



Fondazione I.R.C.C.S.
Istituto Neurologico Carlo Besta

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

GENDER EQUALITY PLAN

(Piano per l'Uguaglianza di Genere)

Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta
Milano, Italia



INDICE

1. INTRODUZIONE

2. FOTOGRAFIA DEL PERSONALE

3. AREE DI AZIONE

A. Favorire la rappresentazione femminile a tutti i livelli lavorativi

B. Promuovere e supportare le donne sul luogo di lavoro

C. Favorire la conciliazione vita-lavoro



1. INTRODUZIONE

La Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta (FINCB) costituisce un modello unico di Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) di diritto pubblico dedicato all'assistenza ai pazienti e alla ricerca clinica e preclinica nelle neuroscienze. Da decenni è un riferimento regionale, nazionale e internazionale per l'assistenza e la ricerca clinica e preclinica in patologie comprese nelle aree della neurologia, neurochirurgia, neurologia pediatrica e neuropsichiatria infantile. Oltre alle malattie neurologiche prevalenti (per le quali è in grado di offrire percorsi di diagnosi, cura e presa in carico di eccellenza), la FINCB è dedicata alle malattie rare o di particolare complessità, che richiedono approcci avanzati, e personale altamente qualificato. L'integrazione di attività clinica e di ricerca e l'ampia casistica rendono la Fondazione un ambiente particolarmente idoneo alla individuazione e attuazione di strategie diagnostico-terapeutiche personalizzate e di medicina di genere (vedasi ad es. progetto EURAP, eurapinternational.org/). La FINCB fa inoltre propria l'accezione più estesa della medicina personalizzata, che deve rispondere alle caratteristiche personali, sociali e culturali del singolo paziente (es. <https://www.eurims.org/SIG-Patient-Autonomy/sig-patient-autonomy-about-us.html>).

La pianificazione delle attività assistenziali e di ricerca clinica e pre-clinica hanno determinato negli anni una naturale evoluzione della struttura organizzativa della FINCB verso una forma dipartimentale ed interdipartimentale. Ai Dipartimenti Gestionali afferiscono le Unità Operative Complesse (UOC), cui fanno capo le Strutture Semplici (SS), e le Strutture Semplici Dipartimentali (SSD), che si connotano con l'esigenza di mettere in primo piano i Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali (PDTA). I Dipartimenti Tecnico-Scientifici costituiscono l'elemento organizzativo fondamentale indirizzato alla ricerca traslazionale nelle neuroscienze (<http://www.istituto-besta.it/Istituto.aspx?doc=Organigramma>).



Missione

Obiettivo fondamentale dell'attività complessiva della Fondazione è rispondere al bisogno di salute secondo criteri di qualità, eticità, efficienza e innovazione scientifica, avendo come valore di riferimento la centralità della persona, sia esso paziente, familiare, dipendente, o privato cittadino.

La FINCB persegue le seguenti finalità fondamentali:

- svolgere attività di assistenza sanitaria e di ricerca biomedica e clinica finalizzata alla cura (ricerca traslazionale)
- elaborare ed attuare programmi di formazione professionale e di educazione sanitaria
- fornire supporto alle università (istruzione e formazione pre e post laurea)
- sperimentare e monitorare forme innovative di gestione e organizzazione in campo sanitario e di ricerca biomedica.

Sede legale

La Fondazione ha sede legale a Milano in via Celoria 11 ove è ubicata la sede principale delle attività cliniche e diagnostiche.

Sedi della Fondazione

Le crescenti esigenze di ampliamento legate allo sviluppo delle tecnologie avanzate per la diagnostica e all'espansione delle linee di ricerca, hanno reso insufficienti gli spazi disponibili presso la sede storica e reso indispensabile individuare aree di ampliamento in ulteriori luoghi.

Nel 2015 sono stati avviati interventi di riqualificazione per il rinnovamento ed umanizzazione delle aree di degenza della neurologia adulti della sede di via Celoria.

