FORUM PA

SCEGLIERE DONNA!

Quando le donne arrivano al vertice

In collaborazione con
futuro@lfemminile

LUGLIO 2012

QUADERNI

FORUM PA

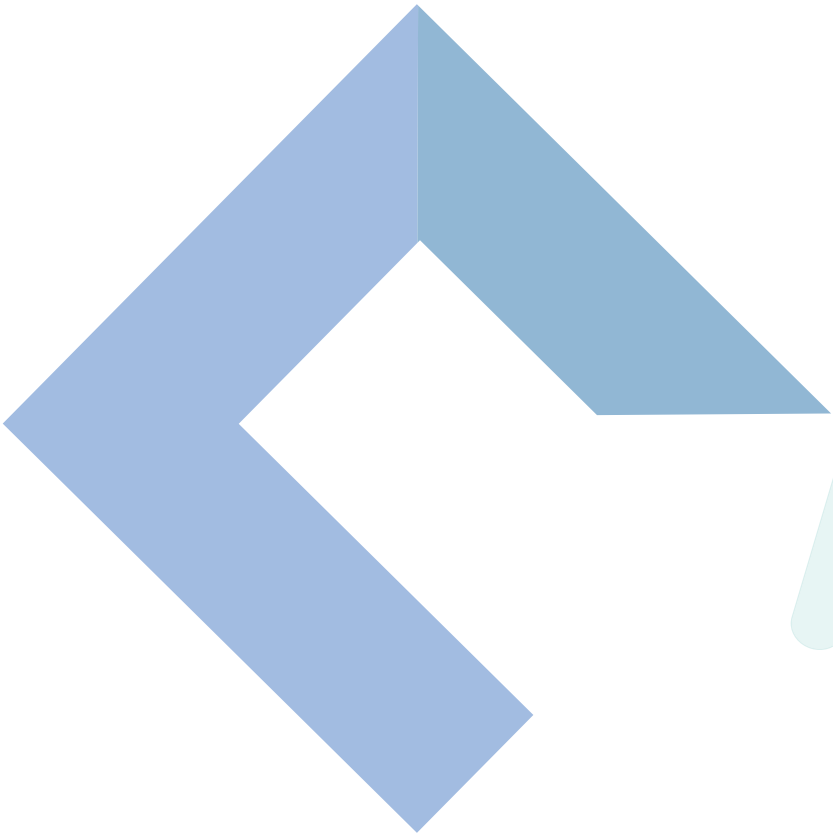
SCEGLIERE DONNA!

QUANDO LE DONNE ARRIVANO AL VERTICE

In collaborazione con:

futuro@femminile

QUADERNI



Scegliere Donna! Quando le donne arrivano al vertice
Edizioni Forum PA - Collana ***Quaderni***
ISBN 9788897169130

I contenuti sono rilasciati nei termini della licenza Creative Commons 2.5 Italia:
Attribuzione – Non Commerciale - Condividi allo stesso modo.
Il testo integrale è disponibile al sito **http://creativecommons.org/licenses/**

La versione elettronica di questo Quaderno è disponibile sul sito **www.forumpa.it**

© 2012 Edizioni **Forum PA**

Indice

Introduzione 7
Le nostre "donne al vertice": chi sono?
Le nostre "donne al vertice": chi sono? 10

CAPITOLO I
Leadership, plurale femminile
Leadership, plurale femminile 15

CAPITOLO II
Tempo per il lavoro, per la famiglia, per se stesse
Tempo per il lavoro, per la famiglia, per se stesse 21

CAPITOLO III
Discrminazioni e pregiudizi
Discriminazione e pregiudizi 27

CAPITOLO IV
Coraggio e competenze (e meno male che la tecnologia c'è)
Coraggio e competenza 31

CONCLUSIONI
Il tetto di cristallo è infrangibile?
Il tetto di cristallo è infrangibile? 37

Credits 41

Introduzione

In modo paradossale la pubblicazione che presentiamo e che prende spunto dalla vita personale e professionale di 14 donne manager della Pubblica Amministrazione arriva in un momento in cui, con più forza che in passato, le istituzioni europee denunciano la scarsa presenza delle donne ai vertici aziendali e delle PA come uno dei fattori di freno più significativi per lo sviluppo economico e il rilancio della competitività nel nostro Paese.

Eppure le storie che raccontiamo parlano di percorsi di carriera eccellenti, di riconoscimento del merito, di creatività, competenza e professionalità libere di esprimersi. Eppure le nostre "donne al vertice" ce l'hanno fatta, hanno infranto il famigerato tetto di cristallo senza sacrificare la vita famigliare, senza scimmiottare uno stile di leadership tipicamente maschile, senza sconti né per vie traverse.

Il libro - nato da un'iniziativa congiunta di Forum PA e futuro@lfemminile nell'ambito dell'iniziativa "Osservatorio Donne nella PA" - è un viaggio nelle storie di 14 donne manager. Sono percorsi professionali e insieme di vita molto diversi l'uno dall'altro; profili noti, in alcuni casi, a livello nazionale, in altri più discreti e nascosti, ma sempre di donne competenti, aperte al nuovo e predisposte al rischio, capaci di far fronte serenamente allo spauracchio della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Le loro storie - raccolte attraverso interviste telefoniche - non sono proposte integralmente, ma raccontate seguendo la traccia di 4 temi federatori che, ci sembra, più di altri esprimono lo sforzo di queste donne nella costruzione di una carriera professionale e il loro contributo al servizio pubblico: competenze, stile di leadership, conciliazione, discriminazione.

Viene fuori un quadro insolito, e a tratti sorprendente, del loro vissuto quotidiano, il confronto costante con il pregiudizio, la voglia di mettersi in gioco senza rinunciare ai tratto distintivi dell'essere donna, lo spirito pionieristico di chi sperimenta nuove soluzioni e metodologie innovative nonostante un contesto lavorativo diffidente.

Un grazie sincero a queste donne, per le loro storie e la disponibilità a raccontarle.

Le nostre “donne al vertice”: chi sono?

Le nostre "Donne al vertice": chi sono?

Mara Azzi

Direttore Generale dell'Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Bergamo

Laurea in Giurisprudenza, specializzazione in diritto sanitario, economia sanitaria e diritto del lavoro. Ha sempre lavorato nella Pubblica Amministrazione e sempre in ambito sanitario: di questo è molto orgogliosa.

