



**Marina Brollo**  
**Il contributo dell'Università di Udine. Per  
una società paritaria, innovativa e  
inclusiva**

**Parole chiave:** Pari opportunità, Banca dati, Università, Governance aziendale

**Keywords:** Equal opportunities, Database, University, Business governance

**Contenuto in:** Dal Friuli alle Americhe. Studi di amici e allievi udinesi per Silvana Serafin

**Curatore:** Alessandra Ferraro

**Editore:** Forum

**Luogo di pubblicazione:** Udine

**Anno di pubblicazione:** 2015

**Collana:** Tracce. Itinerari di ricerca/Area umanistica e della formazione

**ISBN:** 978-88-8420-914-6

**ISBN:** 978-88-3283-053-8 (versione digitale)

**Pagine:** 199-206

**DOI:** 10.4424/978-88-8420-914-6-21

**Per citare:** Marina Brollo, «Il contributo dell'Università di Udine. Per una società paritaria, innovativa e inclusiva», in Alessandra Ferraro (a cura di), *Dal Friuli alle Americhe. Studi di amici e allievi udinesi per Silvana Serafin*, Udine, Forum, 2015, pp. 199-206

**Url:** <http://forumeditrice.it/percorsi/lingua-e-letteratura/tracce/dal-friuli-alle-americhe/il-contributo-dell2019universita-di-udine-per-una>

# IL CONTRIBUTO DELL'UNIVERSITÀ DI UDINE. PER UNA SOCIETÀ PARITARIA, INNOVATIVA E INCLUSIVA

*Marina Brollo*

Per uscire dalla perdurante fase di crisi che colpisce in modo particolare il nostro Friuli, dobbiamo diventare più innovativi a tutti i livelli, a partire dalla classe dirigente, e combattere gli sprechi, specie di capitale umano, energie, competenze, intelligenze e creatività. In questa direzione una strada da percorrere è quella di rimuovere le discriminazioni che pesano sul futuro della società friulana, *in primis* quelle nei confronti delle donne la cui condizione occupazionale appare di svantaggio anche nella società contemporanea. Anche nella nostra regione, seppur sia in atto un significativo cambiamento, permane un prezioso 'giacimento' di lavoro femminile potenziale (evidenziato dai tassi di disoccupazione, di inoccupazione e di 'scoraggiamento' femminile) che può invece essere utilizzato per sostenere occupazione e crescita.

Questa strada va percorsa sorretti dalla ferma convinzione che non si tratta di una questione che riguarda solo una parte della società o che vede una parte di questa opposta all'altra, ma che è in gioco lo sviluppo economico e culturale dell'intera società in senso democratico. Pertanto, per imprimere una significativa inversione di rotta, con una visione innovatrice, è necessario coltivare azioni positive efficaci per favorire l'accesso delle donne ai luoghi di lavoro e, inoltre, per farle accedere ai posti e ruoli di comando. È provato che le nuove idee fioriscono nella diversità, anche di genere. La valorizzazione della *diversity* dei talenti femminili come risorsa per l'economia, la politica e la società, proprio in virtù della loro diversità, è ormai diventata un *leitmotiv* interdisciplinare della letteratura<sup>1</sup>.

Una maggiore partecipazione femminile nel mercato del lavoro non solo è giusta ed equa per costruire una piena cittadinanza di genere dal punto di vista giuridico<sup>2</sup>, ma conviene alle aziende in quanto aumenta l'efficienza e la compe-

<sup>1</sup> Daniela Del Boca, Letizia Mencarini, Silvia Pasqua, *Valorizzare le donne conviene*, Bologna, Mulino, 2012.

<sup>2</sup> Si vedano gli stimolanti contributi raccolti in: Stefania Scarponi (ed.), *Diritto e gene-*

tività stimolando l'innovazione dato che le donne possono apportare capacità, conoscenze, competenze, stile manageriale ed esperienze complementari rispetto a quelle maschili, fondamentali per lo sviluppo e il cambiamento delle istituzioni. Usando una metafora 'casalinga', l'occupazione femminile è una sorta di lievito per la ricetta della crescita inclusiva: espande il volume della torta, specie sul piano dell'economia dei servizi, senza bisogno di altri ingredienti<sup>3</sup>; di più, dato che l'inclusione, anche per il suo soffio di innovazione, crea più efficienza. Pertanto la *diversity* di genere è un elemento chiave per il successo di un'organizzazione e per la crescita dell'occupazione. Ma tale diversità non è ancora entrata nella routine delle aziende private e pubbliche, specie per quanto concerne i ruoli decisionali.

