



## La parità di genere nel settore pubblico come emerge dal Rapporto sui Ministeri

di Sonia Mecenate

53

### Introduzione

Il percorso politico e istituzionale che in Italia ha portato all'adozione di provvedimenti che garantiscano la tutela delle donne e degli uomini sul lavoro, i servizi sociali ed il sostegno alla maternità storicamente risalgono al 1902 con la cosiddetta Legge Carcano che istituisce per la prima volta il congedo per maternità pur senza retribuzione. Successivamente, la legge n. 860 del 1950, che si occupa della tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri, rappresenta il primo intervento strutturale a tutela della maternità. L'evoluzione normativa prosegue con due Leggi nel 1963 che, consentendo l'impiego della donna nei pubblici uffici e professioni, ne vietano il licenziamento per causa di matrimonio e prevedono un'indennità pari all'80% dello stipendio nel periodo di astensione obbligatoria. Lo Statuto dei lavoratori e, soprattutto, la legge n. 1204 del 1971 disciplinano organicamente la materia attraverso strumenti e strategie che tendono a realizzare le pari opportunità in Italia. Infine, negli anni Settanta, la normativa che porta alla Riforma del Diritto di famiglia concretizza valori costituzionalmente garantiti della parità fra uomo e donna, della funzione sociale della maternità e dell'inserimento della donna nel mondo del lavoro.

Ovviamente, nell'exkursus storico sull'evoluzione della normativa non può essere omesso il richiamo alla Costituzione dove, all'art. 37 viene finalmente affermata l'eguaglianza nel lavoro. L'art. 37, primo comma, infatti, dispone che *"la lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore"* ed ancora *"le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare ed assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione"*.

La prima parte del primo comma rappresenta la trasposizione nel settore del lavoro del più generale principio di uguaglianza sancito dall'art. 3 della medesima Costituzione. Rileva, ancor più, la seconda parte del I comma, che tutela la funzione familiare della donna lavoratrice. Questa norma costituisce, infatti, il presupposto di tutti gli interventi normativi successivi che hanno avuto l'obiettivo di sollevare la donna dal dilemma di dover sacrificare il posto di lavoro per salvaguardare la propria vita familiare e soprattutto gli interessi del nascituro.



A livello di Istituzioni di parità, nel 1990, presso la Presidenza del Consiglio, è stata istituita la Commissione nazionale per la parità e le Pari Opportunità tra uomo e donna, con poteri consultivi. Subito dopo, nel 1991, la legge n. 125 si focalizza sulla strategia delle “azioni positive” incentivando l’attuazione di piani d’azione in aziende pubbliche e private finalizzati a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità tra uomo e donna in materia di lavoro. Infine, nel 1996, è stato istituito il Ministero per le Pari Opportunità.<sup>5</sup>

Per quanto attiene alla Pubblica Amministrazione, il decreto legislativo n. 165/2001 garantendo le pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori, enuncia un principio ineludibile nella gestione delle risorse umane: infatti, le pubbliche amministrazioni sono tenute a garantire parità e pari opportunità tra uomini e donne e l’assenza di ogni qualsiasi forma di discriminazione.

La legge n. 183 del 2010 ha previsto in ogni pubblica amministrazione il Comitato unico di garanzia (CUG) che ha sostituito unificandoli i precedenti Comitati per le pari opportunità (CPO) e quelli paritetici sul fenomeno del mobbing; attraverso l’istituzione del CUG si è voluta favorire anche l’organizzazione del lavoro basata sulla promozione del benessere organizzativo in un’ottica di genere.

A tale proposito, nel mese di giugno, il Network CUG (il cui obiettivo è: “in rete per promuovere uno scambio virtuoso di idee, competenze e strategie e gettare le basi per nuove modalità di lavoro condiviso”) consolida le varie esperienze maturate nelle Amministrazioni centrali e nazionali. Nel convegno tenutosi presso Montecitorio, dal titolo “I Comitati unici di garanzia: un valore aggiunto per la PA”, il Network ha presentato la *Carta dei Forum dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni* che racchiude gli obiettivi ritenuti prioritari da tutti i comitati aderenti.

Infine, lo scorso agosto la Legge delega n. 124 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha previsto all’art. 14 la “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” che si dovrà concretizzare nell’adozione di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

A livello europeo, il tema dell’eguaglianza tra le donne e gli uomini rappresenta uno dei principi fondamentali sanciti dal diritto comunitario. Infatti, la parità di trattamento tra donne e

<sup>5</sup> [www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale](http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale)



uomini era presente già nel Trattato di Roma del 1957 dove era previsto l'obbligo di pari retribuzione tra i generi.

L'Unione Europea introduce concetti innovativi di "gender mainstreaming" e di "empowerment" che compaiono in diverse raccomandazioni, comunicazioni e programmi non vincolanti. Sono concetti chiave che nell'ultimo ventennio hanno contribuito a ridisegnare il ruolo della donna nella società italiana.

Il primo termine anglosassone significa: porre le condizioni per diffondere un punto di vista fondato sulla "differenza di genere" in tutte le politiche e nelle sedi istituzionali della società civile. In pratica, si abbandona qualsiasi idea di pari opportunità intesa in senso tradizionale, in cui la donna non viene considerata un soggetto unico, dotato di specificità proprie. Il *gender mainstreaming* è definito dalle Nazioni Unite come *"il processo attraverso cui sono valutate tutte le implicazioni per le donne e per gli uomini di ogni azione progettata, in tutti i campi e a tutti i livelli, compresa l'attività legislativa, politica e di programmazione. È una strategia volta a rendere le preoccupazioni e le esperienze sia delle donne che degli uomini una dimensione integrale della progettazione, dell'attuazione, del monitoraggio e della valutazione delle politiche e dei programmi in tutte le sfere politiche, economiche e sociali, cosicché donne e uomini ne possano trarre gli stessi vantaggi e non si perpetui la disuguaglianza. L'obiettivo è il raggiungimento della parità di genere"*.

