrazione di un genere in specifici campi di studio o aree professionali (ad esempio, donne nell'area dell'Istruzione e nelle discipline umanistiche; uomini in ICT e Ingegneria). La seconda parte del BdG è la *valutazione delle azioni e delle politiche*: il monitoraggio dell'impatto delle misure adottate e delle spese sostenute, che consente di verificare se gli interventi programmati hanno prodotto i risultati attesi.¹²

Il cuore analitico del BdG è il *ciclo del gender budgeting*, che si sviluppa in tre fasi. La fase di *programmazione (ex ante)*: l'analisi di contesto individua le criticità e funge da impulso per programmare misure specifiche, che devono incidere sul Piano Strategico e sull'assegnazione delle risorse, non limitarsi al solo Piano delle Azioni Positive (PAP). La fase di *classificazione delle spese*: il BdG riclassifica le spese dell'ateneo in tre categorie: costi non quantificabili in base al genere (ad esempio gli ammortamenti); costi *sensibili al genere (gender sensitive)*, ovvero quelli che producono un impatto diverso su uomini e donne (ad esempio retribuzioni, borse di studio, spese di welfare) e costi *finalizzati a ridurre le disuguaglianze*, ovvero le spese deliberatamente destinate a correggere i divari rilevati (ad esempio contributi per asili nido, formazione sulla medicina di genere, misure di sostegno alla genitorialità). La fase di *rendicontazione (ex post)* verifica i risultati ottenuti (esito immediato delle azioni) e gli impatti strutturali (cambiamento a lungo termine), confrontando gli impegni di bilancio con i costi effettivamente sostenuti.¹³

Per garantire la comparabilità tra atenei e con i dati europei, le Linee guida CRUI del 2019 forniscono una metodologia standardizzata con indicatori armonizzati con quelli del MUR e di *She Figures* – la pubblica-

¹² CRUI, *Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani*, Roma, 2019

¹³ CRUI, *Linee guida per il Bilancio di Genere*, cit., cap. 3.

zione triennale della Direzione Generale per la Ricerca e l'Innovazione della Commissione europea dedicata al monitoraggio della parità di genere nella ricerca e nell'innovazione (R&I) nell'UE e nei paesi associati.¹⁴ Per essere efficace, il BdG deve integrarsi nel ciclo di bilancio e di programmazione dell'ateneo – piano strategico, PAP, bilancio triennale e annuale, piano integrato, rendiconto, relazione sulla performance, relazione del Nucleo di Valutazione – e non ridursi a un esercizio descrittivo e autoreferenziale.

In altre parole, GEP e BdG si collocano in una relazione di reciproca alimentazione: il BdG fornisce la base conoscitiva (i dati di contesto e la misurazione degli impatti) che rende possibile la programmazione delle azioni del GEP; il GEP traduce quella conoscenza in impegni operativi e ne orienta la revisione periodica. Senza questa integrazione, entrambi gli strumenti rischiano di restare documenti formalmente inappuntabili ma sostanzialmente inerti.

7. *Le politiche di inclusione e per l'uguaglianza di genere: il caso UniPa*

L'Università degli Studi di Palermo rappresenta un caso di studio rilevante per analizzare come le politiche di genere, per essere efficaci e produrre risultati tangibili, debbano – e possano – essere integrate nella governance accademica in modo strutturale e non episodico.

Nella maggior parte degli atenei italiani – e fino al 2021 anche a Palermo – le tematiche dell'inclusione e delle pari opportunità sono state confinate ai margini delle azioni di governance.

Con il mandato rettorale inaugurato nel 2021, le politiche di genere, di inclusione e di pari opportunità dell'Università di Palermo sono state al centro di una piccola 'rivoluzione', che è partita da un'azione politica semplice e facilmente individuabile. La 'squadra' dei prorettori, designati

¹⁴ Attiva dal 2003, fornisce oltre 100 indicatori comparabili che seguono la «traiettoria di carriera» di donne e uomini dal dottorato all'ingresso nel mercato del lavoro fino ai ruoli decisionali. L'edizione 2024 introduce anche un indice composito (*She Figures Index*) per misurare il progresso degli Stati membri verso la parità di genere nella R&I della Commissione europea, che monitora la posizione delle donne nella ricerca e nell'istruzione superiore nell'UE. (https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/gender-equality-research-and-innovation-not-progressing-fast-enough-according-new-she-figures-report-2025-02-11_en).

