

# ALLA RICERCA DEL TEMPO PERDUTO

dall'inclusione all'empowerment

Rapporto GETA



*a cura di*

Sveva Avveduto

con contributi di:

Giovanna Avellis, Sveva Avveduto, Francesca Brezzi, Marco Cellini,  
Loredana Cerbara, Barbara De Micheli, Barbara Kenny, Daniela Luzi,  
Nicolò Marchesini, Serenella Molendini, Fabrizio Pecoraro,  
Sabina Pellizzoni, Costanza Piciollo, Lucio Pisacane,  
Giuliana Rubbia, Serena Tagliacozzo

REPORT



# ALLA RICERCA DEL TEMPO PERDUTO dall'inclusione all'empowerment

## Rapporto GETA

a cura di Sveva Avveduto

con contributi di:

Giovanna Avellis, Sveva Avveduto, Francesca Brezzi, Marco Cellini,  
Loredana Cerbara, Barbara De Micheli, Barbara Kenny, Daniela Luzi,  
Nicolò Marchesini, Serenella Molendini, Fabrizio Pecoraro,  
Sabina Pellizzoni, Costanza Piciollo, Lucio Pisacane,  
Giuliana Rubbia, Serena Tagliacozzo

ALLA RICERCA DEL TEMPO PERDUTO dall'inclusione all'empowerment  
Rapporto GETA 2023, pp. 160  
Cnr Edizioni 2023

Il testo è accessibile online: <https://www.cnr.it/it/editoria>

Editing e grafica: Cristiana Crescimbene

Foto in copertina: Carlo Soldatini

La stampa del rapporto rientra tra gli obiettivi di promozione e sensibilizzazione del Piano di Parità di Genere del CNR, supportata dalla GEO Ilaria Di Tullio.

Nello specifico:

PILASTRO B: Formazione, Sensibilizzazione e Comunicazione

B.3.2 Produrre documentazione formativa e di sensibilizzazione da diffondere a tutto il personale mediante i canali ufficiali dell'Ente su discriminazioni, molestie e mobbing.



Citare come segue:

Sveva Avveduto (a cura di). (2023). Alla ricerca del tempo perduto dall'inclusione all'empowerment.

Roma: CNR Edizioni 2023.

© Cnr Edizioni, 2023

P.le Aldo Moro 7, 000185 Roma

[www.edizioni.cnr.it](http://www.edizioni.cnr.it)

ISBN 978-88-8080-584-7 versione cartacea

ISBN 978-88-8080-585-4 versione elettronica



# Indice

<b>Introduzione</b> <i>Sveva Avveduto</i> .....	5
--	---

## LE STRATEGIE, LE PROSPETTIVE

<b>Attività e proposte di Women20 dalla presidenza indonesiana a quella indiana</b> <i>Sveva Avveduto, Gianna Avellis, Giuliana Rubbia</i> .....	11
---	----

<b>I gender equality plan: opportunità e limiti</b> <i>Barbara Kenny, Barbara De Micheli</i> .....	27
---	----

<b>La certificazione di genere: una prospettiva concreta per un cambio effettivo, autentico e duraturo di paradigma nell'organizzazione del lavoro verso la parità di genere</b> <i>Serenella Molendini</i> .....	41
--	----

<b>In attesa delle Dee</b> <i>Francesca Brezzi</i> .....	65
---	----

## I DATI, LE RICERCHE, LE ANALISI

<b>Misure di parità negli EPR: il caso di CNR e INFN</b> <i>Loredana Cerbara, Nicolò Marchesini, Sabina Pellizzoni</i> .....	77
---	----

<b>Divari di genere nelle scienze della terra: uno sguardo preliminare</b> <i>Giuliana Rubbia</i> .....	87
--	----

<b>Il contributo degli assegni di ricerca nella produzione scientifica del CNR</b> <i>Fabrizio Pecoraro, Daniela Luzi, Marco Cellini</i> .....	95
---	----

<b>Il Gender Mentoring Programme INFN: una <i>best practice</i> dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare per promuovere l'equità di genere nella ricerca scientifica</b> <i>Sabina Pellizzoni</i> .....	109
<b>Un'analisi di genere della percezione del rischio Covid-19 e dei comportamenti preventivi in una organizzazione di ricerca: risultati preliminari di un'indagine sul personale CNR</b> <i>Nicolò Marchesini, Serena Tagliacozzo</i> .....	119
<b>L'impatto del Covid-19 sulla parità di genere nell'ambito della ricerca e innovazione</b> <i>Lucio Pisacane, Costanza Piciollo</i> .....	141
<b>AUTORI</b> .....	151
<b>COMPOSIZIONE GRUPPO GETA</b> .....	153