Elisabetta Belloni

Direttore Generale per la Cooperazione allo sviluppo del MAE

Laurea in Scienze Politiche, ma una viscerale passione per le materie scientifiche. Dal novembre 2004 al giugno 2008 dirige l'Unità di Crisi del Ministero degli Affari Esteri: questa esperienza si rivelerà fondamentale a sviluppare una particolare capacità di prendere decisioni repentine, assumendone il rischio senza mai arretrare.

Aviana Bulgarelli

Direttore Generale ISFOL

Formazione umanistica, una laurea in filosofia presa perché "quello che mi interessava era indagare, pormi delle domande", ricercatrice per vocazione, arriva all'ISFOL dopo cinque anni di esperienza direttiva nelle istituzioni comunitarie. A livello internazionale comunitario ha rilanciato un'agenzia comunitaria in difficoltà i cui lavori sono stati alla base della scelta delle nuove strategie Europa 2020.

Monica Calamai

Direttore Generale dell'Azienda USL di Livorno

Laurea in medicina e chirurgia, una lunga gavetta da "precaria" in ospedale, poi il concorso nel Servizio Sanitario Nazionale e la scelta di un percorso di carriera di tipo gestionale ed organizzativo nel quale porta il quei principi di equità ed eticità e il senso della centralità della persona che l'avevano indirizzata alla professione medica.

Daniela Carraro

Direttore Generale della dell'Azienda U.L.S.S. n. 21 di Legnago

Laurea in giurisprudenza, un'esperienza importante in uno studio legale internazionale specializzato in diritto delle comunità europee e un lungo percorso di carriera nel pubblico come dirigente nella Provincia di Padova e Vicenza e nella Regione del Veneto.

Patrizia De Rose

Capo Dipartimento per le Pari Opportunità

Un concorso vinto al Ministero dell'Economia a soli 22 anni (all'insaputa dei genitori) prima ancora della laurea in giurisprudenza. Avvocato, per tredici anni è Direttore dell'Ufficio Procedimento Legislativo del Dipartimento per i Rapporti con il Parlamento dove si occupa, tra i vari provvedimenti, anche di quelle materie, delicate e scabrose, riguardanti la condizione femminile (mutilazioni genitali femminili e tratta delle donne) e quella dei minori (pedofilia e pedopornografia).

Simonetta Fedeli

Segretario Provinciale della Provincia di Livorno

Laurea in giurisprudenza, avvocato abilitata presso la Corte di Appello di Milano, è specializzata in amministrazione pubblica e dal 1990 ha iniziato la carriera di segretario comunale. Dal 2008 al novembre 2011 è stata Direttore Generale della Provincia di Genova. Sente, con orgoglio, di essere la massimo della sua carriera.

Simonetta Matone

Vice Capo Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria

Laurea in giurisprudenza, prima al concorso per vice direttore carcerario vince contestualmente il concorso in magistratura. Dal 1991 al 2008 è sostituto procuratore alla Procura per i minorenni di Roma: in 17 anni sulla sua scrivania arrivano i fascicoli terribili di abusi su bambini, di violenze, di famiglie ammalate; leggi in ritardo, silenzi, collusioni. Dal 2008 alla metà del 2010 è stata Capo Gabinetto del Ministro per le Pari Opportunità.

Giuseppina Perozzi

Capo Dipartimento per le Politiche di gestione e di sviluppo delle Risorse Umane alla Presidenza del Consiglio

Una carriera da "burocrate" ("ma non date un'accezione negativa a questo termine!!!"), prima come insegnante, poi nelle biblioteche, sempre in crescendo fino ai livelli direttivi nella Presidenza del Consiglio. Si ritiene un servitore pubblico e ne va orgogliosa.

Lucia Rea

Direttore dell'Area Dipartimento del Consiglio Provinciale e Comandante della Polizia Provinciale di Napoli

Laurea in sociologia e in giurisprudenza, è stata dirigente presso la Regione Marche in politica per la sicurezza e consulente ed esperta in beni confiscati alle mafie presso la Commissione Parlamentare Antimafia del Ministero dell'Interno. Già da giovanissima, a diciannove anni, aveva chiaro che avrebbe voluto occuparsi di sicurezza e legalità.

Silvana Riccio

Direttore Generale del Comune di Napoli

Forma mentis classica, appassionata giurista e una incrollabile fede nella funzione di garanzia che le Istituzioni rappresentano. A soli 26 anni arriva prima al concorso per la carriera prefettizia e nel 2007 raggiunge l'importante traguardo di prefetto.

Elga Rizzo

Direttore Generale dell'Azienda Ospedaliera di Catanzaro "Pugliese Ciaccio"

Laurea in diritto del lavoro, diversi master e specializzazioni, ha gestito la direzione amministrativa in vari centri sanitari privati accreditati a Roma, Potenza e Foggia.

Grazia Sampietro

Direttore Generale Inps Campania

Laurea in giurisprudenza, ha conseguito un master in gestione integrata delle pubbliche amministrazioni, un'abilitazione all'esercizio della professione forense, specializzazioni varie e numerosi corsi di formazione. Dopo aver lavorato come conservatore d'archivio notarile a Ferrara, ha vinto un concorso da dirigente all'INPS dove ha ricoperto diversi incarichi.

Enrica Zublena

Coordinatrice del Dipartimento Innovazione e Tecnologia della Regione Autonoma della Valle d'Aosta

Una delle sole nove donne sui centoundici iscritti al Corso di Informatica dell'Università di Torino, una carriera tutta in ascesa e tutta nel privato e tanta esperienza all'estero.

CAPITOLO 1

Leadership, plurale femminile

Leadership, plurale femminile

"Nella crisi la 'resilienza' femminile, intesa come flessibilità, capacità di condividere, di trovare soluzioni nelle difficoltà è un fattore chiave."

Rosanna Gallo, Psicologa del lavoro

{TAG: donne e PA, leadership, empowerment, ascolto, fare squadra**}**

Ci siamo chieste: cosa vuol dire, per una donna, fare carriera? in che modo le donne sono "manager"? ricalcano il modello maschile o seguono una loro peculiarità? ci sono contributi determinanti che vengono dalle donne?
Le nostre interlocutrici hanno le idee chiare sulle loro motivazioni e sicuramente sono orgogliosamente lontane anni luce dal concetto di carrierismo come mera ambizione di raggiungere a ogni costo posizioni di successo. Amano il loro lavoro e possiedono una determinazione "romantica" che non perde mai di vista l'obiettivo finale di operare per il bene pubblico. Caratteristiche diverse definiscono l'approccio di queste signore alla carriera come un marchio distintivo.

