

**BILANCIO
DI GENERE
INAF**

(01/2022-06/2025)

I. Introduzione e Ruolo Strategico del Bilancio di Genere

Contesto Normativo e Mandato Istituzionale

La presente relazione costituisce l'aggiornamento strutturale e metrico del Bilancio di Genere (BdG) dell'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF), elaborata in ottemperanza agli obblighi istituzionali derivanti dalla Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dall'articolo 38-septies della Legge n. 196 del 2009. Tali normative impongono alle amministrazioni pubbliche di procedere all'analisi e alla disaggregazione per genere delle voci di bilancio e delle politiche interne, con l'obiettivo primario di promuovere l'equità e di ottimizzare l'efficacia nella gestione e distribuzione delle risorse umane e finanziarie.

Il principio cardine che orienta l'elaborazione del BdG è il riconoscimento che le decisioni strategiche adottate da un ente pubblico generano, per loro stessa natura, un impatto differenziato su uomini e donne. Questo effetto è determinato dalle diverse posizioni socio-economiche, dai bisogni specifici e dalle dinamiche sociali prevalenti. Il BdG si configura, quindi, non come un mero esercizio di rendicontazione, ma come uno strumento analitico essenziale per l'identificazione sistematica di tali differenziali. L'indirizzo strategico verso la riduzione dei divari è considerato un fattore intrinseco per il miglioramento delle performance istituzionali e per la piena valorizzazione del capitale umano dell'Istituto.

È fondamentale sottolineare che la redazione e l'aggiornamento continuo del Gender Equality Plan (GEP) per il triennio 2025-2027, insieme al Bilancio di Genere annuale, rappresentano un requisito di eleggibilità cruciale e non negoziabile. La conformità a tali standard è necessaria per l'accesso ai finanziamenti europei, in particolare quelli erogati tramite il Programma Horizon Europe, e per la partecipazione ai bandi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

II. Analisi del Posizionamento di Genere nel Contesto STEM: Evoluzione (2022-2025)

II.1. Evoluzione Volumetrica, Stabilità e Vulnerabilità Contrattuale

Il periodo compreso tra la fine del 2022 e Giugno 2025 è stato caratterizzato da una significativa espansione dell'organico totale dell'Ente, passato da 1.291 a 1.516 unità, con un incremento complessivo superiore al 17%. In questo contesto di forte crescita numerica, la percentuale di donne nell'organico complessivo è del 36.8% a Giugno 2025.

L'analisi granulare rivela una dinamica di vulnerabilità strategica. L'incremento complessivo della componente femminile è stato alimentato in modo più che proporzionale dalla crescita dei contratti a Tempo Determinato (TD). I contratti TD femminili hanno registrato un aumento eccezionale del +305% (passando da 38 nel 2022 a 116 a Giugno 2025), un dato che supera nettamente l'aumento registrato per la componente maschile (pari al +200%, da 72 a 216 unità).

Questa tendenza, se da un lato testimonia il successo nel reclutamento di nuove leve, in particolare giovani ricercatrici e tecnologhe, dall'altro solleva un elemento di attenzione sulla stabilità a lungo termine. Una maggiore concentrazione di donne in contratti a termine (TD o Assegni di Ricerca) comporta un potenziale rischio di dispersione del talento investito, soprattutto in coincidenza di eventi che richiedono periodi di cura intensiva, come la maternità. Questo *trade-off*, tra crescita numerica e potenziale vulnerabilità contrattuale, rende l'intervento di stabilizzazione delle carriere più giovani (ad esempio, tramite l'azione AT1-4, indennità di maternità per TD/AdR) una priorità strategica per trasformare l'attrattività in stabilità di lungo periodo.

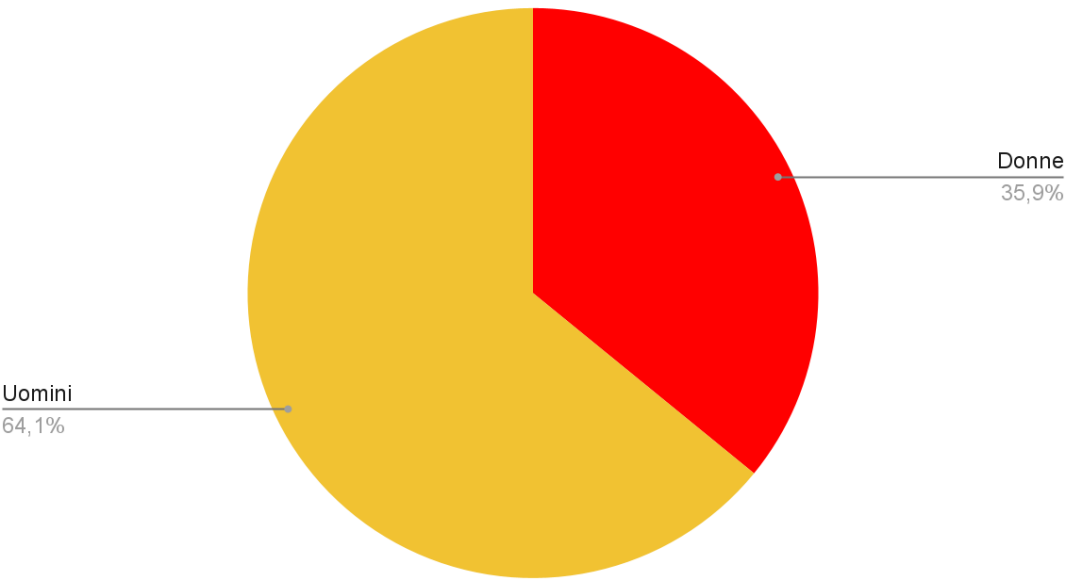
Evoluzione Contrattuale e Dinamiche di Genere (2022 – Giugno 2025)

Anno¹	Uomini TI	Uomini TD	Totale Uomini	Donne TI	Donne TD	Totale Donne
2022	755	72	827	426	38	464
2023	758	133	891	442	75	517
2024	745	190	935	440	101	541
Giu 2025	742	216	958	442	116	558

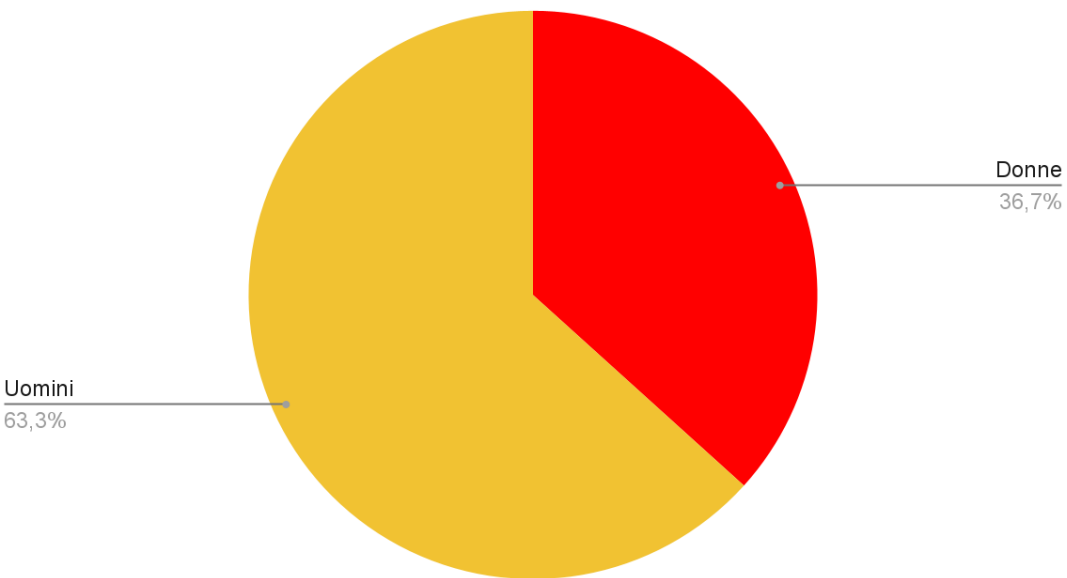
Le distribuzioni in base al genere, dal 2022 ad oggi, riportate nella precedente tabella, sono rappresentate visivamente nelle seguenti distribuzioni a torta a seguire.