Su questi temi di frontiera, l'Università degli Studi di Udine da tempo sta coltivando progetti per favorire un'economia, e quindi una società, più innovativa e allo stesso tempo inclusiva; lo ha fatto e lo fa con intuizione e coraggio, spesso con un ruolo di apripista a livello nazionale.

In questa epoca di cambiamento del paradigma economico-culturale verso una società della conoscenza, l'Università rappresenta un contesto privilegiato da cui partire per prevenire il diffondersi di culture sessiste e misogine, nonché assicurare alle donne, anche coltivando la loro autostima e sicurezza, spazi di azione paritari nel vivere sociale.

Nei luoghi della formazione e dell'istruzione nel nostro Paese, da oltre cinquant'anni (dagli anni Sessanta del secolo scorso), sta avvenendo una 'rivoluzione silenziosa' costituita da un forte aumento della scolarità femminile e dai risultati molto positivi, in quantità e qualità, delle studentesse nei percorsi universitari, con lo storico 'sorpasso' rispetto ai coetanei maschi: oggi nella fascia di popolazione tra 30 e 34 anni, le donne laureate superano di gran lunga gli uomini (27,2% contro il 17,7%)<sup>4</sup>. Tale dato testimonia del cambiamento di aspirazioni, motivazioni e desideri delle giovani donne nei confronti del lavoro, che viene sempre più inteso quale attività di realizzazione personale e di partecipazione alla società.

*re. Analisi interdisciplinare e comparata*, Padova, Cedam, 2014; Fabio Spitaleri (ed.), *L'eguaglianza alla prova delle azioni positive*, Torino, Giappichelli, 2013.

<sup>3</sup> Marina Brollo, "Misure per l'occupazione femminile tra tutele e incentivi", *Lavoro nella giurisprudenza*, 2013, pp. 113-129. Per un'analisi *gender sensitive* degli ultimi interventi del legislatore lavorista cfr. Anna Fenoglio, "Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi *gender sensitive* degli interventi legislativi dell'ultimo triennio", WP CSDLE 'Massimo D'Antona'. IT, 239/2015.

<sup>4</sup> Si rinvia ai dati reperibili in <[www.almalaurea.it](http://www.almalaurea.it)>, segnalando in particolare che nel 2013 oltre il 60% dei laureati italiani è donna, che le donne si laureano in corso in misura superiore agli uomini (45% contro 40%), che il voto medio di laurea per le donne supera quello per gli uomini (103,2 contro 101).

Ma i dati cambiano di segno, diventando negativi, se consideriamo la partecipazione e le condizioni di lavoro (dipendente, autonomo e imprenditoriale) delle donne in Italia, dato che ancor oggi sono in attesa di godere di una parità effettiva, come mostra il perdurante divario di remunerazioni, denunciato con toni forti da Papa Francesco che ha definito la disparità salariale come «un puro scandalo!». I dati diventano poi davvero sconcertanti se consideriamo la scarsa presenza femminile nei vertici della *governance* e nei luoghi decisionali. Anche l'ultimo *Global Gender Gap Report*<sup>5</sup> conferma la difficile situazione delle donne italiane nell'accidentato percorso verso la parità e le pari opportunità.

Questo avviene anche se i dati Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati segnalano che la laurea continua a convenire, dato che per il laureato è più facile trovare occupazione e guadagnare di più. Quindi il titolo di studio rafforza la posizione sul mercato del lavoro verso gli sbocchi occupazionali, specie nel caso delle donne sebbene permangano segregazioni disciplinari che condizionano le loro chance occupazionali. Eppure è noto che la presenza femminile nel mondo scientifico e tecnologico è fondamentale per supportare la capacità innovativa italiana e la competitività globale.

Tuttavia, la percentuale di occupati in questi settori in Italia è ancora inferiore al 30% della popolazione attiva tra cui la metà è rappresentato da donne<sup>6</sup>. Vi sono molti possibili fattori che contribuiscono al *gender gap* nelle occupazioni di tipo scientifico e tecnologico, tra i quali si possono annoverare la mancanza di modelli di ruolo femminili, gli stereotipi e le condizioni di lavoro tipicamente meno flessibili in questo tipo di occupazioni.