Attualmente alcuni servizi della Fondazione sono ubicati nel comune di Milano, presso le seguenti sedi distaccate acquisite in locazione:

- via Temolo 4 laboratori di ricerca
- via Clericetti 2 uffici amministrativi e direzionali
- via Amadeo 42 laboratori di ricerca
- via Mangiagalli 3 ambulatori per attività clinica e di ricerca, laboratori di ricerca



Regione Lombardia ha promosso un Accordo di Programma, che vede quali soggetti interessati il Ministero della Salute, il Comune di Sesto San Giovanni, il Comune di Milano e le Fondazioni IRCCS Istituto Nazionale dei Tumori e Istituto Neurologico "Carlo Besta" per la realizzazione nel Comune di Sesto San Giovanni, della Città della Salute e della Ricerca, dove troveranno nuova collocazione i due Enti sanitari. La realizzazione di questo progetto, prevista non prima del 2021, consentirà la piena applicazione dei piani di sviluppo dell'Istituto conformemente alle necessità imposte ad una struttura di ricerca e cura a livello internazionale.

Organi Aziendali

Sono Organi della Fondazione:

- Consiglio di Amministrazione (CdA)
- Presidente
- Direttore Generale
- Direttore Scientifico
- Collegio di Direzione
- Collegio Sindacale

Il macro assetto organizzativo si completa con la Direzione Amministrativa e la Direzione Sanitaria rette dai rispettivi Direttori, che insieme alla Direzione Generale, compongono la Direzione Strategica Gestionale.

I Dipartimenti Gestionali sono articolati in Unità Operative Complesse (UOC) cui fanno capo le Strutture Semplici (SS), in Strutture Semplici a valenza Dipartimentale (SSD).

Coadiuvano l'attività della Direzione Scientifica il Comitato Tecnico-Scientifico (CTS) e la Commissione Scientifica. Il CTS è nominato dal CdA su proposta del Direttore Scientifico che lo presiede. A norma dell'articolo 19 dello Statuto della Fondazione il CTS è composto da tre membri interni (di cui uno non medico) eletti dal personale sanitario della Fondazione, sei membri interni (tre medici, due biologi e un tecnico di laboratorio) scelti dal Direttore Scientifico, tre membri esterni di alto profilo scientifico internazionale nel campo delle neuroscienze, scelti dal Direttore Scientifico. La Commissione Scientifica è composta da tutti i Direttori di UOC.

I rapporti tra i vari livelli organizzativi sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi posti dai piani e programmi dell'Istituto determinati dal CdA nonché degli indirizzi di assistenza



sanitaria e di ricerca biomedica e sanitaria definiti in sede nazionale e regionale e delle relative compatibilità anche di ordine finanziario.

Comitati indipendenti

Il Comitato Etico

Il Comitato Etico è un organismo indipendente istituito nel 1996, composto secondo criteri di interdisciplinarietà, con funzioni di consultazione e riferimento per ogni problema di natura etica che si possa presentare nell'ambito delle attività della FINCB, per quanto attiene la pratica clinica e la ricerca biomedica.

In accordo con il Decreto 8 febbraio 2013 (Criteri per la composizione e il funzionamento dei comitati etici) ed il decreto della Regione Lombardia DG Salute n. 5493 del 25/6/2013, il Comitato Etico è costituito da membri interni ed esterni nominati dal CdA su proposta dal Direttore Scientifico. Il suo compito è quello di tutelare la sicurezza, l'integrità, i diritti ed il benessere di tutti i soggetti che partecipano a sperimentazioni cliniche esprimendo un parere di eticità e scientificità prima dell'avvio di qualsiasi sperimentazione clinica.

I componenti del Comitato Etico restano in carica tre anni. Il mandato non può essere rinnovato consecutivamente più di una volta, eccezion fatta per i componenti ex officio, che comunque non potranno ricoprire la carica di presidente per più di due mandati consecutivi.

