

Donne e PA un caso di successo a metà

di Raffaella Saporito, Silvia Rota, Elisabetta Trincherò*

IMPRESE, SOCIETÀ E DIRITTO



Nell'ultimo anno e mezzo in Italia non solo il gender gap non si è ridotto ma sono soprattutto le donne ad aver portato sulle spalle il peso della recente pandemia e della conseguente crisi¹. È difatti donna il 98 per cento di chi ha perso il lavoro ed è ancora prevalentemente donna quella parte di pubblica amministrazione (PA) che si è fatta carico dell'erogazione dei servizi essenziali, da quelli sanitari e assistenziali ai servizi educativi e scolastici.

A fronte di questa situazione drammatica, il nostro Paese si è formalmente impegnato a ridurre il divario di genere attraverso l'attivazione di una «spinta all'occupazione femminile in termini di quantità e di qualità»² e ad attivare le riforme della pubblica amministrazione che facilitino anche l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro e che consentano di sviluppare opportunità di carriera verticale e di promozione alle posizioni dirigenziali di alto livello. Ciò al fine di

«contribuire al riequilibrio di genere sia in ingresso che nelle posizioni apicali della pubblica amministrazione e rappresentare un modello anche per il settore privato»³.

Guardando ai processi di pianificazione, selezione e reclutamento delle risorse umane della pubblica amministrazione, il genere è considerato una variabile irrilevante mentre sarebbe necessario tenerne conto per almeno tre ordini di motivi⁴.

- Innanzitutto, il genere influenza le scelte occupazionali, i modelli di carriera e le modalità lavorative. Occorre considerare come le diverse strategie, le condizioni di lavoro e le tipologie di contratti di assunzione influenzino la composizione di genere della forza lavoro e l'efficacia delle risorse umane.
- In secondo luogo, occorre considerare la non neutralità del genere nella forza lavoro impegnata nell'erogazione dei servizi. Alcuni ambiti dei servizi pubblici a prestazione individuale – come quelli sanitari ma non solo – richiedono la necessità di fornire più «servizi di genere». Basti pensare all'importanza delle relazioni personale-utente e, tra queste, per esempio, la necessaria sensibilità del personale nei confronti dell'utenza. Ciò implica la necessità di integrare le questioni di genere nella formazione di tutto il personale, dando priorità a quello a contatto con l'utenza.
- Infine, occorre considerare la bassa rappresentanza femminile nei luoghi decisionali, legata sia al basso numero di donne di livello senior nelle professioni e nei ruoli gestionali e politici, sia alla loro assenza tra le rappresentanze dell'utenza.

POLICY MAKER E SCELTE ALLOCATIVE

Si stanno accumulando evidenze anche rispetto all'impatto del genere nella gestione delle organizzazioni e dei servizi di pubblico interesse. Recenti studi che hanno approfondito la relazione che intercorre tra la variabile di genere e le politiche di bilancio

* Raffaella Saporito è Associate Professor of Practice of Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi.

Silvia Rota è Associate Professor of Practice of Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi.

Elisabetta Trincherò è Associate Professor of Practice of Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi.

hanno evidenziato come il genere dei policy maker influenzi le scelte allocative⁵. Per esempio, i consigli comunali italiani a prevalenza femminile investono più risorse su scuola, istruzione e diritto allo studio, tutela dei diritti sociali, politiche sociali e famiglia; quelli a prevalenza maschile, invece, destinano più risorse allo sviluppo sostenibile e alla tutela del territorio e dell'ambiente⁶.

A partire da questo scenario risulta pertanto interessante comprendere se la questione di genere abbia un impatto quantitativo nel settore pubblico, esplorare le dimensioni e le caratteristiche dell'occupazione pubblica femminile e infine indagare quali siano i percorsi di carriera al femminile. In virtù di processi di selezione e carriera altamente burocratizzati che tipicamente caratterizzano le istituzioni pubbliche, ci si può difatti chiedere se e come lo strumento del concorso pubblico faciliti l'accesso delle donne ai ruoli di vertice.