A conti fatti, in generale, seppur le donne entrino nel mercato del lavoro meglio equipaggiate degli uomini, questo vantaggio non si trasforma, poi, in pari opportunità di carriera, a causa di discriminazioni (dirette e indirette, orizzontali e verticali) derivanti da pregiudizi e stereotipi sui ruoli femminili<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Lo si veda in <<http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>>.

<sup>6</sup> Si rinvia ai dati Eurostat 2014, reperibili in <<http://ec.europa.eu/eurostat/>>.

<sup>7</sup> Maria Luisa De Cristofaro (ed.), *Lavoro femminile e pari opportunità*, Bari, Cacucci, 1989; Gaeta Lorenzo, Lorenzo Zoppoli (eds.), *Il diritto diseguale. La legge sulle azioni positive*, Torino, Giappichelli, 1992; Mario Giovanni Garofalo, *Lavoro delle donne e azioni positive. L'esperienza giuridica italiana*, Bari, Cacucci, 2002; Daniela Izzi, *Eguaglianza e differenze nei rapporti di lavoro. Il diritto antidiscriminatorio tra genere e fattori di rischio emergenti*, Napoli, Jovene, 2005; Marzia Barbera (ed.), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Milano, Giuffrè, 2007; Laura Calafà, Donata Gottardi (eds.), *Il diritto antidiscriminatorio. Tra teoria e prassi applicativa*, Roma, Ediesse, 2009; Chiara Lazzeroni, *Eguaglianza, lavoro, regole di pianificazione. Linguaggi e percorsi normativi*, Torino, Giappichelli, 2011. Per una recente rassegna della giurisprudenza di legittimità, cfr. Giovanni Amoroso, "La giurisprudenza di legittimità in tema di discriminazioni di genere e pari opportunità", *Argomenti di diritto del lavoro*, 6 (2013), pp. 1360-1379.

In particolare, va superata la regola in base alla quale nelle posizioni di comando 'maschio sceglie maschio' cui sono collegati stereotipi, pregiudizi culturali e costruzioni sociali che ostacolano le carriere delle donne, le relegano in ruoli subalterni e le fanno dubitare di se stesse e del proprio valore.

Con queste convinzioni, assieme alla collega, poi diventata anche cara amica, Silvana Serafin abbiamo messo in cantiere una folta e variegata serie di iniziative che ci ha visto impegnate per coltivare il valore positivo della cultura delle pari opportunità e dell'eguaglianza di opportunità quale obiettivo di un rovesciamento culturale da tempo in atto. Le iniziative sono state rese possibili grazie all'appoggio e alla generosa collaborazione di tante colleghe e colleghi e del personale amministrativo, anche nell'ambito del Comitato pari opportunità, e con il supporto della ex Facoltà di Lingue e Letterature Straniere dell'Ateneo di Udine. In occasione del congedo accademico dell'amica Silvana, mi piace ricordare alcune delle 'avventure' che ci hanno portato a condividere un lungo tratto del suo cammino nelle aule universitarie; ricordo che spero di ravvivare anche nel suo *buen retiro* del rigoglioso giardino della sua villa di Santa Margherita del Gruagno.

Di tante iniziative pubbliche, per celebrare l'operosità e la passione dimostrata da Silvana, mi piace ricordare *in primis* i corsi universitari di aggiornamento professionale, di taglio interdisciplinare, da Lei diretti per la maggior parte delle edizioni, con grande professionalità e impegno, con metodi dolci, ma inflessibili, specie per quanto concerne il rispetto delle tempistiche e dei compiti affidati. Tali corsi, finanziati alternativamente dal Ministero delle Pari Opportunità e dalla Regione Friuli Venezia Giulia, all'inizio hanno avuto come unico comune denominatore il sottotitolo *Donne, Politica e Istituzioni* e successivamente sono stati affinati e dedicati, volta per volta, a tematiche specifiche di estremo interesse, da *Il corpo delle donne tra discriminazioni e pari opportunità* a *Varcare la soglia?*, da *Le imprese delle donne* a *Il tempo delle donne*. I materiali predisposti per i corsi in gran parte sono diventati volumi, curati alternativamente da Silvana e da me, della fortunata collana 'Donne e Società', da noi codiretta e dotata di un Comitato scientifico internazionale (interamente femminile), nonché di meccanismi di referaggio, per la Forum Editrice Universitaria<sup>8</sup>. La collana nata nel 2010, come recita il sottotitolo, «si offre come strumento per la diffusione di una visione interdisciplinare e di genere delle problematiche poste dalla nostra realtà globalizzata, multietnica e multiculturale, con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione di società più democrati-

