

Cari Presidenti, Rettori, Professori e colleghi, signore, signori e gentili ospiti,

vi do il benvenuto a Pavia al seminario “Formare donne leader. La risorsa dei Collegi” che conclude il mio anno di presidenza della Conferenza dei Collegi Universitari Italiani e vede concretizzarsi un progetto al quale, soprattutto noi donne, abbiamo molto lavorato. Mi riferisco all’azione di sensibilizzazione sul tema della leadership femminile che è stata svolta sia all’interno dei nostri collegi, sia presso le Università e il mondo imprenditoriale. E mi riferisco in modo particolare alle azioni concrete che abbiamo avviato affinché, a partire proprio dalle nostre studentesse, si registrino sempre meno ostacoli alla carriera delle donne e si inneschi quel processo di rinnovamento della leadership che a molti, me compresa, pare indispensabile.

Uno degli obiettivi principali del mio anno di presidenza è stato quello di promuovere la formazione femminile e in particolare di adottare presso i nostri collegi alcuni strumenti metodologici validi ad aiutare le nostre alunne a diventare leader nelle professioni e agenti di cambiamento sociale.

La Commissione femminile ha proposto e attivato corsi di leadership o di metodologia sul lavoro d’équipe in tutti i collegi, per sostenere efficacemente le nostre studentesse ad affrontare adeguatamente il mondo del lavoro. Stimolando la riflessione sulle proprie motivazioni, sulle abilità e competenze personali e professionali, oltre a fornire degli strumenti operativi per lo sviluppo e la valorizzazione delle proprie risorse.

E’ un tema che sto condividendo con le colleghe che sono a capo dei principali college femminili di tutto il mondo (dall’America all’Africa, dal Medio Oriente al Giappone), che ho incontrato lo scorso anno a Boston e che incontrerò a Dubai il prossimo gennaio per il II meeting internazionale *Women’s Education Worldwide*.

Mi preme sottolinearlo, per evidenziare che gli argomenti di cui ci occupiamo oggi e che sono oggetto del nostro quotidiano lavoro di dirigenti di strutture di formazione d’eccellenza, sono anche materia di dibattito internazionale, di riflessione e di indagine statistica: questo è il segnale più evidente che la

formazione delle donne e il loro ruolo nella società non sono questioni da demandare.

Non lo sono in India, in Arabia Saudita, in Africa (dove si lotta anche per acquisire diritti primari); non devono – o non dovrebbero – quindi esserlo nemmeno nel nostro paese. C'è sempre più bisogno nel mondo di occuparsi seriamente della formazione delle donne. E non è solo una questione che riguarda quali scuole frequentare per diventare ottime scienziate, o economiste o medici: ci sono ancora per le donne molte discriminazioni da fronteggiare, sia nel mondo ricco che in quello povero.

Certo gli obiettivi da raggiungere sono molto diversi. Negli Stati Uniti ad esempio l'obiettivo principe dei maggiori college femminili è quello di scrollarsi di dosso l'educazione tradizionale in liberal arts (adatta a diventare brave mogli), per motivare le ragazze a studiare scienze e ingegneria. E, lette in questa prospettiva, non sono più tanto singolari le dichiarazioni del Rettore di Harvard, sostenitore di una presunta inferiorità delle donne nelle discipline scientifiche: non è che una mossa nella guerra tra campus, in difesa di una leadership acquisita da secoli.

Matematica, Tecnologia e Informatica sono le discipline in cui si laureano anche le giovani donne Saudite e del Dubai: studiano e lavorano in aree rigorosamente separate dagli uomini, ma la loro formazione è sostenuta anche economicamente dal governo. In Medio Oriente l'approccio all'inserimento produttivo delle donne e alla valorizzazione del loro talento sta cambiando velocemente.

E in Italia? Anche nel nostro paese la maggior parte delle ragazze è portata per tradizione a iscriversi a facoltà umanistiche, salvo poi faticare enormemente a trovare un lavoro adeguato. La situazione non è molto migliore per quelle che si iscrivono a facoltà scientifiche, che pur laureandosi in corso (e spesso prima dei loro colleghi maschi) e con ottimi risultati, se non faticano a trovare subito un lavoro, risultano poi penalizzate quando si tratta di far carriera e raggiungere ruoli dirigenziali. E questo non solo a causa del carico familiare (che nel nostro paese statisticamente pesa ancora quasi completamente sulle donne), ma anche perché meno attrezzate (psicologicamente dice qualcuno) dei colleghi maschi ad affrontare il mondo del lavoro.