Il concetto di *gender mainstreaming* compare a livello europeo nel 1995 in occasione della quarta conferenza mondiale ONU sulle donne a Pechino conclusasi con l'adozione di una Dichiarazione e di un programma d'azione sottoscritto da tutti i paesi partecipanti.

Invece, l'espressione "empowerment", che deriva dal verbo inglese *to empower*, significa "conferire o attribuire poteri", ovvero "accrescere in potere". Con riferimento alla condizione della donna, il termine definisce un processo destinato a modificare le relazioni di potere nei diversi contesti del vivere sociale e personale e volto in particolare a fare in modo che le donne siano ascoltate, che le loro conoscenze ed esperienze vengano riconosciute; che le loro aspirazioni, i loro bisogni, le loro opinioni e i loro obiettivi siano presi in considerazione; che possano partecipare ai processi decisionali in ambito politico, economico e sociale. In sostanza, si sollecita l'adozione di criteri che favoriscano l'accesso delle donne ai luoghi di decisione e responsabilità, non solo



attraverso il ricorso a processi “top down” (quote rosa) ma anche con l’effettiva valorizzazione delle esperienze e delle competenze negli incarichi di responsabilità nelle Amministrazioni Pubbliche.

La Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea proclamata nel 2000 a Nizza completa le disposizioni primarie dedicate alla tutela della parità di genere in materia di lavoro e, inserita nel progetto di Costituzione Europea, è punto di riferimento per la legislazione europea in materia di diritti.

In aggiunta, recentemente, l’Unione Europea, nell’ambito della “strategia Europa 2020”, propone la “crescita solidale” ossia una crescita focalizzata sulla creazione di posti di lavoro e sulla riduzione della povertà. Tra gli obiettivi della crescita solidale c’è quello dedicato alla diminuzione del tasso di disoccupazione femminile.

Dunque, la finalità complessiva degli sforzi dell’Unione è comunque quella di migliorare la posizione delle donne nel mercato del lavoro, nella società e nelle posizioni decisionali, tanto nell’Unione europea quanto nel resto del mondo. Vengono anche riprese le priorità definite dalla Carta delle donne che costituisce il programma di lavoro della Commissione e descritte le azioni chiave previste nel periodo 2010-2015. La Carta per le donne, adottata dalla Commissione per potenziare le pari opportunità in Europa e nel mondo, collega gli effetti delle disparità legate al genere con la crescita e la competitività degli Stati e propone campi di azione specifici quali l’indipendenza economica, la parità di retribuzione, la presenza di donne nei processi decisionali e nelle posizioni di potere, il rispetto della dignità e dell’integrità delle donne<sup>6</sup>.

In conclusione, l’analisi dei vari resoconti europei e nazionali, rivela un’attenzione costante e crescente per le politiche di genere considerate in modo favorevole anche per contribuire allo sviluppo economico dei Paesi.

La sfida ancora aperta è però quella dello sviluppo di politiche atte a favorire la conciliazione tra vita familiare e professionale grazie alla ripartizione delle responsabilità parentali e alla diffusione dei servizi di custodia dei bambini. È altresì necessario proseguire nell’azione di contrasto agli stereotipi legati al sesso, far crescere la partecipazione delle donne ai posti direttivi e

<sup>6</sup> [http://europa.eu/legislation-summaries/employment\\_and\\_social\\_policy](http://europa.eu/legislation-summaries/employment_and_social_policy)



la loro rappresentanza nei processi elettorali ed, in generale, continuare a sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema<sup>7</sup>.

### **Il contesto di riferimento**

Quando si parla di settore pubblico le amministrazioni da considerare sono molte e diverse tra loro; perciò, spesso, è quasi impossibile tracciare un quadro sintetico che possa dare conto in modo coerente ed omogeneo dell'intero settore. Nel rapporto che segue, si è dunque scelto di valutare la posizione delle donne nel settore pubblico, circoscrivendo l'analisi al personale in servizio nei Ministeri. Tale scelta è stata motivata anche dalla consapevolezza che l'attenzione rivolta al personale femminile delle Amministrazioni Centrali è sempre stata tradizionalmente alta. Ne deriva che i trend sintetizzati nei grafici che seguono possono essere considerati rappresentativi dell'andamento assunto dalla composizione e strutturazione per genere nelle amministrazioni pubbliche.

Le elaborazioni realizzate sono tratte dai dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato negli anni 2007, 2010 e 2013.

In particolare, tali elaborazioni si riferiscono:

- alla composizione e consistenza del personale in servizio distinto per genere e per qualifica
- alla media delle assenze del personale distinto per genere e per qualifica
- al personale con contratto di lavoro a tempo pieno e parziale distinto per genere e per qualifica
- alla distribuzione del personale per titolo di studio distinto per genere e per qualifica

Nella prima tabella che segue sono riportati tutti i dati di composizione del personale ed i relativi indici, estrapolati dal Conto annuale 2007, 2010 e 2013 aggregati per Ministeri.

<sup>7</sup> IRPA- Istituto di ricerche sulla pubblica amministrazione – Rapporto 1/2013 “La parità di genere nella Pubblica Amministrazione”.



**COMPOSIZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO AL 31 DICEMBRE PER GENERE E QUALIFICA**

		2007				2010				2013			
		PERSONALE	Donne	Uomini		PERSONALE	Donne	Uomini		PERSONALE	Donne	Uomini	
<b>Capi Dipartimento</b>	n.	-	-	-	-	-	-	-	-	18	5	13	
	%									0,01%	0,01%	0,02%	
<b>Dirigenti I</b>	n.	368	81	22,01%	287	77,99%			316	85	26,90%	231	73,10%
	%	0,20%	0,09%	0,32%			0,18%	0,10%	0,28%	0,15%	0,09%	0,22%	
<b>Dirigenti II</b>	n.	3.423	1.348	39,38%	2.075	60,62%			2.924	1.260	43,09%	1.664	56,91%
	%	1,88%	1,46%	2,32%			1,70%	1,41%	2,01%	1,77%	1,59%	1,96%	
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>	n.	<b>3.791</b>	<b>1.429</b>	<b>37,69%</b>	<b>2.362</b>	<b>62,31%</b>			<b>3.240</b>	<b>1.345</b>	<b>41,51%</b>	<b>1.895</b>	<b>58,49%</b>
	%	2,08%	1,54%	2,64%			1,88%	1,50%	2,29%	1,93%	1,69%	2,20%	
<b>Area III</b>	n.	53.470	30.483	57,01%	22.987	42,99%			51.332	30.089	58,62%	21.243	41,38%
	%	29,36%	32,95%	25,66%			29,84%	33,66%	25,71%	29,94%	34,02%	25,35%	
<b>Area II</b>	n.	112.035	55.817	49,82%	56.218	50,18%			106.132	53.526	50,43%	52.606	49,57%
	%	61,52%	60,33%	62,75%			61,69%	59,88%	63,66%	61,63%	59,34%	64,22%	
<b>Area I</b>	n.	12.807	4.786	37,37%	8.021	62,63%			11.330	4.436	39,15%	6.894	60,85%
	%	7,03%	5,17%	8,95%			6,59%	4,96%	8,34%	6,49%	4,95%	8,23%	
<b>TOTALE IMPIEGATI</b>	n.	<b>178.312</b>	<b>91.086</b>	<b>51,08%</b>	<b>87.226</b>	<b>48,92%</b>			<b>168.794</b>	<b>88.051</b>	<b>52,16%</b>	<b>80.743</b>	<b>47,84%</b>
	%	97,92%	98,46%	97,36%			98,12%	98,50%	97,71%	98,07%	98,31%	97,80%	
<b>TOTALE PERSONALE</b>	n.	<b>182.103</b>	<b>92.515</b>	<b>50,80%</b>	<b>89.588</b>	<b>49,20%</b>			<b>172.034</b>	<b>89.396</b>	<b>51,96%</b>	<b>82.638</b>	<b>48,04%</b>
	%	100,00%	100,00%	100,00%			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

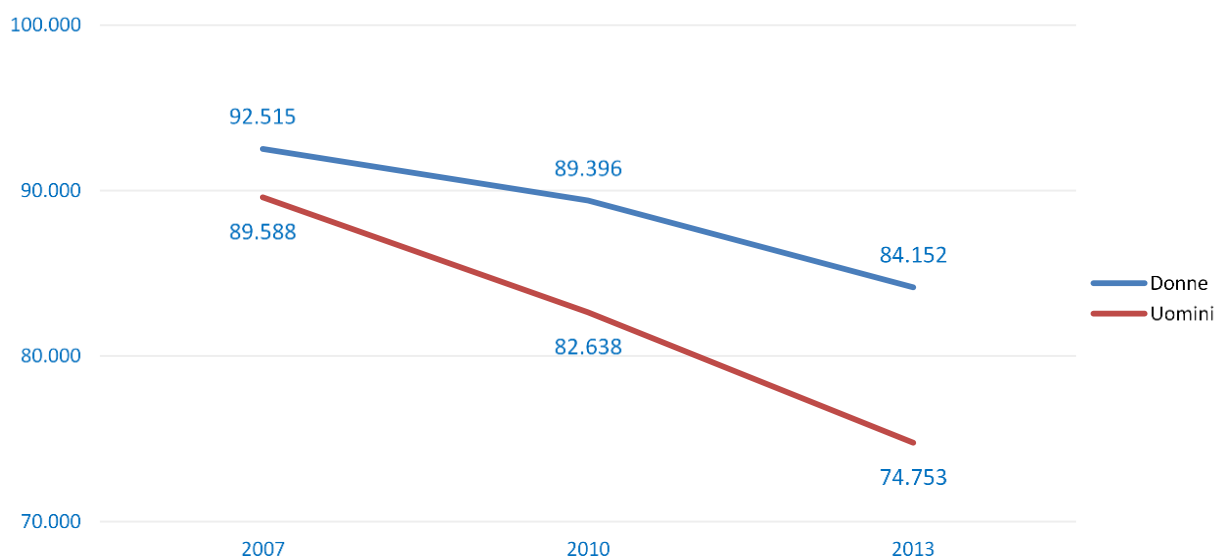
Fonte: Elaborazione su dati RGS - Ministeri

Di seguito si analizzano i trend relativi agli elementi più rilevanti in tema di rapporto di genere. In particolare, è analizzata la consistenza del personale in servizio, la distribuzione per titolo di studio e genere ed il trend assunto nel periodo in esame.



## Consistenza del personale in servizio

Grafico 1- Personale in servizio al 31 dicembre dell'anno in esame per genere



**Nel triennio di riferimento, si osserva un generale andamento decrescente del personale complessivo che passa da 182 mila unità a 159 mila unità con una contrazione del 12,74%.**

Nel grafico è visibile il trend di decrescita del personale distinto per genere.

È evidente che il trend di riduzione del personale maschile è stato superiore a quello femminile. In particolare, nella tabella che segue si evidenzia come il tasso di contrazione del numero di dipendenti donna sia inferiore a quello totale del comparto.