Voglia di autonomia e libertà al servizio degli altri: per **Mara Azzi**

"Fare carriera significa avere la possibilità di prestare servizio. Realizzare sogni che sono comunque una risposta ai bisogni degli altri è un privilegio di chi lavora nella Pubblica amministrazione e di chi interpreta il potere con spirito di servizio assoluto. Essere in una posizione di subordinazione significa avere meno chances di muoversi e di fare delle cose ed io ho bisogno di autonomia, di libertà e non ho paura delle responsabilità. Sento di aver arricchito moltissimo la mia vita e le cose a cui ho rinunciato per la carriera sono state ampiamente compensate da quelle che la mia carriera mi ha offerto".

Crescere, fare esperienze e misurarsi con le proprie capacità:

*"Vi è l'esigenza di dare un senso a quello che facciamo e a quello che siamo - sostiene **Elisabetta Belloni**; ci sono due possibilità, attendere la fine o cercare di occupare il nostro tempo di vita mettendoci alla prova. Io sono stata abituata, fin da ragazzina, a mettermi in gioco e a capire qual è il mio limite; più che l'ambizione, io direi che ciò che ci spinge è il desiderio di dimostrare a noi stesse, prima ancora che agli altri, cosa siamo in grado di fare!" Per **Giuseppina Perrozzi** "...una persona deve crescere nell'esperienza lavorativa come si cresce nelle esperienze umane, familiari, di maternità. Mi piace il concetto di impegno, di lavorare per una crescita, di lavorare per sperimentarmi, per superare anche dei limiti personali." **Silvana Riccio** parla di "una curiosità infinita di fare esperienze diverse e nel mio caso di fare esperienze su un'attività pubblica."*

Lavorare al meglio e godersi i frutti per Aviana Bulgarelli: ultima parola d'ordine**.**

" ciò che può spingere una donna a fare carriera è l'ambizione, ma un'ambizione dettata non tanto dal miraggio del potere o dai soldi, quanto dal voler vedere dei risultati. E' una forma di creatività, quindi, il gusto di poter creare innovazione". Daniela Carraro crede che "la spinta fondamentale sia quella di lavorare con piacere e al meglio per vedere il risultato del proprio lavoro".

Non ci sembra di poter rintracciare in modo definito uno stile manageriale distintivo nella percezione che le nostre interlocutrici hanno di sé; sicuramente, però, la maggior parte delle risposte fa riferimento ad aree di esperienza delle donne e qualità psicologiche che possono rappresentare contributi cruciali per le organizzazioni e in cui le donne intervistate sembrano trovare una parte del proprio peculiare valore rispetto al mondo maschile. Tra queste, sicuramente la comunicazione e la cooperazione, la tendenza a processi di *decison making* democratici, alla condivisione di informazioni, alla partecipazione alle decisioni. Ma anche la capacità di accogliere e integrare le diversità, il contributo peculiare che ciascuno/a può portare - in letteratura si chiama "diversity management".
Latente tra le righe nella maggior parte delle nostre intervistate, il concetto di **empowerment**, come sviluppo delle capacità, delle qualità, del valore delle risorse coordinate viene fuori con prepotenza nello stile manageriale di **Giuseppina Perozzi**. Le corrisponde una capacità di forte di ascolto, il saper stare nella relazione in modo autentico e creativo, con continuità e naturalità; il disporsi verso l'altro in modo ricettivo e comprensivo. Lei enfatizza il comportamento simbolico del leader e individua il tratto distintivo dello stile manageriale femminile nel richiamo ai valori, nella capacità di stimolare e motivare i collaboratori - ad un livello intellettuale ed emotivo - a sviluppare nuovi modi di pensare ai problemi.

"Le donne della mia generazione volevano distinguersi dalla leadership maschile vedendo nel potere al maschile una certa arroganza, un certo egoismo, una certa mancanza di sensibilità. Io ho sempre pensato che il modo migliore di sviluppare la mia leadership fosse quello di avere il senso della persona, rispetto ed una capacità di intuizione che riconosco più alle donne che agli uomini. Quello che io chiedo alle persone non è semplicemente un rapporto formale con l'amministrazione, ma intelligenza, sforzo, capacità critica. Come dico sempre, ho bisogno di una squadra di persone che mettano nelle cose intelligenza, cuore, cervello e sensibilità. Questo atteggiamento non è così tipico nel mondo maschile. Quando sono entrata in amministrazione mi sentivo dire: "Non c'è bisogno che tu pensi, basta che ti adegui a quello che l'amministrazione fa!". L'ho sempre considerata una cosa assurda e, ancora oggi, tutti i giorni, cerco di fare in modo che gli altri avvertano il mio bisogno di avere accanto persone, non robot".

Fare squadra, ovvero creare un gruppo di lavoro basato su senso di appartenenza e collaborazione, è la parola d'ordine di **Silvana Riccio** che punta su questa capacità come leva motivazionale, se non proprio sostitutiva, alternativa agli incentivi economici di produttività (che nelle Pubbliche Amministrazione sembrano ancora latitare). La sfera "relazionale", non è però esclusivamente funzionale rispetto a quella tecnica specifica, non si tratta di coinvolgere o sviluppare buone relazioni nell'ambiente di lavoro al solo fine di ottenere un buon rendimento, dei risultati (in termini di prodotto o servizio). Ecco perché l'orientamento allo scopo dell'organizzazione non può prescindere dalla relazione con i collaboratori:

"La partecipazione ad un progetto per raggiungere un obiettivo - spiega - é fondamentale per coinvolgere le persone

soprattutto nelle strutture pubbliche dove non ci sono elementi motivazionali legati ad incrementi economici sulla base della produttività. O meglio, diciamo pure che esistono, ma hanno delle regole più rigide rispetto al privato: per questo l'aspetto motivazionale della partecipazione e del coinvolgimento è una leva fortissima nell'organizzazione di un lavoro. La comprensione dell'altro sicuramente richiede uno sforzo maggiore anche in termini temporali; se, però, si crea questa relazione prima conoscitiva e poi lavorativa è più semplice capire in che modo rapportarsi agli altri, indipendentemente dell'obiettivo che si vuole perseguire.
E' importante cercare di mettere anche gli interlocutori - che nel mio caso sono i collaboratori - nella posizione di poter dare il meglio di se stessi. Io, caratterialmente, preferisco la modalità della relazione rispetto a quella dell'isolamento e preferisco parlare ad una persona piuttosto che scriverle una mail".