Quale elemento di spunto per la nostra riflessione di oggi credo che possano risultare utili i risultati di due indagini recenti. L'ultima indagine Istat sull'inserimento professionale dei laureati, pubblicata il 1 giugno 2005, e il primo Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile promosso dal Ministero delle Attività Produttive, dal Comitato per l'Imprenditoria Femminile e da Unioncamere.

In base ai dati Istat, nel 2004, tre anni dopo la laurea, ha già un lavoro il 74 per cento dei giovani, mentre il 12,6 per cento è ancora alla ricerca di un'occupazione, e il rimanente 13,4 per cento dichiara di non essere alla ricerca di un lavoro perché ancora impegnato in attività formativa, retribuita quasi nella metà dei casi (6 per cento).

In questo quadro, a essere penalizzate risultano le donne: l'indagine, condotta infatti conferma come, nonostante la progressiva femminilizzazione del mercato del lavoro, il lavoro stabile rappresenti soprattutto per le donne un obiettivo difficile da raggiungere: il 62,2% degli uomini è occupato in lavori continuativi avviati dopo la laurea contro appena il 51,8% delle laureate.

Il sesso dei laureati, l'indirizzo di studi concluso, la provenienza geografica favoriscono anche la diffusione di forme di lavoro "atipiche" (incluse le prestazioni di lavoro occasionali o stagionali).

"Sono i laureati che risiedono nel Nord e di sesso maschile - scrive l'ISTAT - a trovare le migliori condizioni di inserimento professionale, con elevate quote di occupati in modo continuativo e a tempo indeterminato. Il Centro si caratterizza, invece, per un'elevata incidenza di lavoro a termine ed il Mezzogiorno per una quota relativamente alta di occupati occasionali o stagionali e di lavoratori part-time.

Una così alta variabilità nella qualità dell'occupazione trova conferma nelle retribuzioni percepite e nel grado di soddisfazione relativamente al lavoro svolto."

Le differenze tra i due sessi, inoltre, appaiono decisamente rilevanti anche sul piano delle retribuzioni, con i maschi che in media guadagnano oltre 200 euro al mese in più delle donne, per lo più anche a parità di posizione professionale ricoperta. Buste paga leggere possono talvolta essere associate allo svolgimento di professioni non adeguate al titolo di studio conseguito: tra i laureati, ben il 32 per cento svolge un lavoro

per il quale la laurea non è richiesta. Quanto alla soddisfazione per il lavoro svolto, ci si lamenta soprattutto del trattamento economico (38 per cento), della possibilità di carriera (35 per cento) e della stabilità del posto di lavoro (28,4 per cento).

“ Le maggiori difficoltà professionali sperimentate dalle donne - conclude l'ISTAT- sono con tutta probabilità alla base del maggiore scontento femminile in relazione a tutti gli aspetti lavorativi considerati. Lo svantaggio delle donne rispetto agli uomini, dunque non si limita semplicemente alla probabilità di trovare un'occupazione, ma sembra investire anche il piano della qualità del lavoro. Lo scarto tra uomini e donne si acuisce soprattutto in corrispondenza della possibilità di carriera, un versante che scontenta ben il 41% delle laureate (contro il 28,7% dei maschi).”

La situazione italiana, come conferma anche l'indagine sui laureati svolta da Almalaurea nel 2004, non è però isolata; le differenze e le discriminazioni di genere accomunano il mercato del lavoro di molti Paesi europei, tra i quali certamente Francia, Germania, Regno Unito, Paesi Bassi, Polonia, Spagna, Ungheria. Eccezioni da prendere a modello sono la Svezia, al primo posto secondo il World Economic Forum per le opportunità di carriera alle donne, la Norvegia, l'Islanda, la Danimarca e la Finlandia.

Se questo è il ritratto del nostro paese, va però detto che studi sempre più numerosi mettono in evidenza le enormi potenzialità delle donne nell'ambito della leadership, soprattutto il fatto che siano abituate culturalmente a coniugare in parallelo diversi ruoli, a coordinare le proprie attività in ambiti diversi e ad attingere alla propria creatività. Ecco perché molte di loro scelgono di mettersi in proprio, mettendo in gioco in prima persona le loro capacità.