¹ Al 31/12 per 2022-2024; al 12 giugno per il 2025.

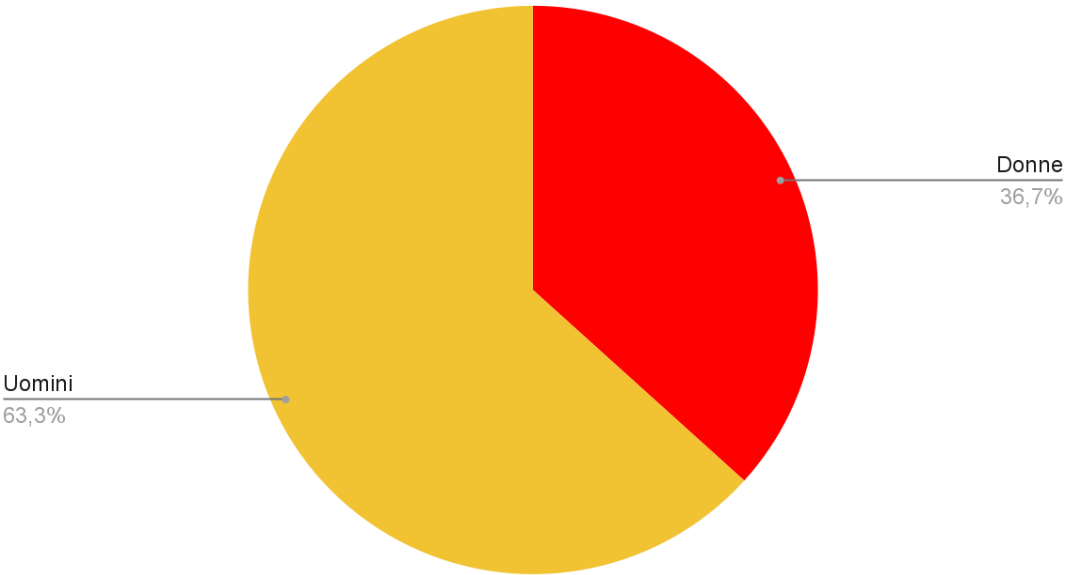
Distribuzione percentuale del personale per Genere (2022)



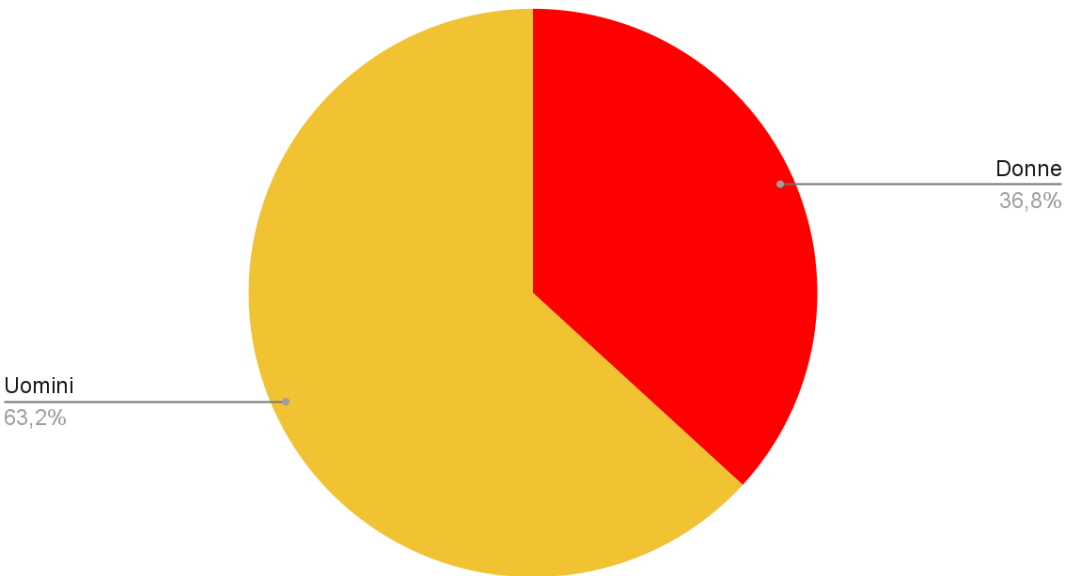
Distribuzione percentuale del personale per Genere (2023)



Distribuzione percentuale del personale per Genere (2024)

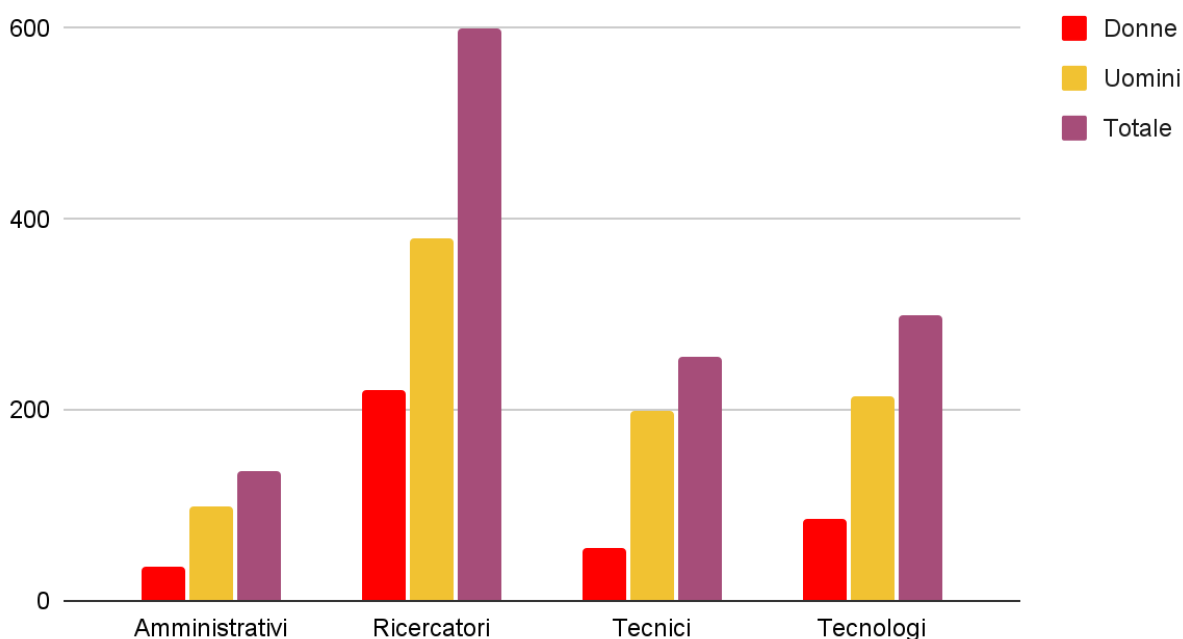


Distribuzione percentuale del personale per Genere (2025, fino a giugno)