# **I DATI, LE RICERCHE, LE ANALISI**



# Misure di parità negli EPR: il caso di CNR e INFN

Loredana Cerbara, Nicolò Marchesini  
e Sabina Pellizzoni

## 1. Misurare la disegualianza di genere nelle carriere scientifiche

Le differenze di genere nel reddito da lavoro dipendente sono ormai ampiamente dimostrate<sup>1</sup>, ma rimane di difficile comprensione la differenza salariale in un contesto specifico come quello della ricerca pubblica. Se si considera che i rapporti lavorativi sono regolati da contratti standardizzati, sembra difficile poter affermare che persistono differenze di trattamento economico legati al genere. In realtà, come è ben noto, le differenze non si riscontrano nel trattamento economico, che rimane invariato a parità di posizione e anzianità retributiva. Tuttavia, le differenze si manifestano nelle opportunità di avanzamento di carriera. Il noto concetto di “soffitto di cristallo” (*Glass Ceiling*), che rappresenta gli ostacoli invisibili che possono rallentare o addirittura bloccare le carriere delle donne, è ancora presente e influente. La ricercatrice Ilenia Picardi ha proposto una metafora diversa che possa tenere conto dei vari fattori che contribuiscono alla creazione e mantenimento di tale soffitto: “i labirinti di cristallo”. Secondo l'autrice, il problema non è solamente l'effetto del soffitto di cristallo che ostacola le carriere femminili, ma anche i molteplici meccanismi a diversi livelli della carriera che influenzano e ostacolano l'ingresso e gli avanzamenti, e spesso determinano l'uscita delle donne dal percorso scientifico e accademico (Picardi, 2020). Lo dimostrano i dati sulle carriere che sembrano presentare cenni di miglioramento solo se vengono osservati in serie temporale, in un confronto con

---

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU)

il passato recente e meno recente che riesce a intercettare la tendenza di un cambiamento impercettibile quando viene esposto un dato in serie temporale troppo breve. Eppure il cambiamento è avviato, grazie al lavoro incessante di chi fa ricerca nel settore delle disuguaglianze di genere e nella costante attività di sensibilizzazione, quanto mai necessaria perché quegli ostacoli di cui si parlava non hanno un attore principale ben identificabile e talvolta sono le stesse donne a rinunciare ai passi avanti che pur meriterebbero a favore dell'adesione a ruoli sociali che le vedono impegnate e responsabilizzate fuori dal contesto lavorativo.

Dunque, la misura di questo cambiamento, in termini tecnici, richiede non soltanto un conteggio di uomini e donne nelle diverse posizioni lavorative, ma anche una analisi e l'individuazione dei possibili fattori che favoriscono ancora prevalentemente gli uomini da un lato, mentre dall'altro ostacolano le donne. Le giovani donne che entrano nel campo della ricerca scientifica sembrano essere più consapevoli della loro libertà di scelta rispetto alle loro colleghe più anziane. Pertanto, questo cambiamento diventa visibile solo confrontando periodi di tempo abbastanza lunghi, dal momento che è soprattutto determinato dalle nuove entrate che hanno bisogno di un tempo lungo per percorrere le tappe della carriera professionale. Inoltre la sensibilizzazione costante dovuta all'attivismo di ricercatrici e ricercatori ha ormai portato all'attenzione generale il tema delle differenze di genere nelle carriere scientifiche e dal punto di vista politico questo ha generato alcune attivazioni di regolamenti orientati ad arginare il fenomeno. Infatti, negli ultimi tempi, si è iniziato a prestare attenzione, a livello comunitario, al monitoraggio e alla creazione di regolamenti che limitino la partecipazione maschile nelle commissioni e nelle posizioni chiave in grado di influenzare le decisioni di assegnare ruoli di responsabilità. Così come è stata negli ultimi anni incoraggiata l'adozione di sistemi di monitoraggio interni alle istituzioni o ai progetti nazionali e sovra-nazionali per evitare che retaggi culturali limitino l'utilizzo di risorse creando un vero e proprio danno dovuto all'impatto sul PIL della mancata adozione di azioni a favore della parità di genere<sup>2</sup>.