<sup>8</sup> Marina Brollo, Silvana Serafin (eds.), *Il corpo delle donne tra discriminazioni e pari opportunità*, Udine, Forum, 2010; Id., *Donne, politica e istituzioni: le imprese delle donne*, Udine, Forum, 2012; Id., *Donne, politica e istituzioni: varcare la soglia?*, Udine, Forum, 2012; Id., *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013.

ca». L'impresa si contraddistingue per aver sempre gettato sguardi indagatori e curiosi, in ambiti disciplinari molteplici, coinvolgendo anche colleghe/i di altri atenei, nel tentativo di abbattere pregiudizi e false credenze, di combattere discriminazioni dirette ed indirette, nonché di affermare valori e diritti paritari. I risultati sono stati soddisfacenti e per certi aspetti superiori alle aspettative.

Con questi stimoli e risultati positivi, ho maturato l'idea di accettare una sfida ulteriore più centrata sulle questioni economico-giuridiche: quella di coltivare un progetto per far emergere i talenti delle donne, spesso sprecati, in un'ottica di valorizzazione della *leadership* al femminile.

Il 'vertice al femminile' nel settore pubblico e privato è la lunga storia di accesso sbarrato, di potere negato, di ingiustizia sociale e di discriminazione legata al genere, subita dalle donne nel corso dei secoli. Per aprire un capitolo diverso di questa storia non basta aspettare lo scorrere del tempo, ma è necessaria una spinta, un impulso esterno. È necessario mettere in cantiere azioni efficaci per imprimere un cambiamento, necessario ed agevolare l'accesso delle donne ai posti e ruoli di comando, anche per contribuire alla nascita di una nuova classe dirigente. Il tutto va fatto con la convinzione che più donne ci saranno al vertice, prima le cose cambieranno. Inoltre, si nutre la speranza che con il contributo femminile il segno del cambiamento sarà positivo e che questo genererà una nuova visione di società innovatrice.

Con tale intenzione, il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Udine, con il finanziamento della regione Friuli Venezia Giulia, il supporto della Fondazione Antonveneta e di Confindustria Udine, ha varato il progetto interdisciplinare denominato 'Banca dati dei Talenti Femminili' (<<http://talentifemminili.uniud.it>>).

L'idea è nata a seguito della legge 12 luglio 2011, n. 120, nota come legge 'Golfo-Mosca', con cui l'Italia si allinea al nuovo trend dei Paesi UE, adottando una normativa che impone la cosiddetta 'quota di genere' negli organi di amministrazione e controllo di alcune tipologie di società (quelle quotate nei mercati regolamentari e quelle controllate da pubbliche amministrazioni) al fine di assicurare la presenza anche del genere meno rappresentato in tali organi, di fatto quello femminile<sup>9</sup>. L'obiettivo dichiarato è quello del raggiungimen-

<sup>9</sup> Madga Bianco, Angela Ciavarella, Rossella Signoretti, "Women on boards in Italy", *Quaderno di finanza*, 70 (2011); Simona Cuomo, Adele Mapelli (eds.), *Un posto in CDA*, Milano, Egea, 2012; Chiara Garilli "Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi della società per azioni", *Europa e diritto privato*, 3(2012), pp. 885-923; Madga Bianco, Francesca Lotti, Roberta Zizza, "Le donne e l'economia italiana", *Questioni di economia e finanza*, 171 (2013); Paola Profeta, Livia Amidani Aliberti, Alessandra Casarico, Marilisa D'Amico, Anna Puccio, *Women Directors. The Italian Way and Beyond*, London, Palgrave MacMillan, 2014;

to dell'equilibrio tra i generi nelle cosiddette *corporate governance* e lo strumento prescelto per perseguirlo è stato individuato in una misura forte che, proprio nel rispetto dell'articolo 3, comma 2 della Costituzione (e affinché non si trasformi in discriminazione alla rovescia), ha natura transitoria trovando applicazione (al momento) solo per «tre mandati consecutivi».