<b>Tasso diminuzione del personale</b>		
	<b>Complessivo</b>	<b>Femminile</b>
tra 2007 e 2010	-5,53%	-3,37%
tra 2010 e 2013	-8,26%	-5,87%
tra 2007 e 2013	-12,74%	-9,04%

Ne consegue che la presenza femminile in termini di incidenza sul totale dei dipendenti pubblici è aumentato nel periodo. Quindi, la prima analisi della distribuzione del personale in ottica di genere evidenzia che la presenza femminile è superiore a quella maschile e che si è incrementata nel triennio rilevando una contrazione più contenuta rispetto alla riduzione complessiva dei dipendenti del comparto.

Scendendo in dettaglio, si nota che per quanto riguarda il personale dirigenziale si registra una sostanziale invarianza nel numero di dirigenti donna che, correlata alla diminuzione del numero complessivo di dirigenti, conferma un peso del genere femminile nel periodo di riferimento in incremento seppur sempre inferiore a quello maschile.

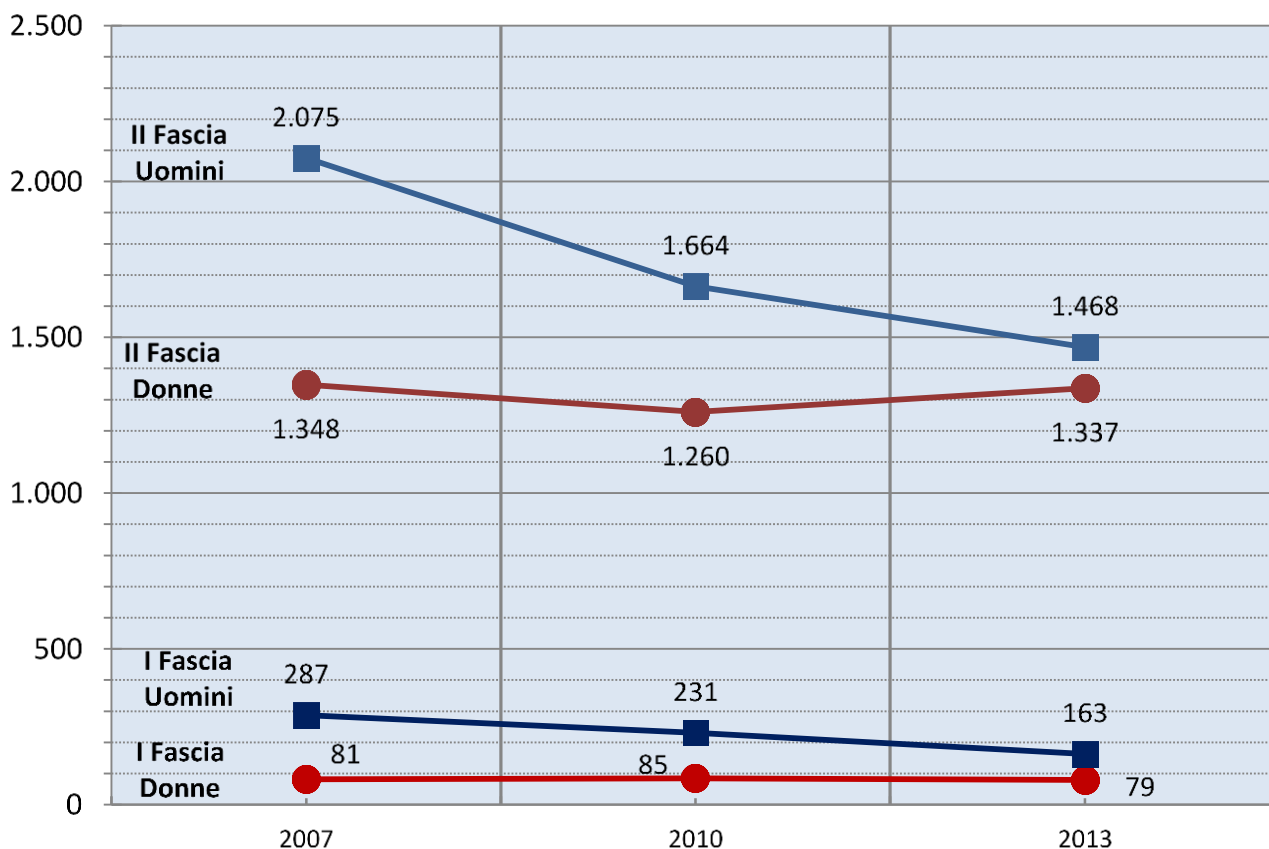
Di seguito si analizza il personale dirigenziale.





Grafico 2- Personale dirigenziale in servizio al 31 dicembre dell'anno in esame per genere

### Dirigenti I e II fascia nell'anno in esame



In particolare, nelle qualifiche dirigenziali elevate (apicali e prima fascia), si rileva una prevalenza maschile in tutti i tre anni di riferimento che tende a contrarsi ma che permane più che doppia rispetto a quella femminile.