## **2. La parità di genere negli EPR: il caso di CNR e INFN**

Il presente contributo vuole analizzare la presenza femminile in due Enti Pubblici di Ricerca italiani, il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN). Sebbene siano per dimensione, struttura e mission differenti, entrambi gli enti sono accomunati da una storia ormai

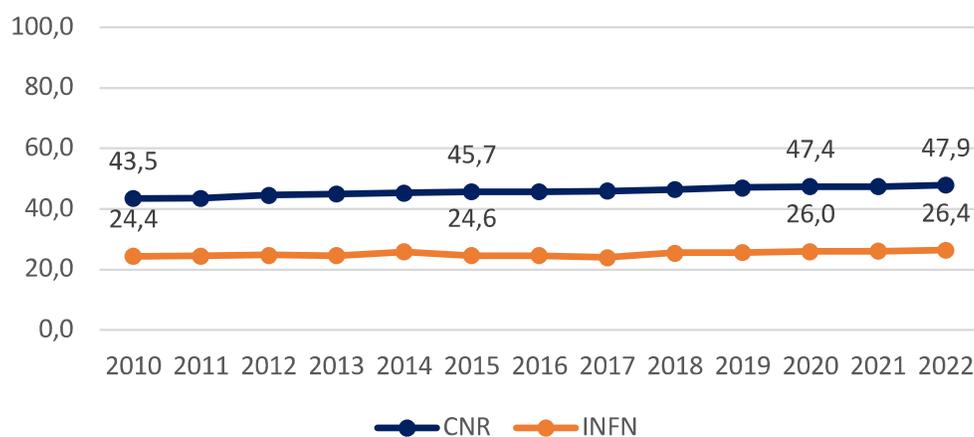
---

<sup>2</sup> <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/gender-10-2021/it/#A39>

decennale di azioni volte a raggiungere la parità di genere all'interno della propria organizzazione, che li può far considerare quali due casi studio all'interno del panorama nazionale.

L'INFN, la cui *mission* è lo “studio dei costituenti fondamentali della materia e delle leggi che li governano”<sup>3</sup>, conta al 2022 2.106 dipendenti strutturati (INFN, 2023) in 20 sezioni e 4 laboratori nazionali. Con 8.950 unità di personale dipendente al 31 dicembre 2022 (CNR, n.d.), il CNR è l'ente di ricerca più grande in Italia, caratterizzato da un approccio multi e interdisciplinare a tutti i campi della ricerca svolta all'interno degli 88 istituti di ricerca. Di questi, 12 sono afferenti al Dipartimento di Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia (CNR-DSFTM)<sup>4</sup> per un totale di 1.265 unità di personale dipendente, la cui attività di ricerca è buona in parte<sup>5</sup> affine a quella dell'INFN.

**Figura 1. Presenza femminile tra il personale dipendente, CNR e INFN. Anni 2010-2022 (valori percentuali)**



*Fonte: proprie elaborazioni su dati CNR (anni vari) e INFN (anni vari).*

A livello complessivo (Figura 1), gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati da un lieve ma costante aumento della presenza femminile all'interno del CNR, presenza che è cresciuta dal 43,5% del 2010 al 47,9% del 2022 nei quattro profili

<sup>3</sup> <https://home.infn.it/it/la-missione-e-le-sue-origini-2>

<sup>4</sup> <http://www.dsftm.cnr.it>

<sup>5</sup> I Dipartimenti in cui si articola il CNR sono costituiti da personale in gran parte afferente alla disciplina di riferimento ma anche ad altre discipline che possono risultare importanti nello svolgimento dell'attività di ricerca. In ogni caso, pur afferendo a discipline di altra natura, il personale di ricerca si trova a collaborare in progetti collocati nella macro-area di riferimento e dunque è assimilato ad essa nel senso che le dinamiche di funzionamento dell'attività sono quelle tipiche di quella macro-area e anche le conseguenti scelte di carriera.

del personale dipendente. Nello stesso periodo, la presenza femminile all'interno dell'INFN è cresciuta dal 24,4% al 26,4%.