La legittimazione di quest'azione positiva, particolarmente incisiva, nasce proprio dall'oggettiva constatazione che un grave squilibrio di genere caratterizza la composizione degli organi di comando delle società e quindi dall'esigenza (sul piano culturale, morale ed economico, oltre che giuridico) di incrementare la partecipazione femminile anche in tali ambiti ai sensi dei principi costituzionali di uguaglianza sostanziale, parità, utilità sociale e pari opportunità, racchiusi negli articoli 3, comma 2, 37, comma 1, 41 commi 2 e 3, e 51, comma 1, della Costituzione.

I primi risultati applicativi della legge n. 120/2011 sono estremamente positivi: accelerando un lentissimo processo in atto alcune donne sono entrate negli organi di grandi aziende con un percorso caratterizzato da un'accresciuta trasparenza; è stata attivata una selezione in base al merito, in cui i talenti e le competenze, maschili e femminili, possono avere le stesse opportunità di emergere; c'è stato un benefico abbassamento dell'età dei consiglieri selezionati. Infine da diversi studi emergono correlazioni positive tra l'aumento della presenza femminile nei *boards* e il miglioramento delle performance aziendali<sup>10</sup>.

Sicché possiamo ritenere che lo strumento normativo prescelto per l'obiettivo del raggiungimento di un equilibrio graduale tra i generi nelle cosiddette *corporate governance* sia stato tarato bene, al punto che la nostra esperienza da caso (negativo) di studio è diventata modello (positivo) da imitare (ad es. la Germania ha varato una normativa simile alla nostra che entrerà in vigore dal 2016), ponendoci fra i Paesi più virtuosi nell'accelerazione verso le pari opportunità.

Il progetto Banca Dati è nato come attuazione dell'obbligo legale, ma successivamente – in considerazione del contesto economico-istituzionale del nostro territorio – è emersa l'esigenza di 'andare oltre', al fine di favorire anche l'incontro tra domanda ed offerta di talenti femminili, sia coltivando una sperimentazione di prassi virtuose ed etiche, sia valorizzando le potenzialità ancora non sviluppate dei *curricula* delle laureate.

Anna Puccio, Marilisa D'Amico, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 2013. Cfr. anche Commissione europea, *Database on Women and Men in Decision Making*, 2015, in <[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm)>.

<sup>10</sup> Da ultimo vedi gli studi di Crédit Suisse: *The CS gender 3000: Women in Senior Management*, in <<https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?-fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>>.



Anche se nell'era dei *social media* vi sono molti strumenti a disposizione per condividere informazioni sui profili professionali (vedi ad esempio *LinkedIn*), in molti paesi europei, tra cui l'Italia, in cui le piccole medie imprese assorbono oltre il 60% della forza lavoro, il processo di reclutamento segue ancora prevalentemente percorsi tradizionali.

La costituzione di una Banca Dati, selezionata da una commissione istituita sulla base di un protocollo sviluppato dal Dipartimento, ha il fine di colmare un *gap* tra i tradizionali strumenti di reclutamento, eccessivamente onerosi per una piccola o micro impresa e spesso focalizzati su un territorio molto ristretto e gli strumenti globalizzati basati sui *social media*, il cui uso e monitoraggio richiede competenze o risorse di tempo spesso non disponibili. Più in dettaglio, la *Banca Dati dei Talenti Femminili* costituisce una vera e propria azione positiva di diritto diseguale per fare la differenza di una... eguaglianza sostanziale. Tale progetto intende coniugare la tecnica e la pratica delle quote di genere, con la valorizzazione del merito e l'uso di 'tutti' i talenti (anche quelli femminili), per favorire un *empowerment* economico di qualità delle donne. L'obiettivo generale è quello di dare valore al merito<sup>11</sup> e sostenere l'occupazione femminile di qualità che costituisce un importante motore del cambiamento della società. Alla base vi è la convinzione che valorizzare il contributo femminile al mondo del lavoro non è una questione che riguarda solo le donne, ma è un fattore che incide sul benessere economico e sociale dell'intero Paese.