Enrica Zublena deve il suo stile manageriale orientato all'ascolto e al lavoro di squadra al periodo "divertente e fortunato" trascorso alla Olivetti dove tutto era organizzato secondo modelli di relazione a rete e dove ha imparato un'altra caratteristica che appartiene a molte delle nostre manager, lo stile di negoziazione, il cercare di tenere insieme, piuttosto che mettere in alternativa.

"Tutta la mia esperienza lavorativa nasce su società lavorative basate pesantemente su modelli a rete non gerarchici. In Olivetti, dove esisteva ed esiste una gerarchia di ruolo, il risultato si otteneva con un lavoro di squadra dove ogni componente aveva un ruolo determinante. Nelle pubblica amministrazione c'è più gerarchia ma personalmente non ho mai impostato il lavoro come coordinatore che gestisce i suoi direttori e a cui tutti devono portare rispetto in virtù del suo ruolo gerarchico. La porta del mio ufficio non è mai chiusa,, sono abituata a lavorare in gruppo e chiunque abbia bisogno di qualcosa può venire nel rispetto dei ruoli, cioè come io rispetto loro....
Nel mio rapporto con le persone del Dipartimento, soprattutto le persone che rispondono direttamente a me, io chiedo il raggiungimento dell'obiettivo; dato questo, possono interloquire con me e entrare e uscire dai miei uffici quando vogliono. Questo, secondo me, in un primo momento disorienta le persone nell'amministrazione pubblica ma poi le responsabilizza fortemente".

Un altro aspetto che viene portato alla luce come tratto distintivo di una leadership al femminile riguarda la capacità da parte di queste donne di **assumersi il rischio** (e quindi la responsabilità) delle proprie decisioni ed una capacità organizzativa definita "**multitasking**" che sembra essere collegata al patrimonio storico e culturale del genere femminile, tale da consentire loro di essere pragmatiche, di riuscire ad occuparsi parallelamente di più cose insieme e di saper gestire l'imprevisto senza sterili allarmismi.

Aviana Bulgarelli ha imparato l'importanza di percepire che il proprio lavoro e i risultati raggiunti contribuiscano alle decisioni prese a livello di policy.

"Io lavoro molto, per obiettivi, con un concetto di utilità, molta determinazione e molta forza e questo credo sia collegato fortemente anche agli aspetti di vita di una donna in generale, la forza di dover gestire anche una famiglia, dei figli, dei genitori più o meno anziani, un fatto organizzativo, una capacità organizzativa di multitasking, molta precisione e metodo. Queste sono certamente delle caratteristiche che trovo comuni a tante manager femminili che conosco."

Elisabetta Belloni

"Credo che questo sia dovuto al fatto che abbiamo meno senso della gerarchia e siamo più libere, cioè ci facciamo condizionare meno. Questo è stato certamente il mio caso quando ero all'Unità di crisi dove dovevo assumere decisioni con una certa rapidità e ho imparato ad assecondare la mia normale tendenza ad assumermi automaticamente la responsabilità della decisione presa".

CAPITOLO 2
Tempo per il lavoro, per la famiglia, per se stesse

Tempo per il lavoro, per la famiglia, per se stesse

"Mettiamo le donne in condizione di competere."
Anna Maria Cancellieri, **Ministro dell'Interno**

{TAG: donne e PA, conciliazione, lavoro e welfare**}**

Non serve scomodare il Global Gender Gap Report 2011[1] - che fotografa il divario tra i sessi in 135 paesi per quattro settori fondamentali tra cui quello economico (composizione della forza lavoro, gap retributivi, differenze nella carriera) - che riconferma per il 2011 il (vergognoso) 74° posto dell'anno precedente.
Il rapporto - tutto italiano - sulla conciliazione tra lavoro e famiglia pubblicato dall'ISTAT su dati del 2009 elenca in modo chiaro le tante disfunzioni che limitano fortemente l'accesso all'impiego e alla carriera delle donne. La cura dei figli, dei familiari malati, disabili o anziani coinvolge maggiormente le donne (42,3%) - e di queste il 22% riferisce di lavorare part time proprio perché i servizi e le strutture per la cura di adulti non autonomi sono assenti o inadeguati - degli uomini (34,5%). La mancanza di servizi di supporto nelle attività di cura rappresenta un ostacolo per il lavoro a tempo pieno di 204 mila donne occupate part time (il 14,3%) e per l'ingresso nel mercato del lavoro di 489 mila donne non occupate (l'11,6%).
È quella che in letteratura chiamano "il problema della doppia presenza": le donne sono impegnate su più fronti, ciascuno dei quali esigente, richiederebbe una presenza costante, piena. Alla doppia presenza è spesso legato anche il tema della transizione da una condizione di lavoratrice/manager/dirigente, a una di moglie madre/figlia/nipote, impegnata nella cura di figli, anziani, famigliari: si tratta di una transizione che può essere quotidiana, oscillante, oppure, talvolta, definitiva, giacché poco sono premianti gli sforzi di conciliazione.
In perfetto accordo con quanto ci dice il rapporto Family Life and Work di Eurofound (2010)[2], nonostante l'emergere di rapporti familiari e sociali meno vincolanti e più complessi la famiglia rimane per le nostre interlocutrici la sfera principale (anche se non l'unica) della socialità e del sostegno. La maggior parte di loro sottolinea l'importanza e soprattutto la fortuna e il privilegio di essersi avvalse o di avvalersi ancora dell'aiuto dei familiari o di una disponibilità economica senza le quali sarebbe "impensabile " una conciliazione tra lavoro e vita privata.