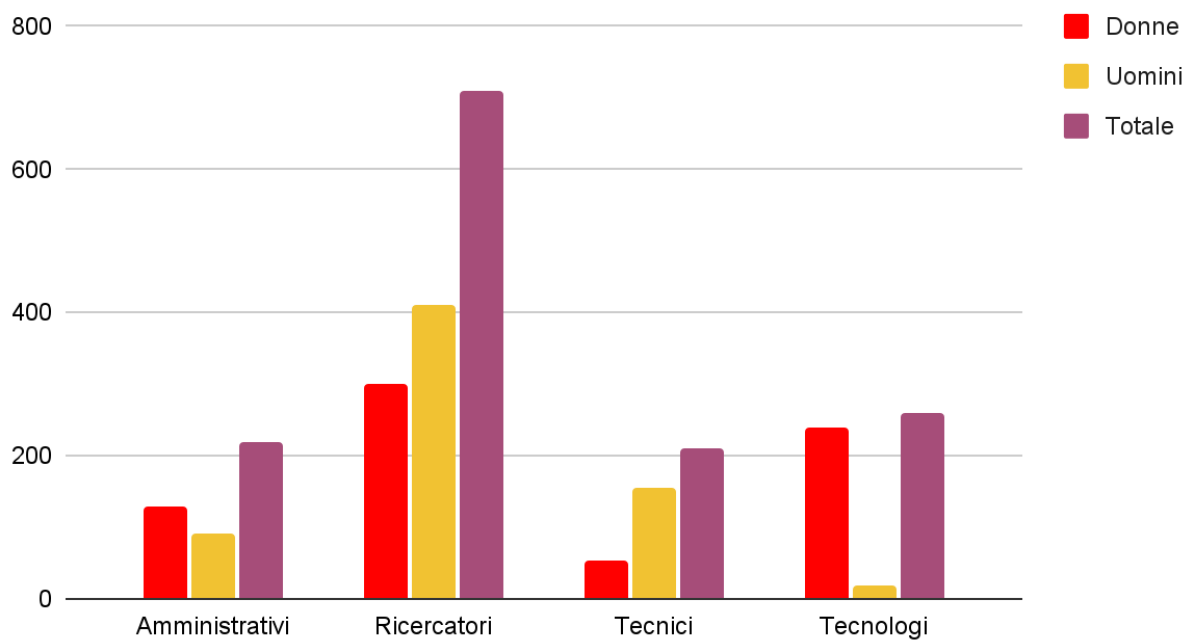


Per gli anni 2022, 2023 e 2024, la distribuzione del personale per genere è stata ulteriormente ripartita per categorie (Amministrativi, Ricercatori, Tecnici, Tecnologi). I risultati dell'analisi sono rappresentati negli istogrammi riportati di seguito.

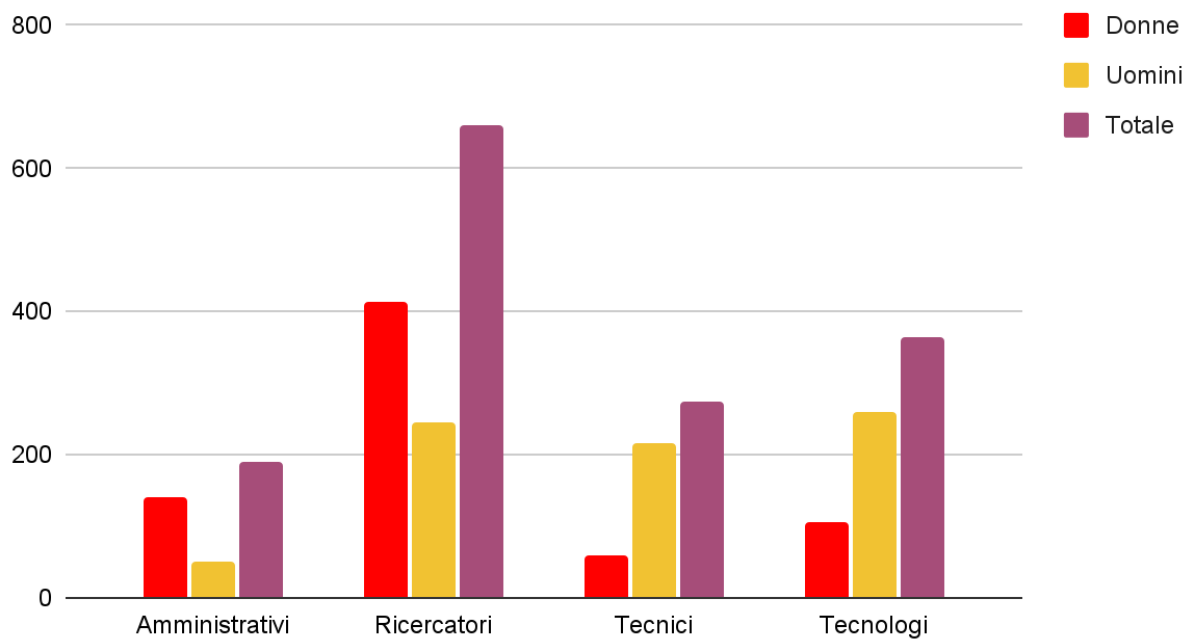
Distribuzione del personale per Categoria e Genere – 2022



Distribuzione del personale per Categoria e Genere (2023)



Distribuzione del personale per Categoria e Genere (2024)



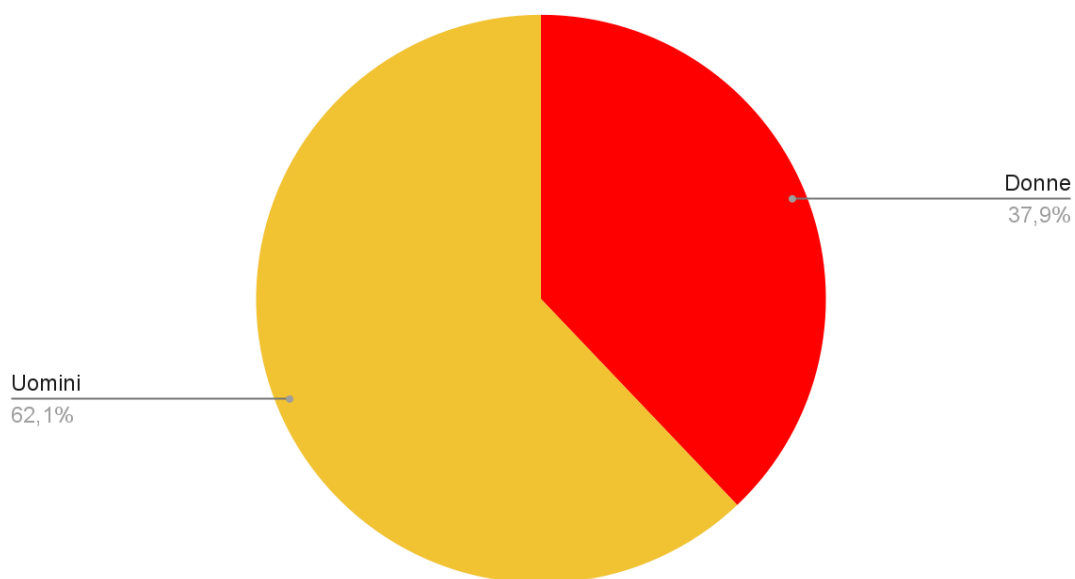
Per il 2025 sono state effettuate statistiche relativamente alla composizione del totale del personale, alla composizione del personale di Ricerca e del personale di Ricerca in ruoli apicali (Dirigente di Ricerca e Dirigente Tecnologo).