La presenza femminile all'interno di un EPR è determinata dalle situazioni presenti nei vari profili professionali che, essendo legati a dinamiche sociali, culturali, ed economiche specifiche del contesto, non necessariamente rispettano l'incidenza complessiva. L'*Indice di femminilità*<sup>6</sup> (IF) può fornirci una panoramica iniziale delle dinamiche relative ai diversi profili e livelli. (Tabella 1).

**Tabella 1. Indice di femminilità, CNR, CNR-DSFTM e INFN. Anno 2022  
(per 100 dipendenti uomini)**

		CNR	di cui: CNR-DSFTM	INFN
Totale personale dipendente		91,94	67,33	36,22
Personale di ricerca	I livello	47,56	32,39	20,42
	II livello	77,70	41,88	25,60
	III livello	108,88	73,63	33,58
Personale tecnico	IV livello	55,98	33,33	7,10
	V livello	57,07	18,18	6,25
	VI livello	56,05	24,64	3,76
	VII livello	43,10	33,33	0,00
	VIII livello	64,77	28,57	0,00
Personale amministrativo	IV livello	256,25	150,00	366,67
	V livello	438,46	1.075,00	424,24
	VI livello	470,83	680,00	512,50
	VII livello	197,94	233,33	232,00
	VIII livello	566,67	+∞*	66,67

\* L'indice è calcolato come rapporto tra il numero di donne e quello di uomini. Nel DSFTM, come VIII livello sono impiegate esclusivamente donne, e quindi il rapporto risulta massimo.

*Fonte: proprie elaborazioni su dati CNR (2023) e INFN (2023).*

Sia per CNR che per INFN, il personale di ricerca (personale ricercatore e tecnologo) e tecnico è a predominanza maschile, mentre quello amministrativo a predominanza femminile. Per il personale di ricerca, all'aumentare del livello di carriera diminuisce la presenza femminile sia per il CNR che per l'INFN seppur con intensità differenti. Per il livello di entrata ovvero il III livello il CNR registra una sostanziale parità tra i due generi (109 donne ogni 100 uomini), valore che però scende a 74 donne ogni 100 uomini all'interno del DSFTM, e in entrambi i casi la presenza femminile si riduce sino a 48 e 32 donne nel I livello rispettivamente per tutto il CNR e per il solo DSFTM. La disegualianza di

<sup>6</sup> L'indice di femminilità è calcolato come rapporto tra il numero di donne e di uomini per cento, e identifica il numero di donne presenti ogni 100 uomini.

genere dell'INFN, invece, si mostra già profondamente radicata al III livello, con quasi 34 donne ogni 100 uomini al 2022, per ridursi sino a 20 donne ogni 100 uomini al I livello. Il personale tecnico di entrambi gli enti è fortemente maschile, con la peculiarità che più i compiti si restringono al campo prettamente della fisica, più la presenza maschile appare predominante. Come anticipato, il personale amministrativo è a forte predominanza femminile senza particolari differenze tra CNR e INFN.

Anche tali situazioni che appaiono consolidate e comuni possono nascondere differenze. Un esempio di *gender pay gap*, ovvero di differenza salariale ascrivibile al genere, “nascosto” riguarda il personale tecnico e amministrativo dell'INFN, in quanto seppure entrambi i profili di collaboratore e collaboratrice rientrano nel medesimo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, i livelli di ingresso sono differenti. Il livello di primo ingresso per il collaboratore/trice tecnico è il VI livello (a meno di casi particolari e molto rari di assunzioni di operatori) mentre per il personale amministrativo è il VII. Inoltre nelle progressioni di carriera, il personale tecnico può arrivare al livello apicale IV essendo in possesso del solo diploma superiore, mentre il personale amministrativo - per accedere alla stessa posizione apicale IV livello - deve essere in possesso di laurea e accedere con ulteriore concorso esterno o con l'istituto dell'articolo 52 “mobilità tra profili a parità di livello”, ed è comunque un processo che richiede un periodo di tempo considerevole e può essere soggetto a limiti numerici. In definitiva, nonostante l'esistenza di una contrattazione standardizzata, emerge una disparità salariale effettiva considerando che il personale amministrativo è, come visto, prevalentemente femminile, mentre il personale tecnico maschile. Questo si traduce in una discriminazione di fatto.