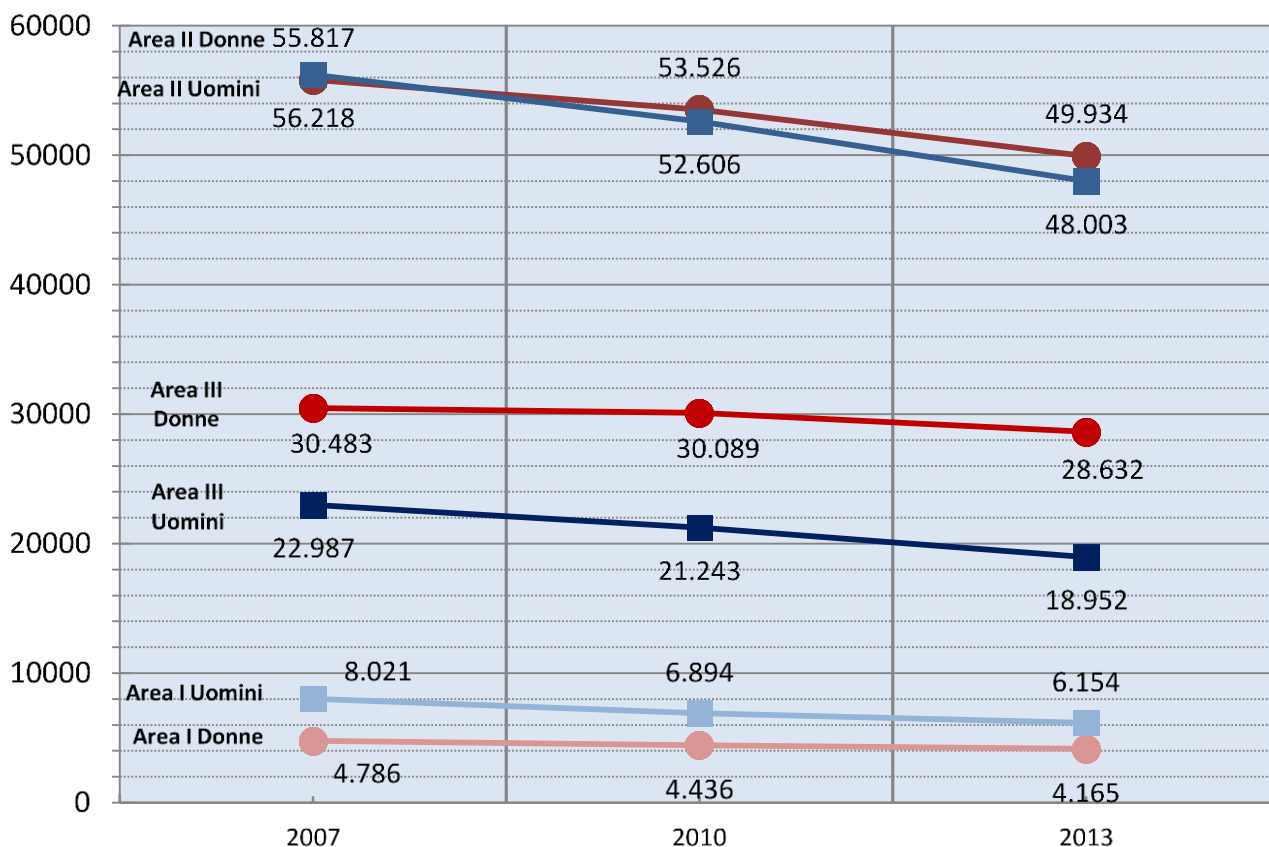
Il fenomeno si attenua per il personale dirigenziale di seconda fascia nel quale l'accesso avviene prevalentemente per concorso. Infatti, nel triennio di riferimento, si nota una sostanziale invarianza del personale femminile mentre quello maschile si riduce di un quarto.

Il fenomeno si correla al fatto che le limitate recenti assunzioni hanno visto crescere l'ingresso di personale dirigenziale femminile mentre la quiescenza interessa prevalentemente il "bacino" dirigenziale esistente, in larga parte maschile.



Grafico 3- Personale comparto in servizio al 31 dicembre dell'anno in esame per genere

### Personale delle Aree nell'anno in esame



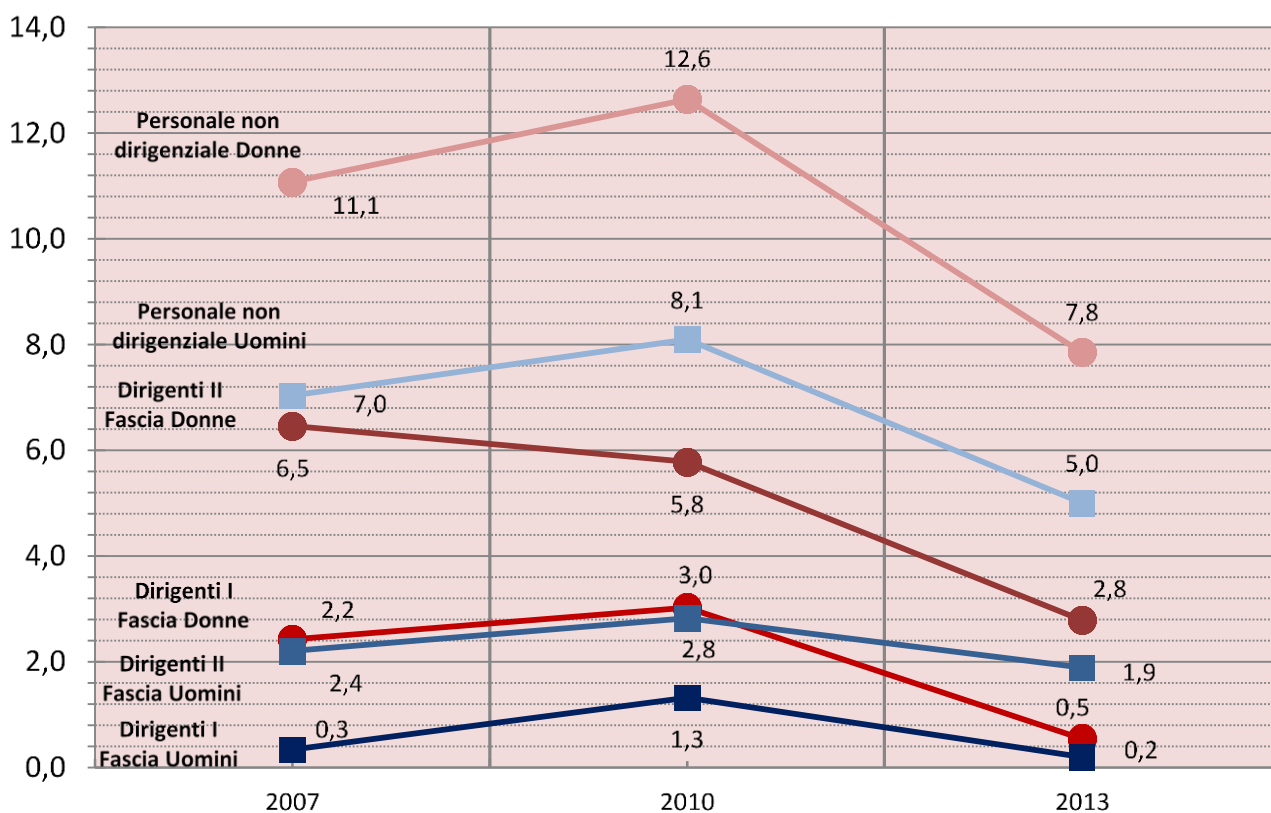
Per quanto riguarda il personale delle aree, solo nell'Area I il personale femminile è numericamente inferiore a quello maschile. Al contrario, nell'Area II e soprattutto nell'Area III la presenza femminile è largamente più numerosa di quella maschile.