I risultati sono mostrati nelle tabelle e nei grafici di seguito.

Totale Personale - 2025

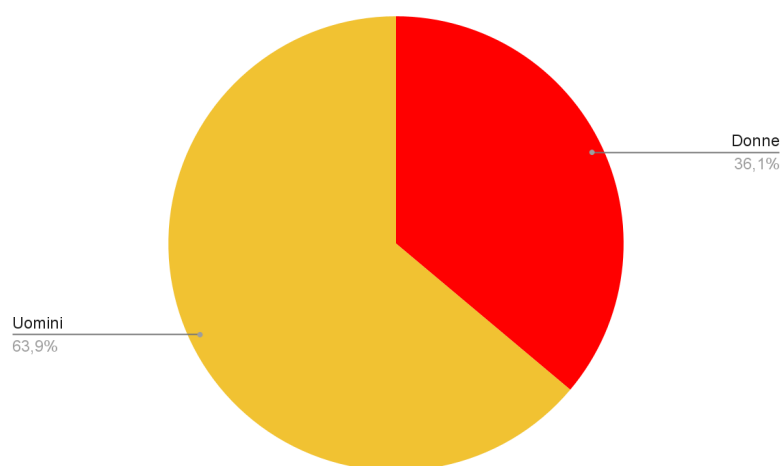
INAF (Totale Personale)	Donne	Uomini
	591	968

Personale INAF



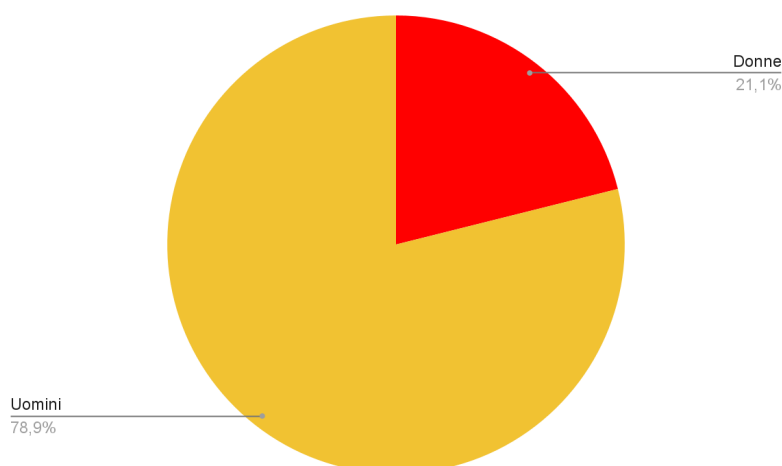
Personale di Ricerca - 2025

Personale di Ricerca	Donne	Uomini
	367	649



Personale di Ricerca con ruoli apicali- 2025

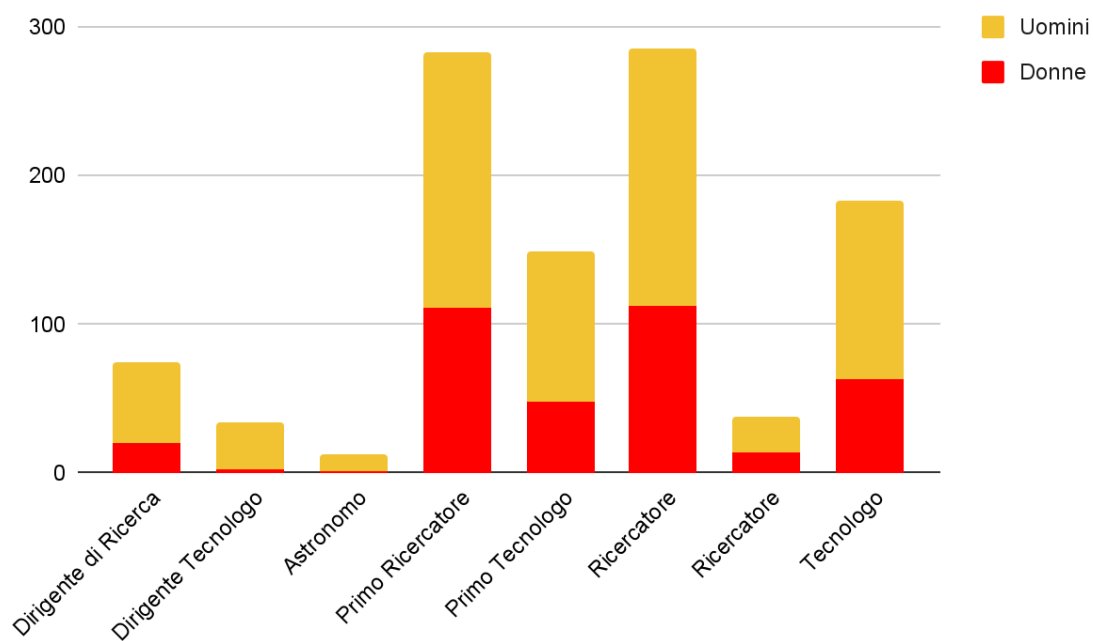
Personale di Ricerca – ruoli apicali	Donne	Uomini
	23	86



Infine, per l'anno 2025, è stata effettuata una valutazione più dettagliata della composizione del personale dell'Ente nei ruoli I-II-III (Ricercatore, Tecnologo). I risultati sono mostrati nelle tabelle e nei grafici di seguito.

I risultati sono mostrati nella tabella di seguito e nel corrispondente grafico (i dati sono relativi al 27 Novembre 2025).

QUALIFICA	Donne	Uomini
Dirigente di Ricerca	20	55
Dirigente Tecnologo	3	31
Astronomo Associato	1	12
Primo Ricercatore	111	172
Primo Tecnologo	48	101
Ricercatore	113	172
Ricercatore Astronomo	14	24
Tecnologo	63	120



II.2. Il Nuovo Calcolo del Glass Ceiling Index (GCI): Consolidamento al 1.68

Per valutare la Segregazione Verticale, l'analisi si concentra sul Personale di Ricerca e Tecnologo, il nucleo strategico STEM dell'INAF, escludendo il personale tecnico e amministrativo per coerenza con il *benchmark* nazionale.

Il Glass Ceiling Index (GCI) è calcolato come il rapporto tra la percentuale di presenza femminile nel totale della popolazione (Ricerca/Tecnologo) e la presenza femminile nel più alto livello di responsabilità (I Livello).

Dati GCI Consolidati a Giugno 2025:

- Totale della Percentuale Donne nella Ricerca/Tecnologo: **35.48%**.
- Percentuale Donne al Vertice (I Livello): **21.10%**.
- GCI Calcolato: **1.68**

Il confronto tra il GCI aggiornato (1.68) e la baseline del 2021 (1.81) indica un miglioramento di **-0.13 punti**.