Alle riunioni del Comitato Etico possono partecipare, di volta in volta, esperti in altre discipline o i proponenti le ricerche, senza diritto di voto.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)

Il CUG, previsto dall'articolo 57 del D.Lgs. 30 marzo 2001, è stato costituito con deliberazione del Direttore Generale n. 322 del 29/06/2011. Il CUG esplica le proprie attività nei confronti di tutto il personale e sostituisce, unificandoli, i "Comitati per le pari opportunità" e i "Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing". In accordo con le linee guida ministeriali, il CUG si prefigge lo scopo di assicurare, nell'ambito del "lavoro", parità e pari opportunità di genere, garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta relativa al genere, all'età



all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione ed alla lingua.

Favorisce l'ottimizzazione della produttività, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica.

Il CUG è formato da componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative ai sensi degli artt. 40 e 43 del Decreto Legislativo 165/2001 e da un numero paritetico di rappresentanti dell'amministrazione. Per ogni componente effettivo è previsto un supplente. Il Presidente del CUG è nominato dalla Direzione Generale. Il CUG elabora ogni tre anni il Piano di Azioni Positive (PAP) che viene approvato dalle organizzazioni sindacali ed adottato mediante delibera dalla Direzione Generale. Regolamento, codice di condotta e ultimo PAP deliberato per il triennio 2017-2019 sono consultabili sul sito (<http://www.istituto-besta.it/Istituto.aspx?doc=Comitato-Unico-di-Garanzia>).

2. FOTOGRAFIA DEL PERSONALE

Al momento della rilevazione (2018) l'organico della FINCB è composto da 586 dipendenti a tempo indeterminato e determinato (66% donne) e 187 lavoratori e lavoratrici (ricercatori/ricercatrici/amministrativi) non strutturati (79% donne). Questa distribuzione cambia significativamente considerando le cariche apicali, che sono ricoperte da uomini per il 78% nell'alta dirigenza e per il 100% ai vertici (Presidente e CdA). E' interessante sottolineare inoltre che il 15% degli uomini, che rappresentano meno di un terzo del totale del personale, riveste tali ruoli, mentre solo l'1.5% delle donne ricopre uno di questi incarichi (Figura 1). Da segnalare come questo divario permanga immutato negli anni, come risulta dal confronto degli istogrammi elaborati su dati storici (2008, 2013 e 2018) riportato in Figura 2 e dal grafico comparativo di Figura 3.

Figura 1. Distribuzione del personale della FINCB (anno 2018)