1) The Global Gender Gap Report 2011, Ricardo Hausmann, Laura D. Tyson, Saadia Zahidi, 2011 http://reports.weforum.org/global-gender-gap-2011/

2) The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Second European Quality of Life Survey: Family life and work , 2010, http://www.eurofound.europa.eu

Patrizia De Rose sottolinea l'indispensabilità di una condizione economica solida che renda possibile la presa in carico di familiari in difficoltà e consenta alla donna di "permettersi" di lavorare e denuncia, allo stesso tempo, un forte disequilibrio nel sostegno alla maternità che penalizza le famiglie senza le disponibilità finanziarie necessarie:

"Personalmente sono riuscita a conciliare la mia vita privata con il lavoro perché non ho figli. Come figlia unica mi sono occupata e mi occupo tuttora, per motivi di salute, dei miei genitori e questo ha richiesto e richiede un'organizzazione familiare ed economica. Man mano ho dovuto dedicare maggiori ore alle attività in ufficio e ho dovuto lasciare l'insegnamento di diritto amministrativo all'università perché mi sono resa conto che le mie assenze pesavano molto di più delle assenze di un qualsiasi collega uomo con le mie stesse funzioni e che si assentava per periodi anche più lunghi dei miei.
Ho sempre avuto una collaboratrice a casa e una persona dedicata alla cura di mia madre e tutto questo comporta un costo economico notevole; d'altro canto se anche decidessi di stare a casa potrei semplicemente assicurare una presenza affettuosa, ma certo non potrei dare a mia madre il tipo di assistenza semi-specialistica che la sua condizione richiede. Però mi chiedo, altre persone, nelle mie condizioni, che non dispongono di un certo tipo di possibilità, come fanno?"

Anche **Maria Azzi** ritiene determinante l'aiuto della famiglia ponendo l'accento sul "fattore fortuna" di chi ne può beneficiare. Dalla sua testimonianza viene fuori, però, un ulteriore spunto di riflessione: rispetto alla conciliazione dovrebbe essere considerato non solo il tempo che un'attività lavorativa sottrae alla cura della famiglia, ma anche il tempo dedicato a se stesse che viene sacrificato.

"Ho conciliato la vita privata con il lavoro con molta fatica - spiega **Maria Azzi** *- facendo diverse rinunce. Sono sposata ormai da trent'anni, ho due figli già laureati che lavorano e ho avuto, fortunatamente, un grande aiuto dalla mia famiglia ma ho pensato molto poco a me. Ho cominciato a lavorare quando avevo un bambino di sei mesi e una di due anni e mezzo però avevo mia madre a casa e quindi per me è stato veramente facile. Senza mia madre e senza mio marito, che ha sempre accettato tutti i miei percorsi e passaggi, non avrei potuto fare niente".*

Il ricorso ad asili privati è stata la scelta "obbligata" di **Giuseppina Perrozzi**

"Ho sempre mandato i miei figli negli asili a pagamento perché un dipendente pubblico risulta cosi ricco per il fisco da non riuscire mai a mandare il proprio figlio ad un asilo pubblico. Ho dovuto fare affidamento sia sulle mie risorse finanziarie che sull'aiuto dei miei".

Enrica Zublena ha potuto contare sull'importante supporto di sua madre, insegnante in pensione, e di una baby-sitter per la cura dei suoi figli:

"Ho cercato l'aiuto nel privato ma ero privilegiata perché avevo uno stipendio che me lo permetteva. Quando la baby sitter andava via subentrava mia madre al mio ritorno fino alle 20 o alle 21".

Ritorna il problema del sostegno alla maternità sotto un altro punto di vista, quello della inadeguatezza delle strutture che

inevitabilmente appiattisce verso il basso i requisiti di accesso penalizzando le fasce di reddito medie. L'attenzione si sposta, dunque, su ulteriori elementi, diremmo di discriminazione strutturale. Per molti uomini e donne la disponibilità di servizi per l'infanzia accessibili rappresenta un prerequisito necessario per partecipare pienamente alla vita lavorativa. La mancanza di questi servizi pone i lavoratori e lavoratrici che hanno delle responsabilità familiari in una condizione di svantaggio e riduce la gamma delle opportunità di impiego e di carriera a cui possono accedere.
Ma l'esperienza in questo senso non è in assoluto negativa. **Grazia Sampietro** e **Simonetta Matone** valorizzano entrambe una rete privata di sostegno in molti casi insostituibile, ma testimoniano anche esperienze positive con strutture pubbliche. Grazia Sampietro all'interno di un contesto votato all'eccellenza in quasi tutti i settori del servizio pubblico:

> *"Conciliare la vita privata con la carriera rappresenta un problema più per una donna che per un uomo. Io ci sono riuscita perché sono circondata dalle persone giuste che condividono questo percorso. Parlo di una rete di aiuti privati, di una famiglia molto allargata che mi sostiene molto in questa attività facendosi carico di cose che dovrei fare io. Per quanto riguarda la rete di aiuti pubblici, mi ritengo molto fortunata perché in realtà sono residente in Ferrara, in una regione che per il servizio pubblico è l'eccellenza. I miei bambini sono sempre stati ospitati in strutture pubbliche, quindi asili nido comunali che li hanno seguiti e assistiti al meglio, però mi rendo conto di essere stata una privilegiata perché in altre città non è così!"*

Simonetta Matone in una città, come Roma, che risulta sempre penalizzante sotto questo profilo e dove, invece, ha trovato un livello organizzativo "quasi svizzero" all'interno di un asilo pubblico:

> *"Quando ancora facevo il magistrato avevo una bambina al nido comunale: è stata un esperienza bellissima, il nido funzionava alla perfezione e copriva un arco tempo rale di 11 ore (dalle 7 del mattino alle 6 di sera) consentendo a me di organizzare al meglio i tempi di lavoro".*

CAPITOLO 3
Discriminazione e pregiudizi

Discriminazione e pregiudizi

"Ditemi, quanti talenti abbiamo perso a causa della discriminazione? Liberare la capacità produttiva e la creatività delle donne rappresenta un'opportunità vincente per le imprese, i lavoratori, i governi e le società"