La situazione appena descritta conferma la segregazione verticale o *Glass Ceiling* presente nell'ambito della ricerca sia a livello italiano (Corsi et al., 2019; MUR, 2022) che internazionale (European Commission, 2021), così come la segregazione orizzontale all'interno degli ambiti di ricerca STEM<sup>7</sup>. Mentre all'interno del CNR, nel suo complesso, tale segregazione è poco visibile, sia nel Dipartimento di Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia (DSFTM) che nell'INFN le donne che si occupano di Fisica o campi scientifici affini in qualità di ricercatrici, tecnologhe o tecniche appaiono fortemente minoritarie.

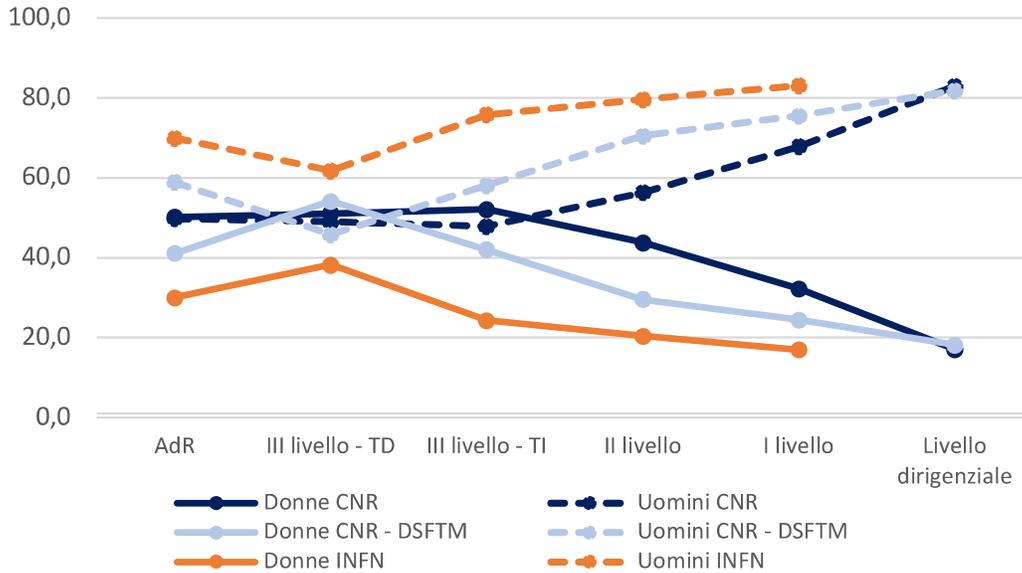
Il fenomeno della segregazione verticale appare chiaro analizzando complessivamente i dati attraverso i vari livelli lavorativi. Osservando il personale di ricerca (Figura 2), le percentuali di donne e uomini all'interno del CNR assumono una forma definita ‘a forbice’, per la quale nei livelli iniziali della carriera – ovvero

---

<sup>7</sup> Science, Technology, Engineering and Mathematics.

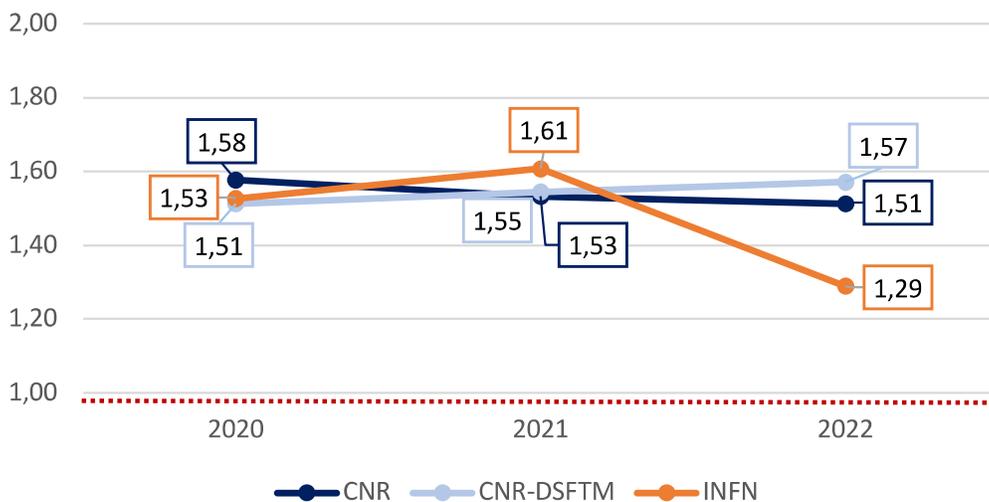
gli assegni di ricerca, i tempi determinati e indeterminati III livello che rappresentano i manici della forbice – la componente femminile risulta paritaria se non addirittura supera quella maschile, ma con l'avanzare della carriera – II livello, I livello, e livello dirigenziale – le due lame della forbice si divaricano sempre più. All'interno dello stesso ente, il DSFTM segue un andamento simile ma con alcune peculiarità.