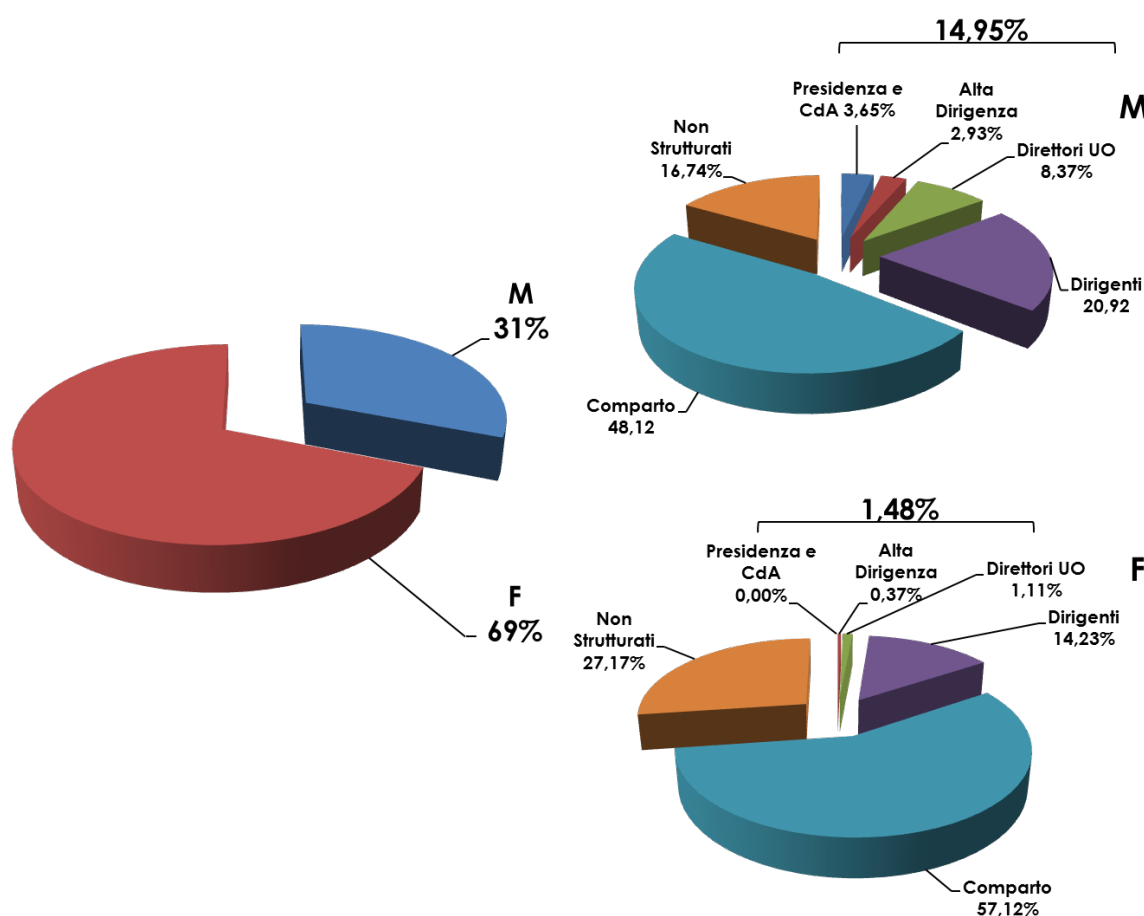


Figura 2. Distribuzione per genere del personale della FINCB negli ultimi due quinquenni.

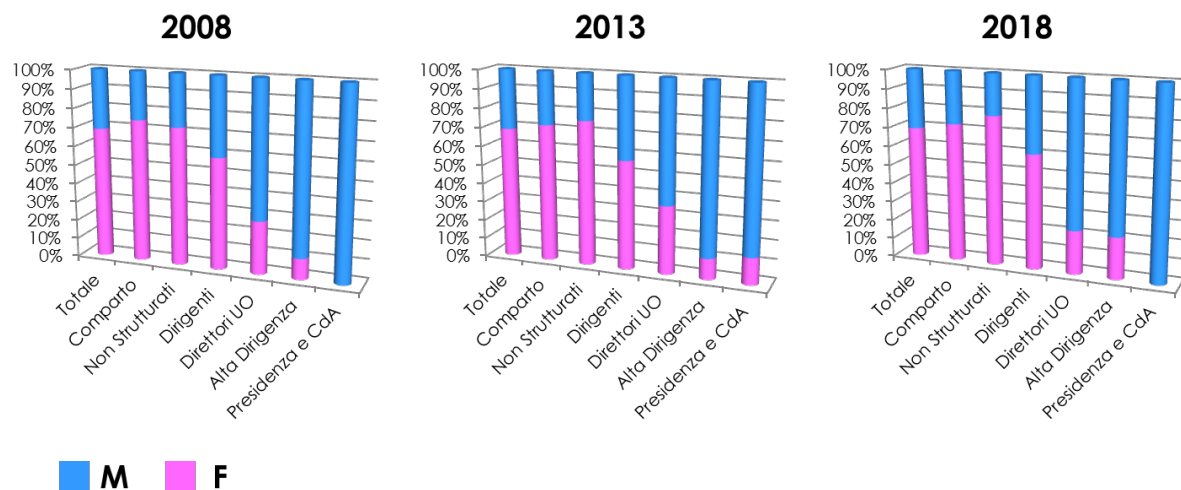
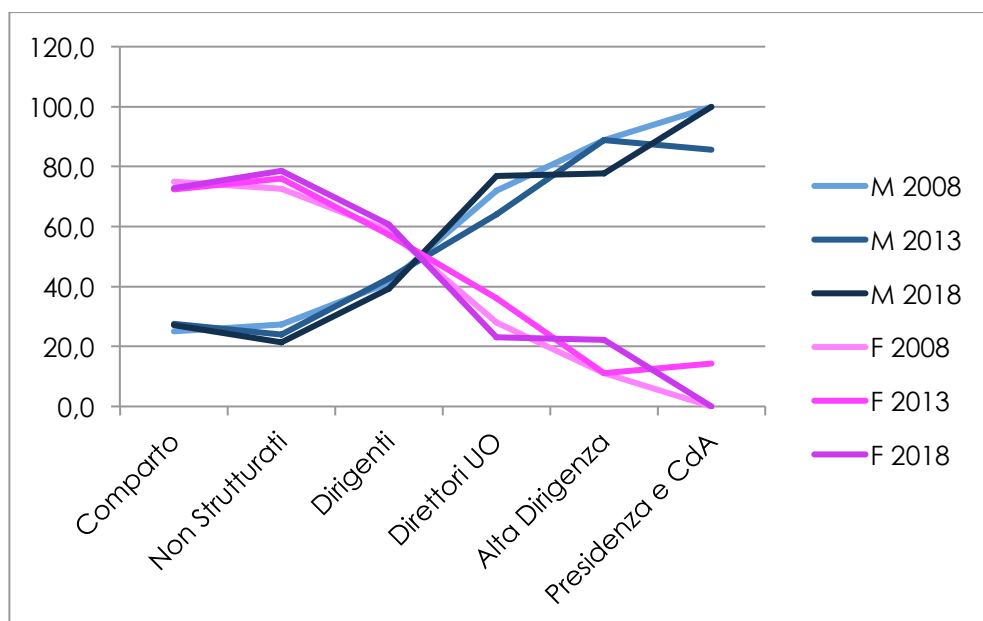