Michelle Bachelet, Presidente del Cile dal 2006 al 2010

{TAG: donne e PA, tetto di cristallo, discriminazione, pari opportunità**}**

Le parole di Michelle Bachelet, Direttore Esecutivo dell'Agenzia delle Nazioni Unite UN Women ed ex Presidente del Cile, alla Conferenza Internazionale sul Lavoro 2011 centrano in pieno l'approccio più realistico che occorrerebbe avere rispetto al problema della discriminazione di genere, l'dea che la sua eliminazione non sia soltanto una questione di rispetto dei diritti umani, ma, soprattutto, un buon investimento economico.
La discriminazione ha molte facce, quello che appare legato al vissuto delle nostre interlocutrici è il fenomeno definito, in gergo, del "tetto o soffitto di cristallo", ovvero di questa barriera invisibile che sembra impedire alle donne di fare carriera. L'evidenza è che, nell'ambito di organizzazioni di natura pubblica o privata, le donne sono massicciamente presenti nei livelli bassi e medi dell'inquadramento, mentre sono meno presenti nei livelli più alti e nei luoghi dirigenziali, tanto più se sono incarichi a carattere "fiduciario", cioè di scelta come nel caso delle nostre intervistate.
È un tema profondamente legato a quello della conciliazione: l'opinione diffusa è che il "radicamento" delle donne nel doppio ruolo familiare e lavorativo regola la loro "produttività" nel mercato del lavoro, misurata sulla più bassa quantità di ore lavorate rispetto agli uomini. Il permanere di una diseguale divisione delle responsabilità famigliari e domestiche tra uomini e donne si traduce in un ulteriore svantaggio rispetto alle opportunità lavorative e di avanzamento professionale delle donne. Il pregiudizio di genere, in sostanza, emerge dalla constatazione che per le donne il tempo per il lavoro svolto nell'ambito domestico riduce il tempo di lavoro per il mercato.
La percezione di **Simonetta Fedeli** della discriminazione nei confronti delle donne in ambito lavorativo riguarda, in particolare, la fase iniziale dell'assegnazione dell'incarico a causa di pregiudizi esistenti sulla incerta disponibilità lavorativa delle possibili candidate. Ritiene, tuttavia, che rispetto al passato l'essere donna possa in alcuni casi costituire un aspetto di privilegio laddove si devono far quadrare le quote rosa all'interno di un'Amministrazione.

"Nella fase di scelta a volte si avverte un atteggiamento discriminatorio. In alcuni casi preferiscono scegliere un uomo per le difficoltà connesse a questo tipo di lavoro, ma anche in considerazione della disponibilità di tempo e della flessibilità di orario. Nel momento della scelta si avverte una tendenza alla verifica, un pregiudizio di fondo sul fatto che, in quanto donna, si potrebbero avere più difficoltà rispetto ad un uomo. Negli ultimi anni nel nostro lavoro si viene scelti fiduciariamente dal Sindaco o dal Presidente della Provincia. Da quando è stata introdotta questa riforma il fatto di essere donna è diventato,

paradossalmente, un vantaggio: a volte, per far quadrare le quote rose all'interno dell'ente, rientra nel conteggio anche il posto di segretario generale".

Monica Calamai ritiene che l'autorevolezza sia stata la sua arma più efficace per difendersi dalle discriminazioni, che ammette di aver subito; ma nello stesso tempo si rammarica dell'atteggiamento non sempre complice delle donne quando ne è stata vittima.

"Come Direttore Generale donna ho subito una serie di atteggiamenti ed episodi persecutori che, probabilmente, se fossi stata un uomo, non si sarebbero verificati. Gestire aziende a prevalente componente maschile, anche semplicemente l'essere vestite da donna in un contesto di questo tipo, non è sempre facile, l'autorevolezza che probabilmente con un uomo sarebbe scontata, devi conquistarla sul campo, giorno dopo giorno. Oggi posso sostenere di essere percepita come una persona autorevole e tecnicamente preparata - l'atteggiamento nei miei confronti è quello - e questo a me basta. Paradossalmente, l'unico atteggiamento, a volte, duplice o contraddittorio mi sembra di coglierlo nelle donne".

Patrizia De Rose è convinta che ancora oggi esista un atteggiamento maschilista che si esprime in atteggiamenti di forte solidarietà verso i colleghi del proprio genere e che sembra mancare alle donne dalle "ali di piombo":

"Sono diventata Capo Dipartimento alle Pari Opportunità nell'agosto scorso e non posso parlare di quello che non ho vissuto. Posso sicuramente dire che ancora c'è un mondo maschilista in cui gli uomini si accordano per un obiettivo comune. Per noi donne è diverso. Devi volare molto alto per poterti incontrare con persone che, come te, tentano di volare alto e soltanto in questo caso possono venir fuori incontri, combinazioni lavorative di alto livello. Purtroppo noi donne abbiamo le ali di piombo: in ogni occasione di scambio e interazione c'è sempre un "pregiudizio" di fondo nel nostro interlocutore. Per questo ritengo sia importante la serenità, l'equilibrio e la fiducia in noi stesse".

Un altro punto spesso evidenziato riguarda la dimensione culturale ed, in particolare, la permanenza di modelli culturali tradizionali e di stereotipi che tendono a delineare differenti aspettative di ruolo per uomini e donne. Questa dimensione è trasversale perché incide tanto sulla diversa valorizzazione delle competenze maschili e femminili, sulla suddivisione dei carichi di cura all'interno delle famiglie, che sulla diversa distribuzione di uomini e donne all'interno di settori, delle occupazioni e delle gerarchie organizzative.
Simonetta Matone denuncia discriminazioni di genere subite, in particolare, all'inizio della sua carriera:

"All'inizio della mia carriera erano diffusi atteggiamenti di prevenzione nei confronti dell'universo femminile da parte dei presidenti dei tribunali (ormai tutti, per diversi motivi, non più nel loro incarico). Agli inizi degli anni '80 c'era grande discrezionalità da parte dei capi degli uffici nell'assegnazione dei procedimenti. Un elemento discriminatorio poteva essere anche un atteggiamento ritenuto troppo decisionista: è capitato, per questo motivo, di non vedersi assegnati procedimenti".

Elga Rizzo ammette di aver subito discriminazioni nel periodo in cui era in attesa di un figlio:

"Ho subito discriminazioni forse nel momento in cui meno me lo aspettavo. Durante i mesi di gravidanza e quelli successivi alla maternità ho aperto gli occhi su questo fenomeno triste che se proprio non ostacola certamente non agevola questo periodo meraviglioso di una vita di una donna"

CAPITOLO 4

Coraggio e competenza

(e meno male che la tecnologia c'è)

Coraggio e competenza (e meno male che la tecnologia c'è)

"Donne del mondo ricordatevelo: è un settore che vi può aiutare. Non ci sono limiti a quello che potete ottenere. Le nuove tecnologie non sono più solo roba per adolescenti che programmano in solitaria nelle loro camerette"

Neelie Kroes, Vicepresidente Commissione UE e responsabile dell'Agenda digitale

{TAG: donne e PA, tecnologie, sviluppo delle competenze**}**

Alla fine è venuto fuori che la tecnologia, semplicemente, c'è. È nella cultura, nel percorso formativo, nell'interesse personale e professionale di tutte le nostre manager. È vissuta e usata con l'entusiasmo di chi ne conosce perfettamente le potenzialità ed è consapevole dei suoi limiti operativi se poco controllata o in assenza di altri presupposti: Monica Calamai

"la tecnologia, da sola, non aiuta nessuno; la tecnologia aiuta se c'è un'amministrazione pubblica o privata che punta ad una organizzazione del lavoro che attraverso lo strumento della tecnologia permetta una serie di cose. Le potenzialità sono incredibili, ma necessitano di un progetto, di un'organizzazione del lavoro e di norme chiare e condivise…";

Elisabetta Belloni:

"Ha migliorato la qualità del lavoro perché è tutto più facile, tutto più rapido, tutto più immediato. L'ha peggiorata perché non c'è più un momento di pace, dal BlackBerry all'iPad c'è l' esigenza di dare seguito immediato a tutto, quindi il lavoro diventa si molto coinvolgente, ma richiede anche lo sforzo di sapere selezionare le priorità".