Tale distribuzione, costante nel periodo e coerente con il trend di contrazione generale, evidenzia una presenza femminile nelle funzioni che richiedono requisiti di scolarizzazione media superiore. Pertanto, come rilevato dai dati sul grado di scolarizzazione per genere, il personale femminile con elevato livello di istruzione è significativamente superiore a quello maschile.



Grafico 4- Giornate medie annue di assenza dovuta all'attività di assistenza e cura della famiglia

### Media delle assenze Parentali, L. 104/92 e Maternità per l'anno in esame



Il grafico è stato elaborato prendendo in considerazione tutte le assenze riconducibili ad esigenze familiari (legge n. 104 del 1992 e i congedi retribuiti).

La prima osservazione su tale grafico attiene all'andamento sostanzialmente incrementale che si registra tra il 2007 ed il 2010 dove, presumibilmente, giocano un ruolo rilevante le dinamiche anagrafiche. Tant'è che nel 2013 i congedi per maternità sono significativamente più contenuti rispetto al dato 2007 e 2010.

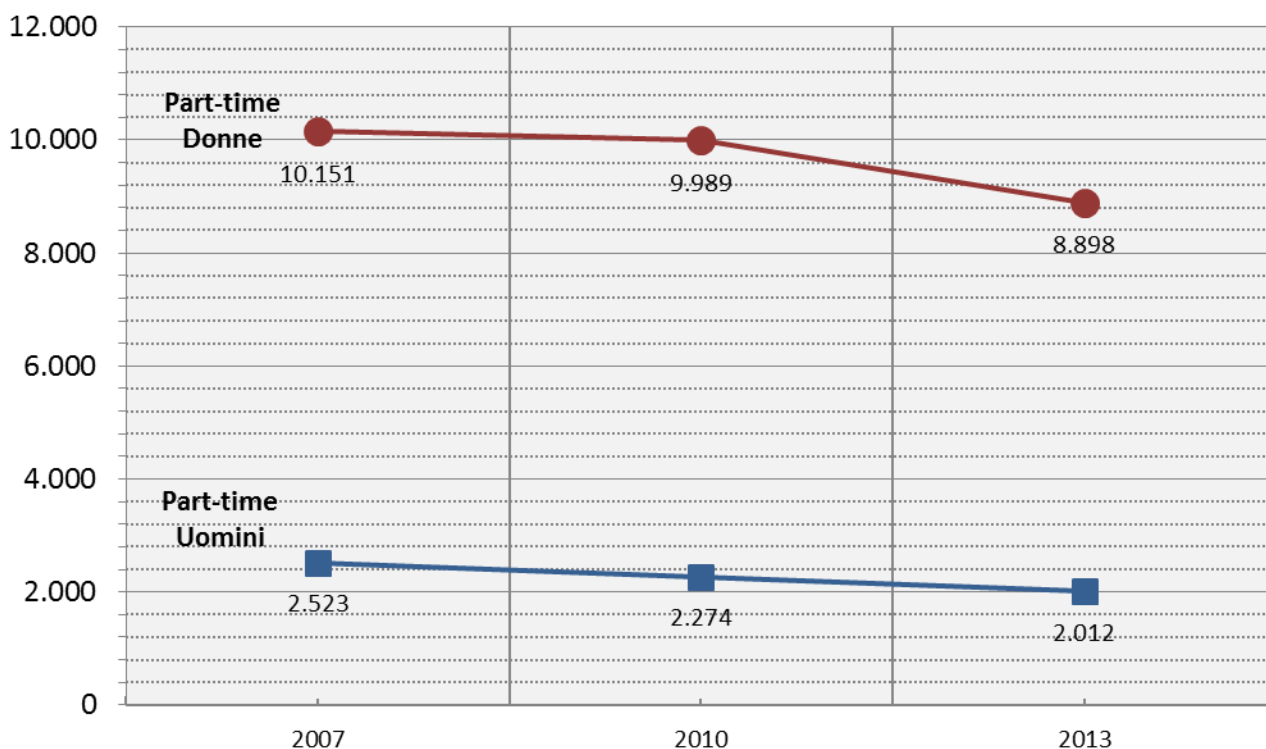
Viceversa è sostanzialmente costante l'utilizzo della legge n. 104 per le finalità assistenziali previste da tale normativa.