Figura 3. Rapporto personale maschile (M) e femminile (F) della FINCB negli anni 2008, 2013, 2018 differenziati per ruolo.





3. Aree di azione

Premessa

L'attuazione di un progetto finalizzato all'ottenimento di un equilibrio di genere in ambito

lavorativo costituisce la principale strategia europea per la promozione delle pari opportunità tra uomini e donne. Si tratta di un approccio di sistema che prevede l'integrazione della prospettiva di genere nella progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche, delle misure attuative e dei programmi di spesa, nell'ottica di favorire l'uguaglianza tra donne e uomini e combattere le discriminazioni.

L'influenza che il genere ha nel condizionare i comportamenti di cittadini e cittadine è sotto gli occhi di tutti, al punto tale da far ritenere che nessuna iniziativa di programmazione possa considerarsi neutra rispetto al genere

L'influenza che il genere ha nel condizionare i comportamenti di cittadini e cittadine è sotto gli occhi di tutti, al punto tale da far ritenere che nessuna iniziativa di programmazione possa considerarsi neutra rispetto al genere. Assumere una assoluta neutralità di genere significa far riferimento

a individui "standard" che non esistono nella realtà, ma che nell'immaginario collettivo sono maschi, di media età, senza particolarità specifiche (es. necessità di ausili/supporti, caratteristiche culturali o di origine etnica, ecc.). Perseguire l'equilibrio di genere vuol dire invece rendere le politiche capaci di tener conto delle differenze di genere che, nella nostra società, sono trasversali a tutte le altre (disabilità, età, religione, etnia, orientamento sessuale). La corretta consapevolezza della realtà sociale, più complessa di quanto si consideri comunemente, deve indurre a cercare di offrirne una rappresentazione più fedele, che dia conto delle differenze nei comportamenti degli uomini e delle donne. Tale rappresentazione è punto di partenza per tutte le politiche, con l'obiettivo di trasformare le strutture e le organizzazioni istituzionali e sociali nella direzione di una maggior equità per gli uomini e per le donne. Sono ormai consolidate le evidenze relative ai vantaggi di organizzazioni inclusive, in termini sia di motivazione, sia di coinvolgimento, sia di senso di identità della forza lavoro.