GENERE E OCCUPAZIONE NELLA PA

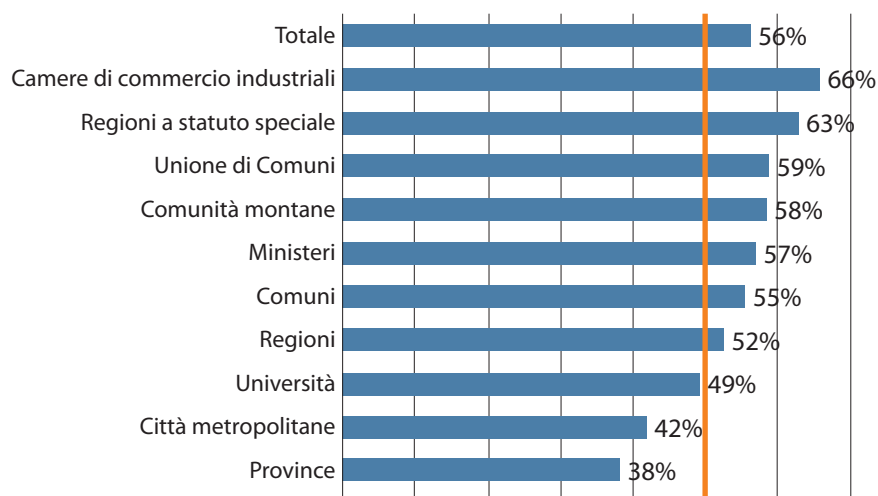
Storicamente ampi divari di genere si sono manifestati in numerosi ambiti, come quello sociale, politico, del capitale umano o del mercato del lavoro, sia nel settore pubblico, sia in quello privato, stimolando un interesse di ricerca crescente nel tempo da parte di studiosi afferenti a diverse discipline con domande di ricerca tra loro fortemente eterogenee.

Nei Paesi OCSE le donne rappresentano la maggioranza della forza lavoro nel settore pubblico (il 58 per cento) diversamente da quanto accade nel settore privato⁷. Ciò accade anche in virtù della presenza nelle istituzioni pubbliche di alcune professioni tradizionalmente considerate come «lavori femminili», quali

insegnanti o infermiere. Infatti, molti Paesi OCSE nel tempo hanno adottato misure per cercare di ridurre la segregazione di genere e contrastare gli stereotipi di genere⁸. Le variabili che influenzano l'attrattività del pubblico rientrano nella sfera della motivazione sia estrinseca sia intrinseca. Tra queste ultime ricordiamo la *public service motivation*, che da recenti studi sembra essere particolarmente accentuata nel genere femminile, connotato da una maggiore propensione a servire la collettività⁹.

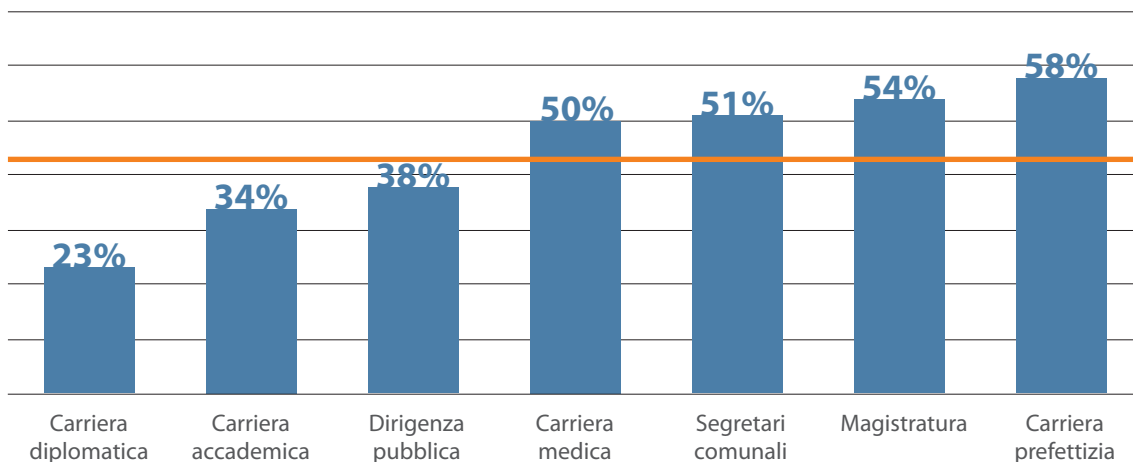
Questa prevalenza di genere non si riflette, però, sulla piramide organizzativa e nei percorsi di carriera¹⁰. Tra gli studi che hanno esplorato le ragioni di questo fenomeno, emerge il cosiddetto *cumulative disadvantage*¹¹: il progressivo stratificarsi di fattori ostativi allo sviluppo di carriera delle donne che portano ad accumulare meno velocemente (o a disperdere) il capitale di carriera costruito con gli studi e il lavoro. Infatti, le donne sono più esposte a *stop & go* per ragioni legate alla maternità e al *family burden*. Inoltre, la letteratura riporta la presenza di ostacoli culturali, quali i pregiudizi da parte di capi e colleghi verso le donne e la loro capacità di assumere ruoli di comando, nonché le differenze di genere che emergono in alcuni comportamenti sociali, quali la minore facilità ad autopromuoversi e a utilizzare in tal senso le reti relazionali¹². Un recente studio sui processi di selezione per i ruoli da direttore generale nelle aziende sanitarie italiane ha confermato la presenza del bias del *think-manager-think-male* in alcune fasi del processo decisionale: in particolare, la fase del colloquio tende a penalizzare le donne più di quella precedente, che si basa sull'analisi e selezione dei curriculum vitae¹³.