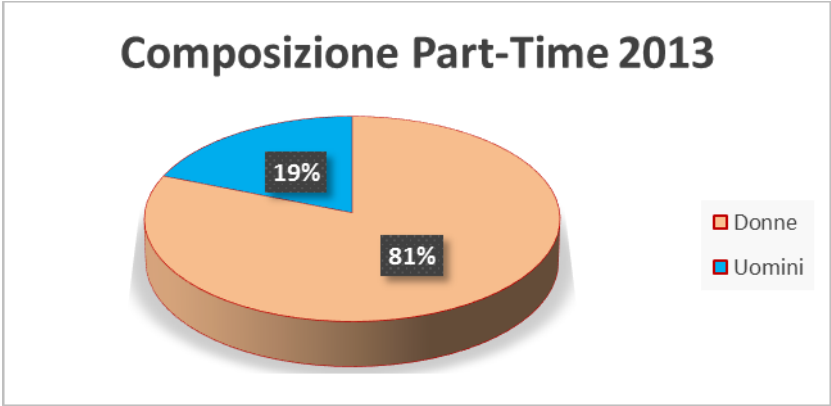
In ogni caso le giornate medie di assenza per dipendente uomo sono sempre notevolmente inferiori a quelle delle dipendenti donna.

**Grafico 5- Personale con contratto di lavoro a tempo parziale distinto per genere.**

### Personale non dirigenziale per genere con contratto di lavoro a tempo parziale in servizio al 31 dicembre dell'anno in esame



Anche il fenomeno del part-time è prevalentemente femminile e l'incidenza oscilla intorno all'11% della popolazione femminile. I dipendenti maschi in part-time sono meno di un quinto delle femmine come evidente dal grafico di composizione.



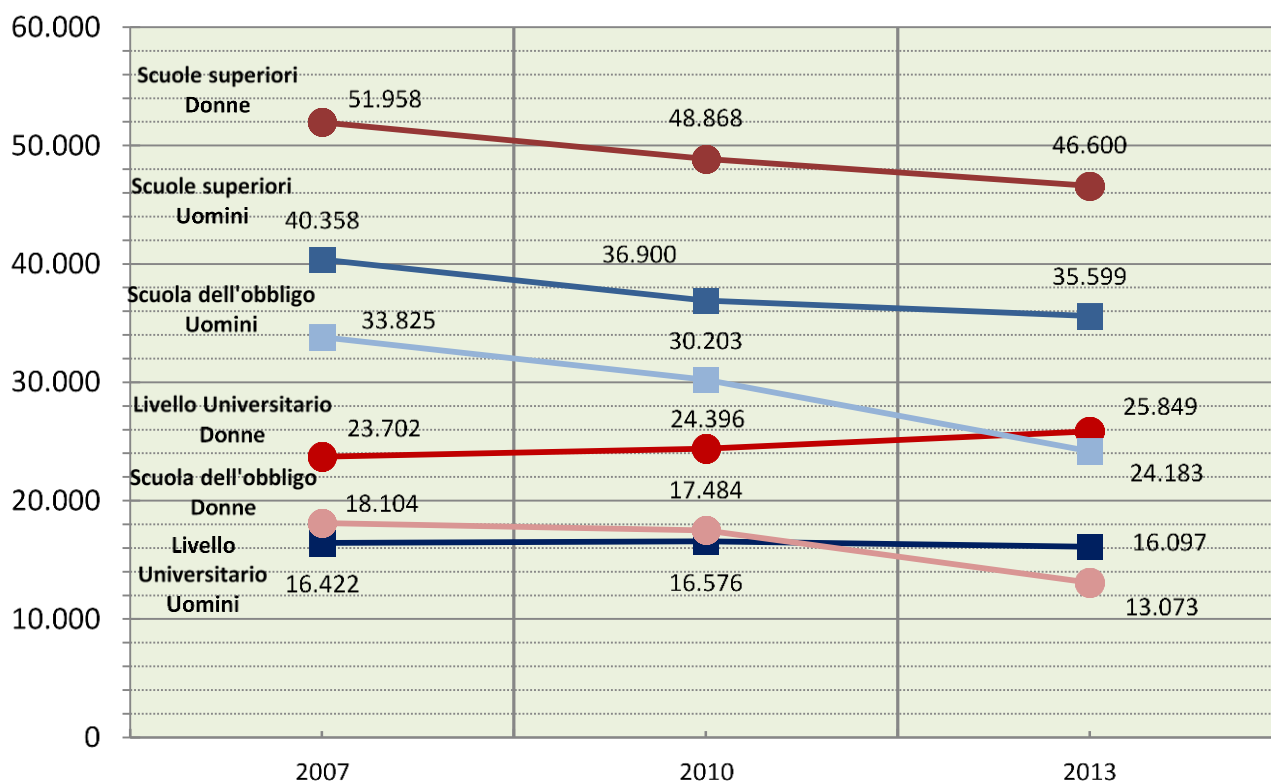
Gli indicatori sono analoghi anche analizzando il fenomeno del part-time entro e oltre il 50%.



**Distribuzione del personale per titolo di studio e genere**

Gráfico 6- Personale con titolo di studio distinto per genere e tipologia

**Titoli di studio del personale al 31 dicembre dell'anno in esame per genere e tipologia**



Nel periodo 2007- 2013 il livello generale di scolarizzazione è aumentato. In particolare, le donne laureate sono aumentate in valore assoluto e quindi, in termini di incidenza sulla popolazione femminile, sono passate dal 25,3 % al 30,2%.

Anche il livello universitario maschile è aumentato ma l'incidenza è salita dal 18,1% al 21,2% della popolazione maschile.



In termini di varianza, la maggiore crescita registrata tra il 2007 ed il 2013 nel comparto è data dalle donne con livello di istruzione universitario.