Daniela Carraro:

"Le tecnologie devono ridurre i tempi morti, ridurre i costi inutili e non, semplicemente, far fare le cose in modo più comodo".

Consente modi alternativi di organizzare il lavoro, da casa, a distanza, in momenti diversi dall'orario canonico di lavoro: **Simonetta Matone**:

"è meraviglioso il fatto che in un attimo raggiungi chiunque e riesci a fare arrivare i documenti in tempo reale. Se, però, la struttura in cui operi è flessibile e ti consente di muoverti in questi spazi di libertà";

Grazia Sampietro:

"Ha semplificato molto il mio lavoro e anche la possibilità di vivere il mio essere donna perché mi consente di svolgere a distanza tutta una serie di attività assicurando, comunque, la mia presenza costante".

Accanto alle competenze, anche un buon equilibrio psicologico, il coraggio di cambiare e un po' di intuito femminile. Sono donne che si vogliono bene e credono in loro stesse, si impegnano con forza, aggiornano continuamente i loro skill professionali e scelgono con coraggio di diversificare le esperienze lavorative.
L'autostima ancor più della competenza professionale rappresenta per **Patrizia De Rose** la risorsa su cui ha puntato per sostenere le difficoltà professionali e andare avanti con determinazione senza perdere fiducia nelle proprie capacità. L'equilibrio psicologico è per lei uno strumento efficace per affrontare positivamente situazioni stressanti e talvolta mobbizzanti che perpetuate nel tempo tendono inesorabilmente a ridurre l'efficienza nel lavoro oltre ad essere lesive per l'equilibrio psicofisico di chi ne è vittima.

"La tenacia, una certa dose di pazienza e l'autostima sono forse anche più importanti delle capacità professionali. Credo che chiunque abbia un posto apicale debba essere prima di tutto una persona di grande equilibrio per se stessa e per gli altri perché le situazioni a volte sono stressanti e delicate. Mi ritengo fortunata perché ho una certa stima di me stessa, mi voglio bene e non mi sono mai fatta influenzare da attacchi che avrebbero potuto minare la mia stima personale"

Per **Lucia Rea** la consapevolezza della propria adeguatezza professionale sembra determinare il successo delle sue performances. Competenze e know-how sono considerate risorse indispensabili per favorire l'autonomia e sentirsi sicuri e responsabili al fine di mettere in atto comportamenti efficaci ed adeguati alle richieste del lavoro. Si ritiene pragmatica senza però rinnegare la propria femminilità:

"Punto prevalentemente sulla conoscenza, la competenza e l'approfondimento quotidiano. Mi sento molto forte quando siedo a tavoli di lavoro, o sono di fronte a persone, o deve fare delle scelte e prendere decisioni soltanto se sento di avere le competenze giuste e di sapere bene quello che sto facendo. Ritengo di avere un atteggiamento pragmatico ma senza perdere di vista la femminilità: non mi piacciono le donne che emulano l'atteggiamento maschile".

Lo sviluppo di specifiche competenze, una buona flessibilità mentale e l'intuito femminile sono le coordinate che hanno orientato e tuttora orientano il lavoro di **Elga Rizzo**. Per il Direttore generale, la donna più dell'uomo in campo manageriale è costretta a dimostrare le proprie capacità senza mai dare alcun merito per scontato:

"Per valorizzare la mia vita professionale ho sempre puntato sulla volontà di sviluppare e migliorare le competenze specifiche, sulla mia serenità e sulla disponibilità a vagliare le possibili soluzioni ai problemi. Mi relaziono ai miei interlocutori senza preconcetti e il mio intuito femminile molte volte mi ha guidato a trovare il tono, la risposta o la soluzione più efficiente ed efficace per far fronte alle difficoltà".

Il coraggio di cambiare governando l'incertezza è la risorsa su cui ha puntato **Daniela Carraro**. Impavida e "intellettualmente

curiosa", ha preferito assecondare il desiderio di confrontarsi con realtà organizzative diverse e sempre più grandi accettando la sfida di rimettersi in gioco ogni volta piuttosto che beneficiare degli status di volta in volta consolidati per una precisa scelta personale - e ci tiene a sottolinearlo. Questa expertise varia e multiforme è ciò che la sostiene nel suo attuale incarico:

"Punto molto sulla determinazione, sulla mia curiosità intellettuale cercando di studiare e di documentarmi. Ho volutamente cambiato enti per allargare gli orizzonti e confrontarmi con prassi amministrative e ambienti culturali diversi."

CONCLUSIONI

Il tetto di cristallo è infrangibile?

Il tetto di cristallo è infrangibile?

Piccolo vademecum (almeno per intaccarlo)

É ormai un dato noto che nella Pubblica Amministrazione ci troviamo di fronte ad una presenza femminile progressivamente e fortemente in crescita che si riduce notevolmente nelle posizioni apicali e ancor di più nelle posizioni fiduciarie, laddove le scelte avvengono per cooptazione.

In particolare, l'avanzamento di carriera delle donne sembra legato ad un cammino concorsuale e meritocratico che viene interrotto da un insufficiente riconoscimento della loro professionalità da parte del vertice politico, responsabile di conferire incarichi fiduciari non sempre ispirati da irrinunciabili principi di non discriminazione di genere e parità di trattamento. Solo per dare un'idea, la Commissione Europea ha istituito una banca dati di monitoraggio del numero di uomini e donne in importanti posizioni decisionali al fine di fornire dati statistici affidabili che possono essere utilizzati per monitorare la situazione attuale e le tendenze nel tempo.