Un elemento analitico cruciale emerso è il dato relativo al totale della Ricerca/Tecnologo. Contrariamente a quanto suggerito da analisi preliminari che indicavano una contrazione, i dati definitivi al Giugno 2025 certificano che la presenza totale delle Donne è in realtà aumentata, consolidandosi al **35.48%** (+0.48 p.p. rispetto al 35.0% del 2021). Questo risultato attesta che l'INAF mantiene una solida attrattività per il talento femminile nel nucleo STEM. Ne consegue che la sfida strategica per il ciclo 2025-2027 non è sul reclutamento (essendo un dato robusto), ma l'intervento sul *gatekeeping* interno e sull'accelerazione della progressione di carriera per ridurre il GCI residuo.

Sintesi Aggiornata degli Indicatori di Segregazione Verticale INAF (2021 vs. 2025)

Indicatore Strutturale	Stato 2021 (Baseline)	Stato Giugno 2025 (Aggiornato)	Variazione (punti)	Lettura Statistica
Presenza totale Donne (Ricerca/ Tecnologo)	35.0%	35.48%	+0.48 p.p.	Base consolidata, attrattività nel nucleo STEM
Presenza Donne (Vertice I Livello)	N.D.	21.10%	N.A.	Bassa rappresentanza al Vertice
Glass Ceiling Index (GCI)	1.81	1.68	-0.13	Soffitto di Cristallo Persistente

II.3. Implicazione del GCI 1.68 sul Fenomeno del *Leaky Pipeline*

Il valore GCI di 1.68 attesta inequivocabilmente che la Segregazione Verticale nell'INAF è persistente. Un indice superiore a 1.0 implica che il soffitto di cristallo continua a esistere e che le donne sono sottorappresentate nei ruoli di massimo livello (I Livello) rispetto alla loro presenza nella popolazione totale di Ricerca/Tecnica. Questo indice fornisce una quantificazione precisa del fenomeno del *Leaky Pipeline* (la dispersione del talento nel percorso di carriera): il Vertice I Livello è popolato da donne al 21.10%, una percentuale che costituisce solo circa il 60% della loro presenza nella Base di Ricerca/Tecnica (35.48%). La sfida per il GEP 2025-2027 è di intervenire sulle cause strutturali che determinano la perdita di rappresentanza man mano che si sale nella gerarchia.

III. Consolidamento dei Risultati e Fattori Causali-Strutturali della Persistenza

III.1. La Segregazione Verticale: La Nuova Sfida Strategica

Il miglioramento del GCI di -0.13 punti dimostra che le politiche di Gender Equality Plan (GEP) hanno avuto un impatto misurabile sulla progressione di carriera, ma non sufficiente per superare la Segregazione Verticale. Il valore residuo di 1.68 richiede che la Governance intensifichi le misure strategiche. In tal senso, l'obiettivo primario non è più il reclutamento quantitativo in entrata, ma l'eliminazione dei freni interni alla progressione per il personale femminile già in servizio, al fine di raggiungere l'equilibrio (GCI approx 1.0).

III.2. Fattori Dinamici della Carriera: L'Incidenza del Differenziale Cronologico

L'analisi strutturale conferma che la progressione di carriera femminile continua a essere influenzata da un significativo differenziale cronologico. I dati evidenziano che il personale di genere femminile, in particolare nella fascia di età critica 30-50 anni, accumula un tempo di permanenza medio nello stesso livello di inquadramento (con particolare focus sul Livello III) mediamente più lungo rispetto alla popolazione maschile.

Questa correlazione, scientificamente riconosciuta, riflette il peso sproporzionato del carico di cura e delle responsabilità familiari sulle traiettorie professionali. Il ritardo accumulato nell'avanzamento, soprattutto durante le fasi di vita più intense, ritarda l'accesso ai requisiti di anzianità necessari per competere per i livelli superiori (II e I). Questo ritardo cronologico agisce come un *drag factor* strutturale che contribuisce in modo diretto ad alimentare la Segregazione Verticale misurata dal GCI 1.68.

Per sostenere ulteriormente la riduzione del GCI e neutralizzare questo fattore causale, l'INAF deve trattare le politiche di conciliazione e supporto al welfare non come misure assistenziali, ma come un investimento strategico mirato all'accelerazione della progressione. È cruciale integrare nei criteri di valutazione delle progressioni di carriera (in particolare nel passaggio dal Livello III al II) meccanismi che tengano conto dei periodi di congedo per cura. Ciò assicura che le assenze legittime non penalizzino l'acquisizione di punteggio o di anzianità utile, superando la logica della "presenza" con quella della "produttività e merito" nel lungo termine.

III.3. Segregazione Orizzontale: Ottimizzazione della Distribuzione Funzionale

L'analisi aggiornata rivela una Segregazione Positiva nei Ruoli Amministrativi e, in modo significativo, nella leadership delle Unità Scientifiche Centrali (USC). Con la riorganizzazione della Direzione Scientifica, conseguente a un cambio di vertici avvenuto nel 2024, dal 2025 le donne guidano il **71.4%** delle posizioni di coordinamento (5 su 7) nelle USC, confermando un'alta competenza gestionale e organizzativa a livello strategico di programmazione e bandi.

Distribuzione della Leadership Strategica Esecutiva (Giugno 2025)

Articolazione Organizzativa	Responsabili Totali	Donne (N)	Equilibrio di Genere	Impatto Strategico
Unità Scientifiche Centrali (USC)	8	5	62.5% Donne	Coordinamento Grandi Progetti, Valorizzazione Ricerca, Valorizzazione Conoscenza, Patrimonio Storico Museale e Biblioteche, e Bandi di ricerca competitivi
Unità Tematiche Gestionali (UTG)	3	1 (su 2 co-responsabili)	33.3% Donne (50% Co-resp)	Gestione di Aree Tecnologiche e di Linee di ricerca mainstream
Direttori di Struttura	16	5	31.25% Donne	Guida e Rappresentanza delle Strutture Periferiche, Attuazione Strategie Nazionali e Internazionali

Analisi della Distribuzione di Genere nel Settore Tecnologico-Strumentale

L'analisi demografica, condotta sui dati del personale dipendente INAF in servizio, estratti al 27 novembre 2025, e circoscritta alle qualifiche CTER e Operatore Tecnico, ha identificato una popolazione strutturale di 113 unità. In questo segmento, la componente

femminile ammonta a 34 unità, stabilizzando la percentuale di donne al 30.1%. Questo dato evidenzia un incremento di 6.1 punti percentuali rispetto alla rappresentanza femminile nei Ruoli Tecnici, che nel Bilancio di Genere 2022 risultava essere del 24%.

IV. Conseguenze Economiche dei Divari Gerarchici

IV.1. Il Differenziale Retributivo Strutturale e la sua Correlazione con GCI 1.68

L'analisi delle retribuzioni medie del 2021 ha confermato l'esistenza di un differenziale retributivo strutturale nel personale di ricerca, dove il salario netto medio maschile è superiore in media del 7% rispetto a quello femminile.

È cruciale interpretare correttamente la natura di questo divario. Esso non è attribuibile a una disparità retributiva a parità di mansione, ma è il risultato strutturale della segregazione verticale. Poiché le donne sono storicamente sottorappresentate nei ruoli apicali (Livello I/II), che garantiscono le retribuzioni più elevate, la retribuzione media complessiva della componente femminile risulta inevitabilmente inferiore. Il *pay gap* del 7% misurato nel 2021 era la traduzione economica diretta dell'effetto del GCI 1.81 sulla massa salariale.