dal Rettore Midiri, è stata pensata nel rispetto dell'equilibrio di genere. E inoltre, proprio per rendere manifesta questa centralità, è stato istituito il Prorettorato all'Inclusione, Pari Opportunità e Politiche di Genere. La scelta di dedicare un prorettorato – e non una semplice delega – a queste tematiche ha significato peso specifico diverso negli organi accademici, risorse umane e finanziarie dedicate e capacità di incidere direttamente sui processi decisionali.

La scelta della *governance* – l'elemento che possiamo definire 'politico' – ha attivato il percorso di modifica dell'elemento normativo. In considerazione della scarsa presenza femminile negli organi di governo, lo Statuto di Ateneo è stato modificato con l'introduzione di meccanismi di garanzia quali la doppia preferenza di genere per l'elezione dei componenti del Senato Accademico e la obbligatorietà che uno dei quattro componenti elettivi del Consiglio di Amministrazione appartenga al genere meno rappresentato. Anche la struttura amministrativa è stata ridisegnata attraverso l'attivazione di due settori dedicati (*Inclusione e Pari Opportunità e Politiche di Genere e Welfare*) in luogo della precedente – e unica – unità organizzativa che si occupava esclusivamente della disabilità.

Questa azione sinergica – *governance*, norme e amministrazione – è un elemento essenziale per portare avanti azioni efficaci in un ambito che ha carattere esplicitamente trasversale: le azioni sono rivolte all'intera comunità UniPa – studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo – e si estendono al territorio e alla città di Palermo. Nel caso specifico, queste politiche hanno seguito la strada maestra tracciata dal GEP di UniPa, elaborato e approvato nella primavera del 2022.

Soltanto a titolo esemplificativo, elenco alcune delle azioni portate avanti dall'attivazione del GEP¹⁵

7.1. I servizi per la tutela, il benessere e l'inclusione

Sul piano della tutela dalle violenze e discriminazioni, l'ateneo ha adottato un *Codice di condotta per la prevenzione delle violenze, molestie e discriminazioni*, ha istituito la figura della Consigliera di Fiducia – avvocatessa esperta in diritto di famiglia e minorile, con specifiche competenze in materia di violenza di

¹⁵ Tutte le informazioni relative alle politiche di genere e di inclusione e pari opportunità dell'Università di Palermo sono reperibili sulla pagina Pari Opportunità del portale di Ateneo (<https://www.unipa.it/ateneo/pari-opportunita>).

genere, che riceve settimanalmente in sede – e ha attivato uno Sportello anti-violenza per le pari opportunità, con accesso diretto e contatti riservati per tutta la comunità accademica.

Sul piano del benessere psicologico, è stato istituito il Servizio Integrato d'Ateneo per il Supporto Psicologico (SIASP) è un servizio gratuito rivolto a tutti gli studenti che si trovano in condizioni di difficoltà emotiva o relazionale connesse alla vita universitaria. Il servizio si articola in una fase di accoglienza, con colloquio di consultazione, e in un successivo percorso di supporto personalizzato.

Parte integrante delle politiche dell'inclusione, le carriere alias per studentesse e studenti in attesa di modifica dell'attribuzione del sesso o che non si riconoscono nel genere assegnato alla nascita; l'istituzione del Centro per la Neurodiversità e la Disabilità (CeNDIs); l'ampliamento dei servizi dedicati ai genitori con l'attivazione della scuola dell'infanzia 3-6 anni a completamento del servizio 0-6 dell'*Università dei Piccoli*; i percorsi formativi per detenuti negli istituti penitenziari, attraverso il Polo Universitario Penitenziario.

Il carattere trasversale dell'approccio implica che inclusione e parità non siano temi separati, ma dimensioni di un'unica strategia istituzionale.