**Figura 2. Forbice delle carriere per il personale di ricerca, CNR, CNR-DSFTM, INFN. Anno 2022 (valori percentuali)**



Fonte: proprie elaborazioni su dati CNR (2023) e INFN (2023).

**Figura 3. Glass Ceiling Index, CNR, CNR-DSFTM e INFN. Anni 2020-2022**



Fonte: proprie elaborazioni su dati CNR (anni vari) e INFN (anni vari).

Da un lato, le due lame della forbice risultano sempre maggiormente divaricate rispetto a quelle dell'interno ente, evidenziando quindi uno svantaggio femminile diffuso a tutti gli stadi della carriera; dall'altro, l'unica eccezione riguarda il III livello a tempo determinato dove, al 2022, la quota di donne superava quella degli uomini (54% contro 46%), ma nonostante ciò la forbice assume nuovamente l'andamento favorevole al contingente maschile a partire dal III livello a tempo indeterminato, che funge da perno in questa ideale forbice a partire dal quale le lame divaricano sensibilmente, mostrando quindi una difficoltà maggiore per le donne nell'accedere alla carriera di ricerca come personale stabile. La situazione dell'INFN, invece, ancora non si configura come una vera e propria forbice avendo il braccio femminile notevolmente lontano da quello maschile: in tutti gli stadi della carriera la quota femminile non supera il 40% (III livello TD) del personale, e il soffitto di cristallo ai livelli alti della carriera appare fortemente resistente<sup>8</sup>. La situazione dell'INFN e CNR-DSFTM mostra, quindi, come in ambito prettamente STEM le resistenze alla presenza e progressione femminile siano ancora notevolmente presenti.

Per comprendere la recente dinamica è possibile ricorrere al *Glass Ceiling Index*<sup>9</sup> che misura la probabilità che hanno le donne di raggiungere le posizioni apicali nella carriera (

Figura 3). Tenendo come riferimento la probabilità di avere un uomo o una donna in posizione apicale identica, tutti e tre i soggetti analizzati mostrano uno svantaggio femminile nel triennio 2020-2022 evidenziando una condizione sfavorevole nel raggiungere il I livello come ricercatrice o tecnologa. Mentre l'indice di CNR e CNR-DSFTM si mantiene stabilmente sopra 1,5, lo stesso oscilla per l'INFN arrivando al 2022 ad un valore pari a 1,3: il guadagno femminile è ascrivibile ad un aumento delle progressioni di carriera per le donne più consistente che negli anni passati, dovuto alla combinazione di nuove posizioni bandite e progressioni interne.

Volendo leggere la situazione non solo a livello di organizzazione ma nei passaggi tra i vari livelli, è possibile ricorrere al *Progression Glass Ceiling Index (PGCI)*