Nel nome della meritocrazia, delle competenze e delle capacità, la Banca Dati sta iniziando a far maturare significative esperienze di buone prassi virtuose ed etiche. Il *database* di curricula femminili dell'Università di Udine è diventato un prezioso giacimento di informazioni sulle competenze dato che, nel suo primo anno di attività, ha già raccolto quasi 400 profili, di cui circa 150 approvati ed inclusi nell'archivio elettronico. Si offre in questo modo alle imprese un servizio gratuito, semplice e veloce da usare per conoscere, contattare e inserire più donne nelle loro organizzazioni aziendali. Fra questi profili, numerosi sono quelli in possesso di laurea magistrale e dottorato di ricerca, anche caratterizzati da importanti esperienze precedenti in diversi settori e funzioni, a livello sia nazionale sia internazionale. Quindi la Banca dati dei Talenti Femminili costituisce una preziosa incubatrice di sviluppo.

Nella seconda fase di operatività del progetto (in via di allestimento: 'Banca dati dei Talenti Femminili 2.0'), saranno le imprese che dovranno cogliere questa opportunità per la loro crescita inclusiva. Un vero e proprio lancio dello strumento è previsto attraverso una campagna di comunicazione mirata presso le imprese in grado di far conoscere loro le funzionalità dello strumento. In tal

<sup>11</sup> Roger Abravanel, *Meritocrazia*, Milano, Garzanti, 2008.



modo imprenditori e imprenditrici saranno edotti sull'importanza di assumere e promuovere donne per l'efficienza e la competitività delle aziende, nonché per il progresso della comunità; conosceranno la logica delle azioni positive e il significato delle quote di genere e la loro coniugazione con il merito, le competenze, la ricerca e l'innovazione per affrontare le sfide del cambiamento. Saranno inoltre a conoscenza dell'esigenza di nuovi modelli organizzativi per le imprese per coltivare la diversità di *governance*. Nel contempo si vogliono rendere consapevoli le donne, specie le giovani, del rischio di diseguaglianze che mortificano la dignità personale e della consapevolezza che i diritti della persona non sono 'per sempre', ma vanno difesi e adattati/aggiornati al contesto di riferimento<sup>12</sup>.

Grazie a questo progetto, l'Università di Udine è stata riconosciuta e scelta dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri come centro di eccellenza nelle attività volte alla diffusione della cultura e delle buone prassi in materia di pari opportunità. Da qui, grazie ad un fondo FESR, l'avvio di una importante sperimentazione che vedrà l'Ateneo di Udine fornire un supporto specialistico e qualificato per rafforzare le pari opportunità nella Pubblica Amministrazione, in attuazione della legge n. 120 del 2011, nelle società controllate delle regioni dell'obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia). Verrà promosso il *matching* tra domanda e offerta di talenti ed *expertise* femminili nella convinzione che l'equilibrio tra i due sessi incide positivamente sul funzionamento degli organi decisionali e di controllo.

Non solo, il progetto è ambizioso e sfidante per vari motivi: intende coprire tutte le regioni, le pubbliche amministrazioni e le società da esse controllate 'in senso lato'; vuole utilizzare la tecnologia informatica e digitale come inedito strumento di emancipazione femminile, sì da cancellare il *digital gender divide*; mira a far in modo che le donne che stanno nei posti di comando si impegnino a fare una politica diversa – 'al femminile', cioè senza cambiare la propria identità – e a migliorare le condizioni di vita delle altre donne e degli uomini.

L'obiettivo finale è quello di contribuire a cambiare la cultura del nostro Paese, cominciando con una visione innovatrice dell'intera Pubblica Amministrazione, per far sì che l'unico fattore di discriminazione legittimo nella scelta delle persone, donne e uomini, sia quello del merito, indipendentemente dal genere.

<sup>12</sup> Stefania Scarponi, "Il lavoro delle donne fra produzione e riproduzione: profili costituzionali e citizenship", *Lavoro e diritto*, 2001, pp. 97-115; Maria Vittoria Ballostrero, Gisella De Simone (eds.), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Torino, Giappichelli, 2009; Marta Cartabia, Tiziana Vettor (eds.), *Le ragioni dell'uguaglianza*, Milano, Giuffrè, 2009.