7.2. *La dimensione scientifica e didattica*

Seguendo le indicazioni contenute nell'area 4 del GEP, le politiche di genere devono essere valorizzate anche negli ambiti che più specificamente caratterizzano la *mission* universitaria: ricerca e didattica. In questa direzione va letta l'istituzione del Centro Artemisia per gli studi e le politiche di genere, che mira ad essere il riferimento scientifico dell'ateneo per la ricerca, il coordinamento, la formazione e la terza missione in materia di genere. Il Centro svolge attività di impulso alla ricerca sulle politiche di genere, di lotta agli stereotipi, di contrasto alla violenza di genere e alla violenza sull'identità ed espressione di genere, di valorizzazione delle diversità e dell'inclusione. Promuove il dialogo con centri di ricerca nazionali e internazionali, con il sistema scolastico, con le rappresentanze studentesche e con la società civile. Ogni anno il Centro conferisce il Premio Artemisia, destinato a riconoscere contributi significativi nel campo degli studi e delle politiche di genere.

Sul piano della formazione avanzata, il Dottorato di ateneo in Studi di Genere è attivo in forma associata dal XVIII ciclo, con accordi di co-finanziamento con gli atenei di Messina, Catania, Milano Statale, Bari Aldo

Moro e con istituzioni internazionali come la Universidade Federal do Paraná e la Academia Interamericana de Derechos Humanos di Coahuila. Il Collegio docenti conta circa 50 membri provenienti da cinque aree CUN e da undici atenei italiani.

7.3. I risultati misurabili: due esempi

I risultati di questo processo di riforma, rilevati a distanza di alcuni anni dall'avvio, mostrano una dinamica di cambiamento che in alcuni ambiti supera la media nazionale.

Faccio qui soltanto due esempi. Il primo riguarda la governance. La prima tornata elettorale, immediatamente successiva alla riforma dello Statuto (2022) aveva restituito segnali contraddittori: grazie alla doppia preferenza di genere, le donne erano le più votate al Senato Accademici, ma le candidature femminili erano soltanto due; nel Consiglio di Amministrazione era stata eletta una sola donna, proprio grazie alla modifica statutaria. I dati della tornata successiva restituiscono un quadro assai differente: cinque candidature femminili contro tre maschili, in Consiglio di Amministrazione; i primi quattro candidati per numero di voti sono risultati donne e il genere meno rappresentato è diventato quello maschile.

La comparazione fra i dati del 2022 e quelli del 2025, a mio avviso, rivela chiaramente le modifiche normative, da sole, non sono sufficienti a determinare il cambiamento. Esse sono necessarie, ovviamente, ma per essere realmente efficaci devono essere supportate e costantemente accompagnate da un'azione politica continuativa e convinta; altrimenti, come dimostra il confronto tra le due tornate elettorali, esse producono risultati modesti.

Quanto alla progressione accademica, la percentuale di professoressesse ordinarie a UniPa è passata dal 26% al 31.12.2021 – tre punti sotto la media nazionale – al 33,7% – dato attuale, superando di quasi cinque punti la media nazionale (29%).

Ovviamente i meccanismi concorsuali di reclutamento e di avanzamento di carriera accademica sono regolati dalla normativa nazionale e sottratti per definizione all'intervento diretto delle politiche di ateneo. Eppure i dati sono inequivocabili. L'Università di Palermo in cinque anni ha quasi superato la media nazionale cresce più rapidamente della media del sistema. Questo è evidente se proviamo a comparare il grafico precedente con uno analogo che riguarda gli altri atenei statali:

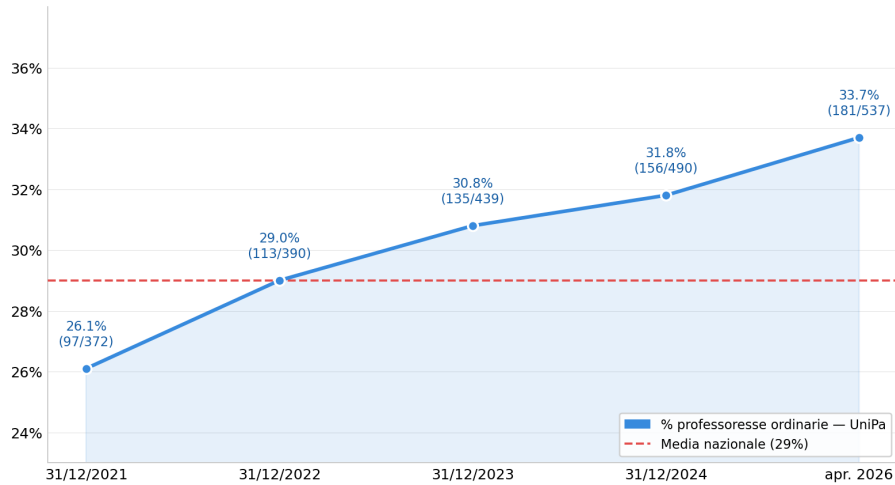


Grafico 1: professori ordinari UniPa dal 31.12.2021 ad oggi

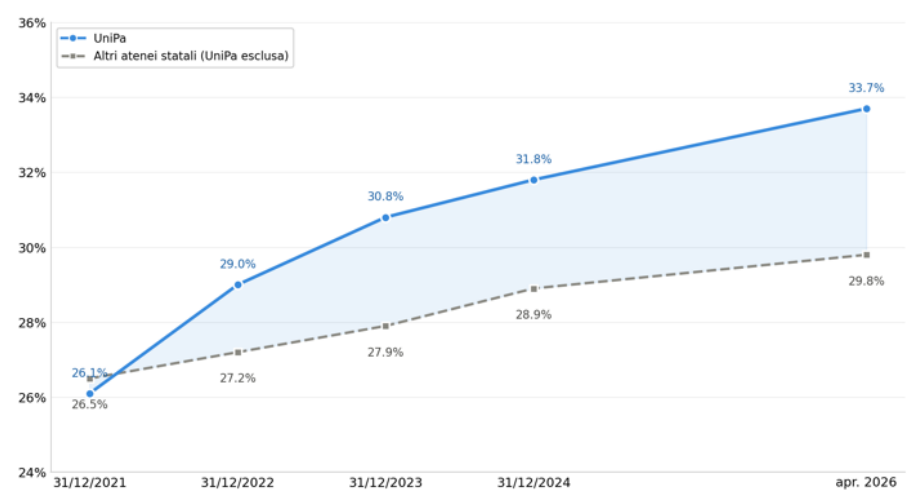


Grafico 2: UniPa vs. gli altri Atenei statali dal 31.12.2021 ad oggi

È dunque ragionevole sostenere che un'attenzione istituzionale costante e strutturata alle politiche di genere – nella governance, nella cultura organizzativa, nella visibilità dei modelli di riferimento – produca effetti anche dove non può intervenire direttamente.

8. *Questioni aperte e prospettive*

Nonostante quanto adesso affermato, il quadro delineato, complessivamente, mostra ancora alcune questioni irrisolte.

Il primo nodo riguarda la valutazione. I processi di accreditamento AVA non includono indicatori sulle politiche di genere, riducendo l'incentivo istituzionale a investire in questo ambito. Il disallineamento con le aspettative europee legate al GEP è palese. La transizione verso AVA4, attualmente in fase di elaborazione, rappresenta l'opportunità per colmare questa lacuna: senza una valutazione che misuri anche l'equità di genere e le politiche messe in atto per colmare il *gender gap* il sistema universitario rischia di investire risorse in modo disomogeneo e di non avere piena consapevolezza dei progressi compiuti e delle criticità persistenti. Il secondo nodo attiene alla sostanzialità degli interventi. Il confronto tra le due tornate elettorali di UniPa mostra con chiarezza che le sole modifiche normative – senza azione politica continuativa, risorse dedicate e presidio – producono risultati modesti. Il cambiamento strutturale richiede costanza temporale e capacità di riadattamento. Il terzo nodo è la segregazione orizzontale nelle STEM, invariata dal 2015. Essa non si origina all'università ma vi arriva già formata. Interventi efficaci richiedono un approccio di sistema che coinvolga famiglie e scuola secondaria, e non può essere delegato ai soli atenei. Il quarto nodo riguarda la dimensione geografica. I dati AlmaLaurea 2026 mostrano che la mobilità per studio e lavoro è sistematicamente più contenuta tra le donne in tutte le ripartizioni territoriali. Nel Mezzogiorno questo effetto si somma alla perdita di capitale umano verso Nord: le laureate meridionali rischiano di essere intrappolate in un doppio svantaggio di genere e geografico. L'esperienza di UniPa, ateneo del Mezzogiorno che supera la media nazionale sugli indicatori di genere, mostra che questa doppia penalizzazione non è un destino inevitabile, ma richiede politiche deliberatamente orientate.