LIVELLO SCOLARIZZAZIONE	2007	2013	varianza %	Incidenza		
				2007	2013	varianza
Scuole Superiori Donne	51.958	46.600	-10,3%	28,2%	28,9%	2,5%
Scuole Superiori Uomini	40.358	35.599	-11,8%	21,9%	22,1%	0,8%
Livello Universitario Donne	23.702	25.849	9,1%	12,9%	16,0%	24,6%
Livello Universitario Uomini	16.422	16.097	-2,0%	8,9%	10,0%	12,0%
Scuola dell'Obbligo Donne	18.104	13.073	-27,8%	9,8%	8,1%	-17,5%
Scuola dell'Obbligo Uomini	33.825	24.183	-28,5%	18,3%	15,0%	-18,3%
TOTALE	184.369	161.401		100,0%	100,0%	

### Riflessioni conclusive

Mettendo in relazione le dinamiche quantitative a quelle qualitative (livello di istruzione) ne emerge un quadro che delinea le lavoratrici più numerose, maggiormente scolarizzate rispetto agli uomini ma complessivamente più coinvolte nelle attività familiari e quindi con una minore disponibilità temporale nel lavoro. Un ultimo dato di composizione evidenzia anche la minore presenza di donne nei vertici dell'organizzazione ancorché il trend sia in miglioramento.

In effetti, proprio il dato complessivo del trend testimonia i miglioramenti che si sono complessivamente registrati nel periodo in esame. Quindi, il lungo e laborioso percorso normativo ed organizzativo, che ha assistito fino ad oggi l'adozione di politiche nazionali sulla parità di genere, sta contribuendo realmente a ridisegnare il ruolo della donna nella società.

Ma, se molto è stato fatto, è evidente anche dai dati analizzati che il problema si sia attenuato ma non risolto, almeno nel settore pubblico. I dati di contesto sottoposti a rilevazione forniscono preziose informazioni per stimare quale sia la concreta situazione delle donne nel pubblico impiego con particolare riferimento al settore dei Ministeri.

In particolare, facendo riferimento al tema europeo del "empowerment", il gap più significativo che emerge dai dati rilevati dal Conto Annuale attiene alla situazione nei ruoli



dirigenziali direttoriali che continuano ad essere dominati per numero dagli uomini, mentre le donne svolgono prevalentemente un ruolo marginale nella sfera decisionale amministrativa che, normalmente, ha scarso impatto diretto sul cittadino.

Esiste quindi una sorta di “segregazione verticale”, ossia un meccanismo che vede la donna collocata nelle posizioni basse o medie di un'organizzazione; in tal modo si tende a realizzare solo una parità formale che non consente di utilizzare il potenzialmente rilevante contributo femminile.

Infatti, a sostegno della leadership femminile, autorevoli ricerche mostrano come, in ambito lavorativo, i leader donna siano meno orientati alle gerarchie, più cooperativi, orientati ad un sostegno reciproco e inclini a supportare cause etiche. Queste caratteristiche si integrano in perfetta armonia al contesto attuale sempre più partecipativo e sociale. Emerge, infine, una significativa e non trascurabile correlazione tra leadership femminile e diminuzione della corruzione.

In conclusione, il tema della parità di genere appare ancora da sviluppare nell'amministrazione pubblica italiana proprio per consentire non solo il diritto alla carriera quale importante elemento del diritto al lavoro, ma anche per “utilizzare” le qualità che le donne possono portare alla gestione pubblica in termini di *vision*, di organizzazione e di legalità.

Per questo è necessario pensare di sviluppare quell'azione di sostegno alle politiche delle pari opportunità che indubbiamente hanno contribuito al miglioramento registrato anche dagli indicatori di trend.

In tal senso ben venga la “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” prevista all'art. 14 della Legge delega 7 agosto 2015 n. 124 e anche le indicazioni contenute nella Carta del Forum dei Comitati unici di Garanzia del 16 giugno 2015 che vuole rappresentare l'insieme degli obiettivi che tutti i Comitati aderenti ritengono prioritari.

In tal senso, la politica potrebbe individuare nuove strategie d'intervento in linea con i paesi del nord Europa dove notoriamente il tema della conciliazione lavoro-vita familiare è affrontato in modo efficace.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ad esempio, come accade in diversi paesi europei, un implicito intervento a favore della donna lavoratrice, che può subire meccanismi discriminatori nel percorso professionale causati da orari di lavoro inconciliabili con la vita familiare e personale, si potrebbe concretizzare nella revisione strutturale degli orari degli Uffici pubblici, prevedendo un orario di





Anno 3, n. 05 - dicembre 2015

**Nuova Etica Pubblica**

Rivista dell'Associazione Etica PA

69

E' auspicabile lo sviluppo di una cultura organizzativa in ottica di genere che possa valorizzare le differenze tra uomini e donne senza penalizzare a priori gli uni o le altre unitamente ad azioni in ottica di sistema. Interventi specifici e strategie di medio-lungo periodo potrebbero influire in modo determinante sul trend negativo della segregazione orizzontale e sulla frequente segregazione verticale. Si realizzerebbe così un maggior benessere lavorativo per tutti i lavoratori e, al contempo, si favorirebbe una società più equa con maggiori spazi di crescita professionale anche per le donne che sono da sempre messaggere di valori di legalità, managerialità, innovazione e affidabilità.

lavoro articolato in modo tale da prevedere la chiusura della quasi totalità degli Uffici alle ore 18.00. Un tale intervento produrrebbe uno straordinario impatto sulla vita individuale e sociale degli uomini e delle donne e anche un non trascurabile effetto sul contenimento della spesa pubblica (risparmio di energia elettrica, acqua e risorse umane e strumentali). In tal modo le donne potrebbero essere messe realmente in condizione di competere con l'uomo nella carriera senza essere costrette ad orari di lavoro in ufficio inconciliabili con la vita familiare; ciò lascerebbe, peraltro, anche all'uomo il tempo e "spazio" necessario ad una maggiore collaborazione sul versante dell'impegno in famiglia.