Il I Rapporto del Ministero delle Attività Produttive, del Comitato per l'Imprenditoria Femminile e Unioncamere, pubblicato nel gennaio di quest'anno, evidenzia infatti un forte aumento delle donne imprenditrici. A dispetto di pregiudizi e scetticismo ancora forti, sono poco meno di 1,2 milioni, il 23,5% delle imprese attive in Italia, le aziende guidate da donne che scelgono la strada dell'imprenditoria: oltre un

milione di imprenditrici che disegnano uno stile diverso di fare *business*, ma che non riesce ancora a diventare un modello. Una su tre opera nel commercio, una su quattro è al Sud. Complessivamente, il 91,6% delle imprese femminili opera in soli 6 settori di attività. Dopo commercio e agricoltura, i settori più popolati sono le attività manifatturiere (10,6%), le attività immobiliari (9,5%) e gli altri servizi pubblici, sociali e personali (8,9%).

Presentando questo Primo rapporto Nazionale sulle imprese femminili, il Sottosegretario alle Attività Produttive, Giuseppe Galati, ha detto che “in un mondo in cui si cercano nuove forme di sostegno alla competitività del sistema produttivo nazionale, cercando anche e soprattutto di incidere sulla cultura manageriale degli imprenditori, lo stile al femminile si sta rivelando un fattore vincente; uno stile che ha permesso all’impresa in rosa di raggiungere una incidenza media del 24% in termini di presenza sul totale delle imprese nazionali, con oltre il 60% di queste imprese che conseguono risultati economici positivi; uno stile che sempre di più deve essere valorizzato e trasferito come patrimonio della cultura d’impresa del nostro Paese, modellato com’è su fattori che si stanno affermando come vincenti in tutti i paesi ad economia avanzata; uno stile che deve però fare della propria flessibilità manageriale lo strumento vincente anche in termini organizzativi, andando oltre le rigidità ancora evidenziate dal 35% delle imprese contro un 26% delle imprese al maschile”

Cosa spinge una donna a scegliere l’impresa? Per le rappresentanti delle imprese femminili la scintilla che accende l’idea imprenditoriale è la consapevolezza delle proprie capacità, la determinazione nel realizzare un progetto. Rispetto agli imprenditori, le imprenditrici fanno registrare percentuali molto più alte sui temi che riguardano le competenze specifiche (54,8% contro 32,3%) e la realizzazione dei propri obiettivi/sogni (41,3% contro il 31,9%). Il profilo che emerge è quello di un’imprenditrice motivata, preparata e/o consapevole dell’importanza dei saperi nel fare impresa.

Forti motivazioni e adeguata preparazione non sono tuttavia sempre sufficienti a superare alcuni ostacoli. Tra questi anche la necessità di conciliare il lavoro con le esigenze familiari

(16,6% contro il 3,7% dei colleghi maschi). La conciliazione tra vita privata ed attività lavorativa risulta una prerogativa tutta interna all'idea femminile di fare impresa. In altre parole, per le donne imprenditrici il lavoro assume una connotazione positiva quando non si pone come ostacolo alla vita familiare, un aspetto sottolineato soprattutto dalle donne sposate con figli, e che invece risulta indifferente alle fasce d'età centrali (35-64 anni).

“Quello femminile – conclude il rapporto – è uno stile imprenditoriale differente che emerge ed avanza ma che ancora non è un “modello”. L'identikit dell'imprenditrice è quello di una donna in cui persistono elementi contraddittori che però riescono a coesistere. La donna imprenditrice è ad un tempo convenzionale e statica ma anche innovativa e dinamica, tradizionale e conservatrice ma anche moderna ed esploratrice. Insomma, rispetto alle sue aspettative, esprime l'ambivalenza di chi si raffigura un po' sospesa tra sogno e realtà. Per le imprenditrici il successo è costituito da un mix di caratteristiche personali, la principale delle quali (per il 44,7% delle intervistate) è la capacità di assumersi responsabilità. Lo stile diverso nella gestione dell'impresa emerge soprattutto nel rapporto con i collaboratori. Nelle imprese femminili si delega più a donne di quanto non avvenga nelle imprese non femminili anche se, in assoluto, la delega delle funzioni va ancora prevalentemente ai collaboratori maschi. Riguardo alla gestione dei ruoli in azienda, l'atteggiamento femminile si può considerare invece più collaborativo rispetto a quanto accade nelle imprese non femminili, dove le scelte organizzative sono assunte prevalentemente dall'imprenditore.”