In conclusione, i dati documentano un paradosso italiano persistente: le donne entrano all'università in maggioranza, eccellono nei risultati e investono di più nella propria formazione, ma quando ne escono hanno retribuzioni inferiori, contratti più precari e prospettive di carriera più anguste. Questo non è il risultato di scelte individuali, ma di un sistema che produce disuguaglianze attraverso stereotipi disciplinari, asimmetrie nel carico di cura, reti di accesso selettive per genere e meccanismi di selezione accademica che non considerano la dimensione di genere.

Il caso dell'Università di Palermo mostra che un'azione strutturale, radicata nella governance e dotata di risorse adeguate, produce risultati misurabili: la quota di professoressse ordinarie supera la media nazionale, la composizione degli organi di governo si è rovesciata in direzione della parità, e l'ateneo ha costruito un sistema integrato di servizi – tutela, benessere, identità, genitorialità, ricerca – che affronta le disuguaglianze come fenomeno multidimensionale. Non si tratta di un caso eccezionale, ma di una dimostrazione di praticabilità: il cambiamento è possibile a condizione che la parità non resti un tema di delega, ma diventi una componente strutturale della governance accademica.

L'integrazione delle politiche di inclusione e di genere nei processi di accreditamento AVA e la piena attuazione del ciclo GEP-BdG rappresentano, in questa prospettiva, le frontiere più urgenti. L'analisi del caso UniPa è particolarmente significativa nel contesto di un convegno dedicato ai sistemi di controllo e ai processi di riforma universitaria: dimostra che la parità di genere non è un tema laterale rispetto alla governance accademica, ma ne è una dimensione costitutiva e come tale deve essere considerata.

Abstract

Il contributo analizza il fenomeno del gender gap nell'accademia italiana, collocandolo nel quadro più ampio delle politiche europee per la parità di genere. A partire dai dati del *Global Gender Gap Report 2025*, dell'Indice di Parità di Genere UE 2024, del Rapporto ANVUR 2023 e del Rapporto di Genere AlmaLaurea 2026, si documenta il paradosso italiano: eccellenza nei livelli di istruzione femminile accompagnata da una persistente sottorappresentazione delle donne nei ruoli accademici apicali (*glass ceiling*). Il saggio esamina le conseguenze di questo squilibrio in termini di efficienza istituzionale e qualità della ricerca, illustra gli strumenti normativi europei – Gender Equality Plan e Bilancio di Genere – e discute le politiche di inclusione e per l'uguaglianza di genere sviluppate dall'Università degli Studi di Palermo come esempio di intervento strutturale a livello di ateneo.

Parole chiave: parità di genere, inclusione, accademia, glass ceiling, leaky pipeline, STEM, esiti occupazionali, Gender Equality Plan, bilancio di genere, politiche universitarie.

Gender gap and academic governance.
The case of the University of Palermo (2021–2026)

This paper analyses the gender gap in Italian academia within the broader framework of European gender equality policies. Drawing on data from the *Global Gender Gap Report 2025*, the EU Gender Equality Index 2024, the ANVUR Report 2023 and the AlmaLaurea Gender Report 2026, it documents the Italian paradox: excellence in female educational attainment alongside persistent underrepresentation of women in senior academic positions (*glass ceiling*). The paper examines the consequences of this imbalance in terms of institutional efficiency and research quality, outlines the European normative instruments – Gender Equality Plan and Gender Budgeting – and discusses the inclusion and gender equality policies developed at the University of Palermo as a paradigmatic example of structural institutional intervention.

Keywords: gender equality, inclusion, academia, glass ceiling, leaky pipeline, STEM, employment outcomes, Gender Equality Plan, gender budgeting, university policies.