In ambito di ricerca, l'eterogeneità ed inclusività dei gruppi di lavoro favorisce l'innovazione, attraverso il confronto di esperienze, approcci e prospettive differenti. I cambiamenti già in atto e la rapida evoluzione nel mercato globale del lavoro e della ricerca non possono che premiare un'organizzazione aperta, inclusiva e orientata a premiare professionalità e competenza di chi vi opera. Infine, inclusività e segnatamente uguaglianza di genere a tutti i livelli della leadership sono elementi di crescente importanza nella valutazione di credibilità e reputazione di una organizzazione. Anche la Comunità Europea, nell'ambito dei Programmi di Ricerca e Innovazione Horizon 2020, supporta lo sviluppo di policy di eguaglianza di genere con il progetto TARGET (Taking A Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation).

La principale critica ai progetti finalizzati ad ottenere l'equilibrio di genere ha riguardato la mancanza di obiettivi ed indicatori chiari, così da lasciare un ampio margine di fraintendimento nel passaggio dalla dimensione teorica alla messa in pratica della strategia progettuale.

I *Gender Equality Plans* (GEPs, piani per l'uguaglianza di genere) rappresentano, almeno in parte, la risposta a queste critiche. I GEPs sono strumenti strategici, operativi e individualizzati che consentono di definire il quadro legale, organizzativo, economico e sociale e le condizioni operative per attuare nella pratica la parità di genere. Con questo termine non si intende che uomini e donne debbano essere uguali o in ugual numero, ma che - a parità di competenze - abbiano pari accesso alle stesse opportunità, pur conservando le loro peculiarità.

Nelle loro versioni più efficaci, i GEPs includono indicatori studiati per misurare il conseguimento degli obiettivi generali e specifici e prevedono la pianificazione di specifici corsi di formazione sulle competenze di genere per le figure coinvolte, per assicurare un'adeguata attuazione del piano.



Nel contesto delle organizzazioni di ricerca e nelle istituzioni di alta formazione, da tempo la Commissione Europea promuove l'adozione di GEPs e definisce ogni piano come una serie di azioni che puntano a condurre una valutazione di impatto per:

- identificare le dimensioni della discriminazione di genere nell'organizzazione
- identificare e attuare strategie innovative per correggere qualsiasi tipo di disparità
- fissare degli obiettivi e monitorare i progressi attraverso degli indicatori

I GEPs sono oggi il principale strumento per influenzare il cambiamento istituzionale sistematico attraverso:

- individuazione di strategie di sviluppo delle risorse umane nella governance istituzionale
- destinazione dei fondi per la ricerca

Con il termine “parità di genere” non si intende che uomini e donne debbano essere uguali o in ugual numero, ma che abbiano pari accesso alle stesse opportunità, pur conservando le loro peculiarità

Il GEP della FINCB individua tre macro-aree, sulle quali sviluppare azioni di miglioramento con obiettivi declinati a breve (1 anno), medio (3 anni) e lungo termine (5 anni).

A. Favorire l'equilibrio di genere a tutti a livelli lavorativi

È ormai dimostrato che l'equilibrio di genere all'interno di un organismo decisionale, sia esso una commissione o un CdA aziendale, porta ad una maggiore obiettività e qualità decisionale e ad una maggiore efficienza operativa.

Per favorire l'equilibrio di genere all'interno degli organismi decisionali della Fondazione si propongono quindi le seguenti azioni:

A.1 Commissione Scientifica Attualmente è formata da 16 uomini (compreso il Direttore Scientifico) e 4 donne (4:1). Si propone che vengano inserite altre 4 donne individuate tra le responsabili di Strutture Semplici o Dipartimentali e scelte dal Direttore Scientifico. L'obiettivo è quello di incrementare la rappresentanza femminile nella Commissione Scientifica, nella prospettiva di avvicinare il rapporto più al 2:1 che all'attuale 4:1.



A.2 Comitato Etico Attualmente il Comitato Etico è composto da 15 uomini e 7 donne (Deliberazione n. 52 del 22/07/2016 e n. 139 del 12/07/2017). Il Presidente è un uomo.