Non bastano bastano quindi, come potete vedere, una buona laurea e un corso sulle proprie motivazioni a rovesciare un trend confermato da tutti gli studi e le statistiche, dall'Istat al World Economic Forum, che pone l'Italia al 45° posto (su 58 paesi) in fatto di parità di sessi in azienda. Bisogna contribuire a diffondere il modello femminile di leadership e credo che la Conferenza dei Collegi, che sostiene un ristretto gruppo di studentesse universitarie davvero molto brave, possa, anzi debba, farsi portavoce della capacità di leadership femminile, aiutando le proprie neolaureate a capire come farsi strada. La

promozione sociale fondata sul merito più che sul censo e la valorizzazione del talento sono da sempre i nostri obiettivi; oggi è il momento di offrire alle studentesse l'occasione per esprimere al meglio le loro capacità.

Sono sicura che l'incontro di oggi ci indicherà ulteriori passi da percorrere anche per presentare le nostre studentesse al mondo produttivo. Non basta infatti constatare che le donne sono brave, hanno un modo di operare decisamente collaborativo, anti-aggressivo e volto alla mediazione, bisogna offrire loro l'occasione per dimostrarlo, mettendole in condizione di essere competitive sul mercato del lavoro e di dare il meglio di sé nel confronto con gli altri.

Con questo obiettivo abbiamo invitato oggi Franca Audisio Rangoni, Vice Presidente Vicario di AIDDA, l'Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, che ci presenterà l'associazione e commenterà con noi i dati relativi alla presenza delle donne a capo delle imprese in Italia. AIDDA, tramite la Presidente Nazionale Laura Frati Gucci, ha anche pensato a un progetto di collaborazione coi collegi della CCU; un progetto che la Vice Presidente ci illustrerà e che mi pare davvero importante.

Maria Cristina Bombelli, docente presso la SDA Bocconi e Fondatrice del Laboratorio Armonia, ha dedicato buona parte della sua carriera alla formazione di genere e al Diversity management ed è autrice di molte pubblicazioni sul tema (il volume più recente è *La passione e la fatica. Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere femminili*).

Accanto a lei **Daniela Dodero**, Associate Partner di Accenture, azienda globale di consulenza che ha avviato un accordo di collaborazione coi collegi della CCU. Entrambe, partendo dall'analisi di casi concreti ed esperienze in azienda, sottolineeranno quali azioni intraprendere per offrire alle studentesse dei Collegi gli adeguati strumenti per costruire al meglio la loro carriera. La seconda parte della mattinata sarà dedicata alle testimonianze. La giornalista **Cinzia Sasso** presenterà alcune interviste a donne manager e imprenditrici realizzate per "Affari e Finanza" e raccolte nel volume *Donne che amano il lavoro e la vita* e illustrerà l'ultima frontiera della libertà femminile: l'uso del tempo. E' infatti autrice insieme a Susanna Zucchelli, unica donna italiana alla guida di un aeroporto (quello di Olbia), di *Un'ora sola io vorrei*, la risposta

italiana a *Buongiorno Pigrizia* di Corinne Maier e soprattutto un manuale sull'uso del proprio tempo, dedicato alle donne che studiano e lavorano con impegno.

Il seminario sarà chiuso dalle testimonianze di alcune ex-alunne dei collegi, già inserite con successo nel mondo del lavoro: Giovanna Bertazzoni (ex-alunna del Collegio Ghislieri di Pavia) che dirige la sezione di Arte Moderna di Christie's a Londra, Paola Lanati (ex-alunna del Collegio Nuovo di Pavia), Marketing Manager all'AstraZeneca di Milano, Concetta Lico (ex-alunna del Collegio Viscontea di Milano) Sales presso UBM, Luisa Parravicini (ex-alunna del Collegio Renato Einaudi di Torino) direttrice e fondatrice di un Baby Parking a Cuneo, Francesca Ravelli (ex-alunna del Collegio Almamater-Fondazione CEUR di Bologna) Ingegnere di rete in HERA Bologna e Nadia Santini (ex-alunna del Collegio Don Mazza di Verona), titolare del ristorante "Dal Pescatore" di Canneto sull'Oglio.