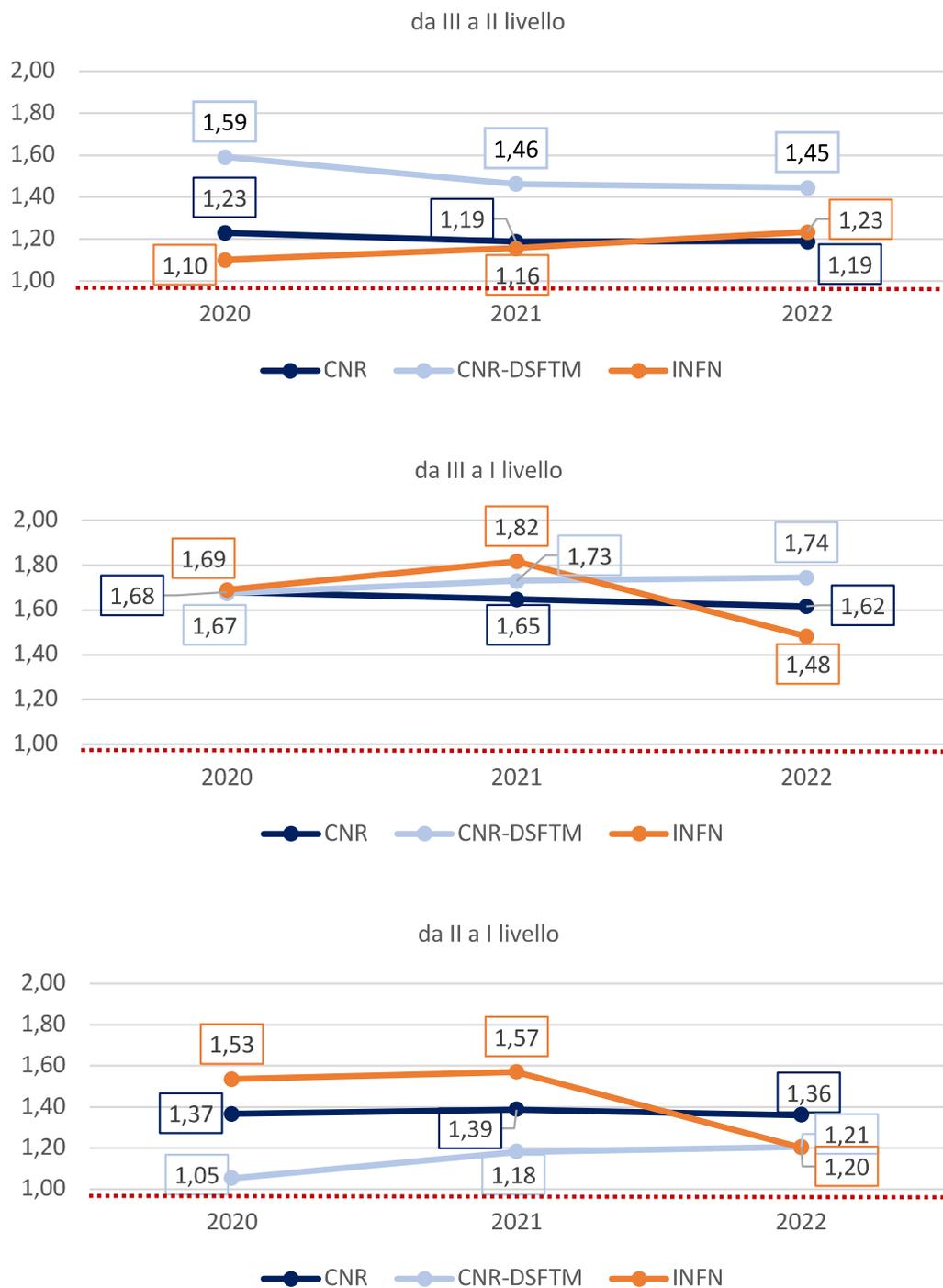
---

<sup>8</sup> Per l'organizzazione interna del personale INFN, il livello dirigenziale per il personale di ricerca è conteggiato come I livello.

<sup>9</sup> Creato da *The Economist* (<https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>), viene calcolato mettendo a rapporto il prodotto del numero di donne per il numero di dipendenti in posizione apicale e il prodotto del totale dipendenti per il numero di donne in posizione apicale:  $(D/(U+D))/(D^{PA}/(D^{PA}+U^{PA}))$ , dove con la notazione simbolica  $D^{PA}$  oppure  $U^{PA}$  si intende numero di donne o di uomini in posizione apicale. L'indice varia tra 0 e  $+\infty$  e assume valore 1 quando la probabilità di avere un uomo o una donna in posizione apicale è equivalente. Un valore al di sopra di 1 indica uno svantaggio per le donne. In tutti gli indici calcolati in questo contributo non si ottengono mai valori inferiori ad 1. Per tale motivo per ragioni estetiche è stata sempre rappresentata l'ordinata a partire da 1.

(Anderson & Connolly, 2006) il quale descrive la proporzione di donne per ogni livello sulla proporzione di donne in quello superiore (Figura 4).

**Figura 4. Progression Glass Ceiling Index, CNR, CNR-DSFTM e INFN. Anni 2020-2022**



Fonte: proprie elaborazioni su dati CNR (anni vari) e INFN (anni vari).