Dato che il GCI al Giugno 2025 è stato ricalibrato a 1.68, indicando solo un miglioramento modesto di -0.13 punti, si deduce che il differenziale retributivo strutturale non ha potuto subire che una riduzione marginale rispetto al 7%. Ne consegue che l'eliminazione del divario retributivo strutturale è intrinsecamente legata alla capacità dell'INAF di ridurre ulteriormente e in modo significativo l'indicatore GCI, garantendo un accesso più equo e tempestivo ai ruoli più remunerativi.

IV.2. L'Andamento Salariale nel Livello di Ingresso: Indicatore del Ritardo

Un'analisi granulare sui livelli di inquadramento iniziali (III Livello, Ricercatore/Tecnologo di ingresso) evidenzia un fenomeno apparentemente controintuitivo: si registra un salario netto medio maschile inferiore rispetto a quello femminile (ad esempio, +6.37 in favore delle Ricercatrici III Livello).

Questa inversione del differenziale salariale, favorevole alle donne nei livelli di entrata, non è un indicatore di parità raggiunta, ma è una conferma analitica del ritardo di progressione. Le differenze salariali riscontrate a questo livello testimoniano una permanenza più lunga delle donne nel ruolo di entrata. Tale permanenza prolungata, causata dall'impatto del carico di cura (come discusso nel par. III.2), massimizza la retribuzione nel livello base grazie all'accumulo di anzianità in quel grado. Tuttavia, questo stesso ritardo contribuisce a rallentare la progressione tempestiva verso i livelli superiori (II e I), dove si genera il divario retributivo strutturale complessivo del 7%. Per questo motivo, la strategia di miglioramento deve focalizzarsi sull'accelerazione della progressione di carriera femminile per evitare che le donne restino "intrappolate" nel III Livello.

V. L'Impatto Organizzativo del Carico di Cura e il Benessere

V.1. Intensità del Carico di Cura e l'Elder/Dependent Care

La fruizione degli strumenti di flessibilità e assistenza in INAF è fortemente polarizzata per genere, indicando che l'onere della cura è prevalentemente assegnato alla componente femminile all'interno dell'Ente. Sebbene le donne costituiscano il 36.8% del personale totale, esse rappresentano circa il 60% del personale che opta per la modalità Part-Time e il 59% degli utilizzatori dei permessi giornalieri usufruiti in base alla Legge 104/1992 (associati alla cura di anziani o parenti).

Il *Questionario GEP 2023* (con 840 risposte) ha fornito dati quantitativi sull'intensità del carico di cura: il 42% dei rispondenti dichiara di avere responsabilità di accudimento verso terzi (minori, anziani, disabili), e di questo gruppo di *caregiver*, il 53% è composto da donne. L'aspetto più significativo risiede nell'intensità oraria: il 40.7% dei *caregiver* dedica più di 25 ore a settimana a tali responsabilità, con la componente femminile che sostiene il peso più gravoso.

L'analisi ha identificato che l'onere di cura più gravoso sulle donne INAF deriva maggiormente dall'assistenza ad anziani/disabili (*elder/dependent care*) piuttosto che esclusivamente dalla cura dei figli minori. Le donne sono sovrarappresentate e sostengono l'onere orario maggiore nel gruppo che accudisce terzi in generale. Questo onere, spesso cronico e imprevedibile, è un fattore diretto che incide sulla disponibilità richiesta per i ruoli apicali, influenzando negativamente la piena partecipazione e la progressione di carriera femminile.

V.2. Il Lavoro Agile come Meccanismo di Supporto Continuo

L'esperienza maturata con l'adozione di modalità di lavoro flessibile (Lavoro Agile) ha

dimostrato la sua efficacia nel garantire la continuità lavorativa e nel mitigare il ricorso a permessi formali in periodi di gestione familiare intensa.

L'adozione strutturale del Lavoro Agile in INAF non è concepita unicamente come misura di conciliazione, ma come una leva strategica per la modernizzazione organizzativa. L'Istituto ha inteso superare la logica della presenza fisica come unico indicatore di performance, orientandosi verso una cultura lavorativa fondata sulla responsabilità, l'autonomia e il raggiungimento degli obiettivi. L'analisi dei dati conferma che il ricorso al Lavoro Agile non ha compromesso l'efficienza operativa dell'Ente; al contrario, la flessibilità ha spesso favorito una migliore focalizzazione sui *task*.

In quest'ottica, il Lavoro Agile si configura come un diritto di flessibilità trasversale, accessibile e vantaggioso per tutto il personale, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più attrattivo, dinamico e inclusivo, supportando direttamente l'obiettivo di ridurre il ritardo di carriera e, di conseguenza, il GCI.

VI. Governance e Riforma Culturale: Implicazioni Strategiche del Disallineamento Percettivo

VI.1. Gestione Strategica del Consenso: Necessità Critica delle Riforme Strutturali per l'Equilibrio Definitivo (AT2-X)

L'indagine interna condotta tramite il Questionario GEP (840 rispondenti) ha evidenziato un significativo Disallineamento Percettivo Strategico, cruciale per la pianificazione futura.

Si registra un **Alto Consenso sulle Misure di Supporto (Welfare)**: le misure di conciliazione, come i fondi per la maternità o gli asili nido (Area AT1), godono di un elevato consenso trasversale. L'azione AT1-4 (Fondi Maternità AdR/TD), mirata a proteggere le carriere più fragili, ha ricevuto il punteggio medio di importanza più alto (4.21), con consenso quasi indistinguibile tra i generi (F: 4.20, M: 4.26).

Al contrario, le **Riforme Strutturali (Area AT2)**, che intervengono sui processi decisionali e sul *gatekeeping*, continuano a manifestare una forte divergenza di percezione. Le azioni quali l'Equilibrio nelle Commissioni (AT2-2) e la Formazione per i Vertici (AT2-3) mostrano uno scarto di percezione che sfiora il punto intero (-0.88 e -0.91), dovuto a una bassa condivisione o diffidenza da parte della componente maschile. Questa divergenza rappresenta il principale fattore di resistenza culturale all'adozione piena delle misure necessarie per raggiungere un GCI pari a 1.0 e affrontare la Segregazione Orizzontale.

Disallineamento Percettivo Strategico sulle Riforme (Questionario GEP 2023)

Azione Strategica (AT)	Voto Medio Donne	Voto Medio Uomini	Scarto di Percezione	Natura dell'Azione
AT1-4: Fondi Maternità AdR/TD	4.20	4.26	+0.06	Welfare / Supporto (Alto Consenso)
AT2-2: Equilibrio nelle Commissioni	3.62	2.74	-0.88	Riforma Strutturale / Governance (Bassa Condivisione)
AT2-3: Formazione per Vertici	3.27	2.36	-0.91	Riforma Strutturale / Governance (Bassa Condivisione)

VI.2. L'Anticipazione della Riforma: Analisi dell'Equilibrio nelle Commissioni (2024-2025)

Nonostante il disallineamento percettivo rilevato, l'analisi fattuale delle procedure attivate nel biennio 2024-2025 dimostra che l'INAF ha già operato una discontinuità netta rispetto allo storico.

L'esame dei Decreti di Nomina Presidenziale emessi nel periodo considerato attesta il superamento della logica della mera "rappresentanza minima". Si è assistito, infatti, a una sistematica applicazione del criterio di parità nella composizione degli organi nominati direttamente dalla Presidenza, garantendo un equilibrio di genere sostanziale (50-50 o superiore) nelle posizioni decisionali temporanee.