La tabella di seguito riportata illustra - in una prospettiva comparativa Italia/Europa - le cifre disponibili per i decisori a livello europeo, nazionale e regionale nella politica, nella pubblica amministrazione, la magistratura e vari altri settori chiave dell'economia. I dati coprono i 27 Paesi dell'UE e sono espressi in valori percentuali.

Tabella 1 - Decisori Italia/UE - Valori percentuali

	Italia		UE27	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Parlamento Europeo	22	78	35	65
Parlamento Nazionale				
· Camera bassa	21	79	24	76
· Camera alta	22	78	18	82
Governo nazionale (ministri e sottosegretari)	22	78	24	76

	Italia		UE27	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
· Presidenti	5	95	15	85
· Membri	12	88	31	69
Esecutivi Regionali:				
· Presidenti	9	91	11	89
· Membri	24	76	32	68
PA (Ministeri):				
· I livello[1]	14	86	26	74
· II livello	29	71	36	64
Corti supreme[2]	15	85	32	68
Consigli di Amministrazione principali imprese quotate in borsa[3]:				
· Presidenti	3	97	3	97
· Membri	5	95	12	88

Fonte: Commissione europea, studio "Gender balance in decision-making position ", ultima rilevazione febbraio 2011.

Ci siamo chieste (e abbiamo girato la domanda alle nostre manager): perché loro ci sono riuscite? oltre ai requisiti curriculari, quali criteri ritengono di aver soddisfatto per accedere alle posizioni che ricoprono attualmente?
Ci sembra di individuare 3 filoni strategici che hanno, in modo diverso e per diverse vie, aiutato le nostre manager nel loro percorso professionale.

Expertise specifica e visione chiara.

Mara Azzi:

> *"Penso di aver interpretato nella maniera corretta la mission della Regione. Condivido fino in fondo l'obiettivo che mi è stato assegnato, lavoro con grande impegno e mi viene riconosciuto".*

1) Posizioni amministrative (non politiche) al più alto livello in ciascun ministero. Le denominazioni di posizione variano da Paese a Paese e da Ministero a Ministero
2) Giudici presenti nelle Corti al vertice del sistema giudiziario in ciascun Paese in ambito civile e penale. Il conteggio include il presidente
3) Le imprese considerate sono quelle incluse nel listino S&P/MIB

Aviana Bulgarelli:

"Certamente la mia determinazione, il mio orientamento verso i risultati, una visione strategica e una expertise specifica nel mio settore".

Elisabetta Belloni:

"Credo di avere dimostrato di essere un manager, quindi di sapere gestire l'amministrazione, il personale ma al tempo stesso di sapere anche definire delle strategie ed è esattamente quello che serve oggi ad un direttore generale della Cooperazione. Bisogna saper coniugare una capacità di visione, quindi di proiezione anche in termini di politica estera del nostro Paese attraverso lo strumento della cooperazione ma al tempo stesso bisogna anche sapere veramente usare le mani per amministrare, per occuparsi di problemi del personale, di sindacati, di problemi amministrativo-contabili".

Onestà , rispetto e libertà

Patrizia De Rose:

"Sicuramente quello di aver dimostrato tanta serietà, affidabilità e correttezza: se non c'è trasparenza e correttezza nel nostro lavoro non può esistere la nostra figura. Negli anni ho lavorato con diversi ministri di varie forze politiche e ho sempre garantito una neutralità, una correttezza e una trasparenza di azione. E poi non ho avuto timore di nessuno, se io devo dire una cosa la dico, se ci credo mi muovo in quel senso ma con garbo e con cautela perché non sempre tutto può essere detto nello stesso modo ed è giusto e rispettoso che si usi anche un certo linguaggio quando si devono dire cose che non sono simpatiche o cose che non possono arrivare dall'altra parte come critiche. Con chiunque io abbia parlato, con qualsiasi ministro mi sia confrontata, quando le cose sono state dette nella maniera giusta le persone hanno sempre capito".

Simonetta Fedeli:

"Cercavano una persona giovane, che avesse voglia di riorganizzare le cose e fondamentalmente mi sembra di esserci riuscita; una persona senza condizionamenti sul territorio, non legata da rapporti personali e dotata di sano entusiasmo. È stato, per me, un impegno forte, arrivavo da un'altra regione, non conoscevo affatto la situazione locale e c'erano forti difficoltà di contesto"

Giuseppina Perozzi:

"Intanto per me è importante il senso di giustizia e la lealtà verso i propri colleghi e verso i propri superiori, se poi si è in posti pubblici bisogna avere anche un valore sotteso alla propria attività, uno spirito di appartenenza, un'etica del funzionario pubblico e il rispetto delle regole".

Caparbietà e intraprendenza

Lucia Rea:

"Ritengo di avere grande caparbietà nel lavoro e di metterci grande impegno, a parte la formazione di base. Sicuramente ha contribuito anche la capacità di cambiare".

Silvana Riccio:

"Il sindaco di Napoli ha detto pubblicamente di avermi scelta per il mio curriculum e perché volevo fare qualcosa per la città in cui io sono nata e in cui ho studiato. Mi è sembrata un'opportunità lavorare a questo progetto di miglioramento della qualità di vita della collettività di questa città. Prima di venire a Napoli vivevo a Roma, dove vive la mia famiglia e mia figlia, e lavoravo presso la Presidenza del Consiglio. Questo mio ulteriore spostamento è stato motivato dal desiderio di contribuire a realizzare, con il mio piccolo apporto, qualcosa di utile per la mia città".

Ecco allora, direttamente dalla loro esperienza, un piccolo vademecum, potremmo chiamarlo "**il decalogo del successo**": le 10 regole d'oro per una autentica leadership al femminile.

1)	**Studiare e aggiornarsi continuamente**
2)	**Non avere paura di mettersi in gioco**
3)	**Avere fiducia in se stesse**
4)	**Impegnarsi con costanza e professionalità**
5)	**Autoironia e sano distacco**
6)	**Curiosità e propensione al cambiamento**
7)	**Essere tenaci e non arrendersi davanti agli ostacoli**
8)	**Non negare la femminilità "scimmiottando" gli uomini**
9)	**Non rinunciare ai propri desideri**
10)	**Non puntare alle carriere facili e su altari provvisori**

CREDIT

La presente pubblicazione è frutto di un'iniziativa congiunta

Forum PA e **futuro@lfemminile**

ed è stata scritta a quattro mani da
Alessia Anzelmo e **Maria Di Paolo** di Forum PA.