Il passaggio per una donna dal III al II livello risulta maggiormente difficoltoso in CNR-DSFTM per i tre anni considerati, mentre per il CNR a livello complessivo e per l'INFN tale svantaggio appare più contenuto. Viceversa, il passaggio da II a I livello – ovvero da Prima Ricercatrice o Tecnologa a Dirigente di Ricerca/Tecnologa – appare meno complesso proprio al CNR-DSFTM nei primi due anni in analisi, per poi relativamente convergere tra i tre soggetti al 2022. Com'è facile aspettarsi, il passaggio da III a I livello è il più complesso indipendentemente dall'Ente o campo scientifico in cui si lavora.

### 3. Conclusioni

Sebbene le misure continuino a evidenziare uno svantaggio netto per le donne in posizioni di leadership o in campi tradizionalmente dominati dagli uomini in importanti enti pubblici di ricerca come CNR e INFN, il monitoraggio nel corso del tempo mostra alcuni segnali incoraggianti di progresso verso la parità di genere. Le nuove generazioni sono sempre meno influenzate dal pregiudizio che le donne non possano svolgere le stesse attività degli uomini nel mondo della ricerca scientifica. Tuttavia, questo processo di cambiamento procede lentamente, e rende essenziale l'azione che gruppi come GETA operano per sensibilizzare i lavoratori della ricerca, il personale dirigente degli enti e le istituzioni politiche.

Questo fenomeno è evidente sia nelle forbici di carriera, in cui talvolta emerge un beneficio per le donne ma solo nelle posizioni precarie, sia nei dati di monitoraggio (GCI) che non mostrano mai una parità generale. Il vantaggio femminile, se lo si ritrova, risiede solamente in corrispondenza di mansioni specifiche, come il settore amministrativo, ma la scienza e la tecnica permangono a conduzione maschile. Fa timidamente eccezione il caso dell'INFN che riporta un recente passo avanti verso la parità nel passaggio dal II al I livello dell'inquadramento professionale, riduce complessivamente per l'anno 2022 lo svantaggio femminile. Sicuramente è necessario continuare a monitorare costantemente l'evoluzione di questo fenomeno nel tempo, al fine di verificare che i dati rilevati non si riferiscano semplicemente ad una coincidenza temporanea legata a circostanze contingenti, ma piuttosto riguardino un reale cambiamento strutturale in atto. Anche il CNR sta registrando parziali cambiamenti; tuttavia, essendo un ente molto grande e complesso, necessita di più tempo affinché gli indicatori comincino ad evidenziare un cambiamento stabile verso la parità.

## Bibliografia

- Anderson, J., & Connolly, S. (2006). *Equal measures: Investigating university science pay and opportunities for success* [Monograph]. University of East Anglia.  
<https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/37183/>
- Consiglio Nazionale delle Ricerche. (n.d.). *Anagrafica del personale strutturato e non strutturato* [dataset].
- Corsi, M., D'Ippoliti, C., & Zacchia, G. (2019). On the evolution of the glass ceiling in Italian academia: The case of economics. *Science in Context*, 32(4), 411–430.  
<https://doi.org/10.1017/S0269889720000046>
- European Commission. (2021). *She Figures 2021. Gender in Research and Innovation Statistics and Indicators* (p. 352). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/uVLR>
- Istituto Nazionale di Fisica Nucleare. (2022). Piano Triennale di Attività 2023-2025. INFN.  
[https://www-presid.infn.it/images/PDF/Piani\\_Triennali/PTA2023-2024/PT2023-2025.pdf](https://www-presid.infn.it/images/PDF/Piani_Triennali/PTA2023-2024/PT2023-2025.pdf)
- MUR, DGPBSS – Ufficio VI - Servizio Statistico. (2022). *Focus “Le carriere femminili in ambito accademico”* (p. 21). Ministero dell’Università e della Ricerca.  
[http://ustat.miur.it/media/1218/focus\\_carrierefemminili\\_università\\_2022.pdf](http://ustat.miur.it/media/1218/focus_carrierefemminili_università_2022.pdf)
- Picardi, I. (2020). *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nell'accademia e nella ricerca*. FrancoAngeli.  
[https://francoangeli.azureedge.net/fa-contenuti/area\\_pdfdemo/1315.35\\_demo.pdf](https://francoangeli.azureedge.net/fa-contenuti/area_pdfdemo/1315.35_demo.pdf)