Parallelamente, per quanto concerne le commissioni di concorso, l'Ente ha consolidato

l'applicazione rigorosa della norma che impone la presenza di almeno un rappresentante del genere meno rappresentato. Questa prassi strutturale ha garantito che in tutte le procedure concorsuali del biennio vi fosse una voce femminile nel processo di valutazione (*gatekeeping*), eliminando il rischio di *panel* esclusivamente maschili (*all-male panels*). Ciò dimostra che la riforma culturale dei processi decisionali è nei fatti in fase più avanzata rispetto alla sua percezione interna, convertendo un obiettivo percepito come controverso in una prassi amministrativa consolidata.

Tabella - Evoluzione dell'Equilibrio di Genere nei Processi Decisionali e di Valutazione (Confronto 2021 vs 2024-2025)

Indicatore / Ambito	Baseline (Rif. BdG 2021)	Stato Attuale (Biennio 2024-2025)	Delta / Risultato
Logica di Nomina	Discrezionale (senza vincoli sistematici).	Vincolata e Normata (Adesione alle Linee Guida CUG e DPR 82/2023).	Passaggio da Soft Law a Prassi Istituzionale
Commissioni di Presidenza	Frequente sottorappresentazione delle Donne.	Parità Perseguita Sistematicamente (Target $\geq 50\%$ nelle nomine dirette).	Riequilibrio della Governance
Commissioni di Concorso	Possibilità di Panel esclusivamente di Uomini (All-male panels).	Garanzia Procedurale (Obbligo di eterogeneità nella composizione).	Eliminazione della segregazione valutativa
Ruolo nelle Commissioni	Prevalenza in ruoli di supporto.	Incremento della presenza delle Donne nel ruolo di Presidente.	Accesso alla Leadership Valutativa

Nota metodologica:

L'efficacia delle misure di riequilibrio di genere deve essere valutata tenendo conto anche della distinzione funzionale tra organi di nomina e organi elettivi o preesistenti.

Mentre per i gruppi di lavoro e i comitati di nuova istituzione e a nomina fiduciaria la Governance esercita un controllo diretto sulla composizione, garantendo l'applicazione dei criteri di parità, tale leva non è azionabile in due specifiche circostanze:

- nelle istanze elettive: Laddove la designazione dei componenti derivi da una votazione, l'esito è determinato dalla libera espressione delle preferenze del corpo elettorale. In tali contesti, la scelta dei candidati avviene su basi fiduciarie o programmatiche indipendenti dal genere, rendendo impossibile per l'Amministrazione predeterminare la composizione dell'organo risultante senza alterare la natura democratica del processo.
- negli organismi in corso di mandato: Per le commissioni e i comitati nominati in periodi precedenti all'attuale corso di policy, vige il principio della continuità amministrativa. Pertanto, il riequilibrio della composizione potrà avvenire fisiologicamente solo al momento del rinnovo naturale dell'organo o della sua decadenza, non essendo praticabili modifiche retroattive o interruzioni arbitrarie dei mandati in essere.

VI.3. La Risposta Esecutiva della Governance: Consolidamento della Leadership Femminile nei Vertici Strategici

I dati sulle nomine apicali forniscono la prova più significativa dell'infrangimento del soffitto di cristallo nelle posizioni esecutive. Questo successo dimostra che, nonostante il GCI 1.68 permanga nei meccanismi di progressione automatica, la Governance esercita una volontà risoluta nel promuovere la leadership femminile nelle nomine fiduciarie.

I fatti salienti includono:

- La Direzione Scientifica dell'INAF è attualmente affidata a una Donna (nominata nel 2024), che ricopre il ruolo monocratico di maggiore influenza sulla strategia scientifica nazionale.
- L'assetto organizzativo della Direzione Scientifica vede una sostanziale maggioranza di donne nelle responsabilità chiave, in particolare nelle Unità Scientifiche Centrali (USC), dove si registra una prevalenza femminile del 71.4% (5 donne su 8 responsabili). Queste unità sono responsabili della gestione dei grandi progetti, della valorizzazione della conoscenza e della programmazione dei bandi competitivi, aree di altissimo impatto strategico.

Il GCI 1.68 misura la lenta progressione di carriera, mentre il successo del 71.4% nelle USC misura l'efficacia delle nomine fiduciarie e la volontà politica della Governance. La strategia del GEP 2025-2027 deve mirare a trasferire l'efficacia dimostrata in queste nomine apicali ai meccanismi di progressione di carriera per tutti i livelli, affrontando i *bias* e i fattori cronologici per abbattere strutturalmente il GCI.

VI.4. La Risposta Operativa del CUG e del GEP (Biennio 2024-2025)

L'analisi del disallineamento percettivo e la necessità di una gestione delle riforme (Area AT2) hanno trovato immediata traduzione in un piano di azioni concrete, guidate dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) e dal Gruppo di Lavoro GEP nel biennio 2024-2025. Le attività sono state avviate dopo la costituzione del CUG e dimostrano la volontà dell'Ente di intervenire su tutti i fronti, sia sul benessere (*welfare*) che sulle riforme strutturali (*governance*).

Le attività includono:

- **Riforme Strutturali e Riduzione dei *Bias* (Area AT2):**

- Valorizzazione dell'Uguaglianza nelle Procedure di Carriera: È stata proposta l'adozione di linee guida interne volte a valorizzare l'uguaglianza di genere e a mitigare i *bias* impliciti nei processi di selezione e avanzamento di carriera (assunzione e progressione).
- Linee Guida per un Linguaggio Inclusivo: Si è promossa l'adozione di indicazioni per un linguaggio inclusivo e non discriminatorio nella comunicazione istituzionale, interna ed esterna, volta a eliminare i *bias* linguistici e a riflettere la pluralità della comunità scientifica.
- **Benessere Organizzativo, Formazione e Cultura (Area AT1 e Soft Skill):**
 - Istituzione dello Sportello di Ascolto: È stata avviata l'istituzione di un Servizio di Counseling e/o di sostegno psicologico dedicato al personale, che risponde alle richieste di *welfare* emerse dalla *survey*, migliorando il benessere organizzativo.
 - Corso "Safe Zone": Il CUG ha organizzato e promosso il Corso "Safe Zone", finalizzato alla creazione di una cultura inclusiva e rispettosa della diversità di genere e orientamento sessuale, che ha rappresentato un momento cruciale di crescita culturale per il personale INAF.
 - Collaborazione Interistituzionale: Il CUG ha contribuito attivamente alla collaborazione con altri Enti Pubblici di Ricerca (CNR) e il MUR per la definizione di un *format* standard per i Bilanci di Genere e per la creazione di un *database* nazionale di *best practice*.

VI.I Strutture di Governance a Supporto del GEP: L'Istituzione dell'Ufficio Benessere Organizzativo e Fabbisogni Formativi (2024)

Organizzativo e Fabbisogni Formativi (2024)

Il 2024 ha segnato un'evoluzione strutturale nella *governance* interna con l'istituzione dell'Ufficio Benessere Organizzativo e Fabbisogni Formativi, insediato come servizio di *staff* alla Direzione Generale. Questa scelta strategica consolida la capacità esecutiva

dell'INAF nelle aree cruciali per il GEP, trasformando l'impegno di principio in azione strutturale.