Si propone che nella prossima nomina dei membri (luglio 2019) il Direttore Scientifico tenga conto nelle sue proposte dell'esigenza di conseguire un maggior equilibrio di genere.

A.3 Commissioni di Esame e di Concorso Predisporre appositi strumenti di monitoraggio per assicurare il rispetto della normativa sulla composizione delle Commissioni d'esame e di concorso (art. 57 c.5.1 lettera a del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165) che preveda – quando possibile – che almeno un terzo dei componenti delle medesime sia di sesso femminile.

A.4 Convegni organizzati dalla Fondazione Nei convegni organizzati dalla Fondazione inserire raccomandazioni nella modulistica in uso per rispettare l'equilibrio di genere nella scelta di relatori/relatrici e moderatori/moderatrici.

B. Promuovere e supportare le donne sul luogo di lavoro

Gli obiettivi di questa macro-area si prefiggono di rimuovere le barriere organizzative e culturali nel percorso di carriera delle donne e di cercare di colmare il gap di genere esistente negli incarichi professionali dirigenziali o di coordinamento (vedi organigramma). Parte di questi obiettivi sono già stati inseriti ed approvati nel PAP 2017-2019 del CUG (Deliberazione n. 738/2017 del 27 dicembre 2017).

B.1 Corsi di formazione In collaborazione con il CUG e l'Associazione Besta Women in Network verranno organizzati percorsi di *mentoring* articolati in attività seminariali di gruppo su temi specifici (*leadership, comunicazione, situational awareness, decision making, problem solving, empowerment*). Queste attività saranno tenute sia da donne presenti in Istituto con posizioni apicali sia da esperte esterne in base a quanto già previsto nel PAP in corso. Il monitoraggio delle attività avverrà attraverso l'ausilio di strumenti di rilevazione (schede strutturate descrittive, questionari ed altri strumenti) che consentano l'analisi ed il report dei risultati. I risultati attesi sono: acquisizione di un maggior grado di consapevolezza del ruolo e delle funzioni da parte di ciascuna partecipante,



arricchimento delle competenze rispetto alle *soft skills* indispensabili per ricoprire ruoli ad elevata responsabilità manageriale.

B.2 Modifica Art 5 Regolamento borse di studio Il regolamento Borse di Studio approvato con Delibera del CdA n. 185/2018 prevede, tra i requisiti di ammissione al bando di concorso (Art 5), la partecipazione di soggetti che non abbiano superato i 35 anni alla data di scadenza del bando. Il requisito verrà modificato indicando che per le donne sarà prevista l'estensione del limite temporale di un anno per ogni figlio, analogamente a quanto già avviene per i concorsi PRIN e i Bandi di Ricerca Europei.

B.3 Istituzione dell'evento "The Women's Career Day" La Fondazione si impegna ad organizzare annualmente un convegno/evento dedicato a donne che hanno fatto un percorso di eccellenza al suo interno.

C. Favorire la conciliazione vita-lavoro

Obiettivo generale di questa macro-area è di rendere più compatibili la sfera lavorativa e la sfera personale permettendo di conciliare le esigenze individuali, sia di gestione della famiglia sia di crescita e soddisfazione professionale, con le esigenze organizzative di una struttura complessa come la nostra. Il risultato atteso è migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici e contemporaneamente le dinamiche lavorative.

Progetto "Smart Working" Con il termine *smart working* si intende una soluzione organizzativa che consenta lo svolgimento parziale della prestazione lavorativa in un luogo diverso dalla sede di assegnazione. La finalità è quella di agevolare un corretto equilibrio fra gestione dei tempi di vita ed esigenze organizzative. Questo progetto è stato già approvato e deliberato all'interno del PAP 2017-2019. Il progetto prevede:

1. Stesura di un regolamento che disciplini lo *smart working* in collaborazione con CUG, Risorse Umane, Direzioni Strategiche e OO.SS.;
2. Interpello rivolto ai dipendenti e alle dipendenti a tempo indeterminato le cui figure professionali siano compatibili con lo *smart working*. Valutazione delle richieste da parte di una commissione *ad hoc* precedentemente stabilita nella stesura del regolamento ed individuazione di dipendenti idonei al progetto sperimentale.
3. Inizio del progetto (1 anno) con valutazione intermedia (a 6 mesi) da parte di una commissione *ad hoc* precedentemente stabilita nella stesura del regolamento.