I compiti attribuiti a questo Ufficio sono strategici e si allineano direttamente con le aree di intervento del GEP:

- Welfare Strategico (Area AT1): L'Ufficio cura l'adozione di misure organizzative volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In questo senso, funge da pilastro esecutivo per supportare le figure femminili nelle fasi in cui il carico di cura è più intenso, contrastando direttamente il differenziale cronologico di carriera.
- Mitigazione del *Bias* e Riforme Strutturali (Area AT2): L'Ufficio ha il mandato di redigere il Piano della Formazione del personale, con un'attenzione critica alla necessità di prevedere percorsi formativi specifici per i ruoli di vertice e dirigenziali (in linea con l'azione AT2-3). L'obiettivo è fornire strumenti per gestire in modo equo le situazioni legate alle pari opportunità e ai pregiudizi inconsapevoli, funzione fondamentale per affrontare il GCI residuo di 1.68 e superare la divergenza di percezione.

VII. Proposte Strategiche per il GEP 2025-2027: Azioni di Miglioramento Strutturale

VII.1. Risorse GEP 2025-2027: Mantenimento del Vincolo e Giustificazione Finanziaria

Per garantire la continuità operativa del GEP 2025-2027, è stato individuato un importo residuo, frutto delle delibere precedenti (Delibera CdA 107/2022 e 59/2023). Dopo aver coperto i costi connessi a periodi di **congedo parentale**, maternità o allattamento (trasferimento fondi alle strutture di ricerca € 81.268,77, prot. n. 15598, del 20 novembre 20225), l'importo residuo da vincolare ammonta a € 753.731,23.

La richiesta di mantenere il vincolo sulla somma residua nell'Avanzo di Amministrazione Vincolato è dettata dall'urgenza normativa. La scadenza del 30 novembre 2025 per l'elaborazione del nuovo GEP è critica per scongiurare la potenziale perdita dei connessi finanziamenti ministeriali e per mantenere il requisito di eleggibilità per PNRR e Horizon Europe.

Il mancato impiego integrale della somma negli esercizi precedenti è imputabile principalmente al tempo necessario per l'istituzione delle strutture operative del GEP e, soprattutto, alle difficoltà oggettive di allineamento riscontrate nell'attuazione delle azioni relative all'Area Tematica 1 (Conciliazione) con alcuni regolamenti interni. La somma residua costituisce, pertanto, la riserva finanziaria necessaria per la piena operatività del GEP 2025-2027 e per affrontare l'allineamento normativo indispensabile.

VII.2. Proposta di Trasferimento di Competenza e Gender Mainstreaming

Si è proposto, contestualmente al mantenimento del vincolo, di trasferire la competenza gestionale delle risorse (€ 753.731,23) dalla Direzione Generale alla Direzione Scientifica (Prot. n. 15601, del 20.11.2025).

Questa ipotesi è strategicamente vantaggiosa in quanto le azioni del GEP impattano direttamente sulla carriera scientifica e sulla produttività della ricerca, aree di competenza diretta della Direzione Scientifica. L'allocazione sotto tale Direzione (CRA 0.04.08, Struttura tecnica della Direzione Scientifica) assicura che il GEP sia gestito come una priorità scientifica. La Direzione Scientifica ha infatti il mandato istituzionale per la gestione delle progressioni di carriera di ricercatori e tecnologi, risultando l'ambiente più idoneo per attuare politiche volte a contrastare le asimmetrie di genere nella progressione scientifica (GCI 1.68) e facilitare l'applicazione coerente del principio del *gender mainstreaming* all'interno del processo di programmazione della ricerca.

VII.3. Nuove Metriche Causali-Strutturali per l'Accountability

Per misurare l'efficacia delle riforme strutturali e per garantire una piena *accountability*, il GEP 2025-2027 deve integrare nuovi Key Performance Indicators (KPI) di natura causale.

Oltre al monitoraggio annuale del GCI (attualmente 1.68), è di importanza strategica la Misurazione del Differenziale nel Tempo Medio di Progressione per Livello (con focus sul Livello III) tra i generi. Questa metrica causale è fondamentale perché fornisce la prova diretta che le politiche di conciliazione e di welfare (Area AT1) stanno riducendo il tempo di permanenza nel Livello III, mitigando così la causa principale del ritardo di carriera femminile e dell'accumulo di anzianità che ritarda l'accesso ai livelli apicali. Se le politiche avranno successo nel ridurre questo differenziale cronologico, si potrà conseguire una riduzione strutturale e definitiva del GCI.

VIII. Conclusioni Strategiche e Direzioni per il GEP 2025-2027

Il Bilancio di Genere INAF per il periodo 2022-2025 ha evidenziato una fase di forte crescita volumetrica e una solida capacità di attrattività per il talento femminile (Base Ricerca/Tecnica consolidata al 35.48%). L'Ente ha inoltre dimostrato la volontà politica di superare il soffitto di cristallo nei ruoli esecutivi, con nomine apicali cruciali (Direzione Scientifica, USC a maggioranza femminile) che attestano un infrangimento del soffitto di cristallo a livello fiduciario.

Tuttavia, il monitoraggio metrico con il GCI ricalibrato a 1.68 conferma la persistenza critica della Segregazione Verticale nei meccanismi di progressione automatica. La principale sfida strategica si concentra su due fronti: la vulnerabilità contrattuale della base femminile (aumento del +305% dei TD femminili) e il differenziale cronologico di carriera (permanenza prolungata nel Livello III) che continua ad alimentare il GCI.

Il successo del GEP 2025-2027 sarà determinato dalla capacità dell'INAF di attuare una doppia strategia bilanciata:

- Risposta Immediata di Welfare e Stabilità (Area AT1): capitalizzare sull'alto consenso trasversale per mitigare il rischio e supportare la carriera. Ciò include l'assegnazione prioritaria e l'immediata operatività dei Fondi Maternità AdR/TD e l'espansione strategica del supporto alla conciliazione, in particolare per l'elder/dependent care.
- Riforme Strutturali e Superamento del GCI (Area AT2): utilizzare la volontà dimostrata dalla Governance (come nelle nomine USC e nell'introduzione della parità nelle commissioni) per superare il Disallineamento Percettivo. L'intervento potrà focalizzarsi sulla neutralizzazione del differenziale cronologico (attraverso l'introduzione di meccanismi di riconoscimento delle carriere non lineari e il monitoraggio causale del tempo di progressione al Livello III) e sul riequilibrio orizzontale mirato, con interventi proattivi per superare lo 0% di leadership nelle

Strutture Tecniche (ST).

La proposta di trasferire i fondi GEP alla Direzione Scientifica, di mantenere i costi connessi a periodi di congedo parentale, maternità o allattamento, si configurano come leve essenziali per massimizzare l'efficacia di queste riforme strutturali, garantendo che le politiche di equità siano pienamente integrate nella missione scientifico-tecnologica dell'INAF.

Il Documento è stato realizzato dal Gruppo di Lavoro INAF per il Gender Equality Plan e il Bilancio di Genere, così composto:

Coordinatore Vito Giuseppe Giacalone, INAF - Direzione Generale

Componenti del tavolo GEP Caterina Boccato, INAF-OA Padova

Rosaria Bonito, INAF-OA Palermo

Letizia Caito, INAF - Direzione Scientifica

Angela Iovino, INAF-OA Brera

Sara Lucatello, INAF-OA Padova

Marcella Marconi, INAF-OA Capodimonte

Emilio Carlo Molinari, INAF-OA Cagliari

Barbara Neri, INAF-IRA

Lorenzo Pino, INAF-OA Arcetri

Anita Zanella, INAF- OA Padova

Grafica Davide Coero Borga, INAF - Sede Centrale