4. Valutazione finale. I risultati ottenuti permetteranno di rivedere specifici aspetti del progetto, ottimizzando la programmazione dei due anni successivi.



CRONOPROGRAMMA

Obiettivo (macro area)	Azione	Misure	Attori	Cronoprogramma					Responsabili	Indicatore
				2019	2020	2021	2022	2023		
A. Favorire l'equilibrio di genere a tutti i livelli lavorativi	A.1 Incrementare la rappresentanza femminile nella Commissione Scientifica	Nomina di 4 componenti aggiuntivi (+20%), scelti tra le responsabili di SS/SSD	• Direzione Scientifica	X					• Direzione Scientifica • CUG	Incremento del Rapporto F/M nella composizione della Commissione Scientifica
	A.2 Favorire l'equilibrio di genere nella composizione del Comitato Etico	Produzione di raccomandazione indirizzata all'organo di nomina dei membri e del Presidente del Comitato Etico. Sua applicazione.	• Organo preposto alla nomina del Presidente del Comitato Etico	X					• Direzione Scientifica • CUG • CdA	Bilancio di genere del Comitato Etico e alternanza di genere alla Presidenza dello stesso.
	A.3 Favorire l'equilibrio di genere nelle Commissioni d'esame e di concorso	Monitoraggio delle nomine delle commissioni di concorso	• Risorse Umane	X	X	X	X	X	• Direzione Amministrativa • CUG	Bilancio di genere
	A.4 Incrementare il numero di relatrici/moderatri ci nei corsi/convegni organizzati dalla Fondazione	Inserimento di raccomandazioni nella modulistica in uso	• Ufficio Formazione • Responsabili Scientifici dei convegni	X	X	X	X	X	• Ufficio Formazione • CUG	Bilancio di genere



Obiettivo (macro area)	Azione	Misure	Attori	Cronoprogramma					Responsabili	Indicatore
				2019	2020	2021	2022	2023		
B. Promuovere e supportare le donne sul luogo di lavoro	B.1 Favorire l'avanzamento di carriera rispetto alle pari opportunità	Organizzazione di percorsi di formazione/mentoring su leadership, empowerment ed altri temi specifici	• CUG • Associazione BeWIN • Ufficio Formazione	X	X	X	X	X	• CUG • Direzione Generale	Incremento del rapporto F/M nei ruoli apicali al termine del quinquennio
	B.2 Favorire il reclutamento di ricercatrici e ricercatori nel rispetto alle pari opportunità	Emendamento all' Art 5 del regolamento sulle borse di studio, che per le donne posticipi il limite temporale di 35 anni, di un anno per ogni figlio	• Direzione Scientifica • Risorse Umane	X					• CUG	Numero di donne che, nel quinquennio, hanno fruito del posticipo di un anno alla partecipazione bandi borse di studio
	B.3 Condivisione e promozione di modelli positivi di neuroscienziate e ricercatrici	Convegno annuale "The women's Career Day"	• Direzione Scientifica • Ufficio Formazione	X	X	X	X	X	• Direzione Generale • CUG	Incremento della partecipazione del numero di donne ad ogni anno
C. Favorire la conciliazione vita-lavoro	C. Favorire la conciliazione vita-lavoro	Progetto "smart working" (fase pilota e sua ottimizzazione)	• CUG • Risorse Umane • Direzioni Strategiche • Organizzazioni Sindacali	X	X	X	X	X	• CUG	Numero progetti attivi/anno



Documenti consultati per la stesura di questo GEP:

- *Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science: Guidelines (Cambiamento Strutturale nel Settore della Ricerca): Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere*
- *Guida ai cambiamenti strutturali nel mondo accademico e nelle organizzazioni di ricerca passo dopo passo: Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere*
- *Taking A Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation* (www.gendertarget.eu)