Figura 1 - Le donne nella PA italiana (esclusi i comparti scuola, sanità e sicurezza)



Fonte: Elaborazione degli autori sui dati «Conto annuale» 2019, Ragioneria Generale dello Stato.

Figura 2 - Le donne nelle carriere pubbliche



Fonte: Elaborazione degli autori sui dati «Conto annuale» 2019, Ragioneria Generale dello Stato.

DONNE E CRESCITA PROFESSIONALE NELLA PA

L'evoluzione della composizione demografica del pubblico impiego in Italia segue due tendenze stabili nel tempo. Il primo è il processo di meridionalizzazione: la classe dirigente di origine sabauda che aveva dato luogo alla forma amministrativa a seguito dell'Unità d'Italia ha presto lasciato il passo a un funzionariato largamente proveniente dal Sud e il processo migratorio interno legato all'accesso al pubblico impiego da allora non si è mai arrestato¹⁴. Il secondo riguarda l'aumento progressivo della percentuale di donne nei ruoli della pubblica amministrazione. Come visto, al 2018 nei Paesi OCSE le donne erano oltre il 58 per cento del pubblico impiego. Anche nel nostro Paese, a pesare su questa distribuzione del genere è la sovra-rappresentazione delle donne in due comparti molto pesanti nel settore pubblico, dominati da mestieri di cura considerati culturalmente femminili: è il caso del mondo della scuola, dove le insegnanti sono l'81 per cento del totale, e della sanità, che vede il 77 per cento della professione infermieristica composta da donne. Al netto di sanità, scuola e comparto sicurezza (settore, quest'ultimo, dove invece il rapporto si inverte), si osserva una chiara prevalenza femminile in quasi tutti i settori della PA (Figura 1). Fanno eccezione gli enti intermedi Città metropolitane e Province, dove a seguito della cosiddetta riforma Delrio (legge 7 aprile 2014, n. 56) la concentrazione di funzioni «tecniche» (come per esempio edilizia, territorio, trasporti) ha portato a una sovra-rappresentazione maschile.

Che questo processo di femminilizzazione del pubblico impiego nasconda anche qualche ombra è già stato messo in luce da altri osservatori¹⁵. Il pubblico impiego sta diventando un «mestiere per donne» perché il privato è per gli uomini: le donne trovano nel pubblico meglio soddisfatte le proprie ambizioni ed esigenze e sono pagate mediamente meglio che nel privato (a parità di anzianità e mansione) al contrario degli uomini, che vedono un premio salariale negativo nell'impiego pubblico e, pertanto, lo considerano un *second best*¹⁶. In altre parole, si tratterebbe di un effetto che riverbera le iniquità di genere nel lavoro privato¹⁷. Interessante notare come anche in molte delle carriere pubbliche più prestigiose, tipicamente appannaggio degli uomini, si assista allo stesso processo di femminilizzazione (Figura 2). Spiccano la carriera prefettizia e la magistratura, con le prefette che vanno verso il 60 per cento e le magistrato, col 54 per cento di donne, diventano maggioranza nei tribunali. Saldamente in mani maschili è ancora la carriera diplomatica, dove le donne sono meno di un quarto del totale del corpo, e la carriera accademica, per appena un terzo popolata da professoressa. Sotto la soglia della metà anche la percentuale di donne dirigenti.

IL CONCORSO:

FATTORE ABILITANTE O OSTACOLANTE?

A giudicare da questi numeri, si potrebbe ipotizzare che le scelte di affrontare un concorso (e le chance di superarlo) varino a seconda che si tratti di

un concorso per accedere a una carriera dirigenziale dall'esterno – cosa che avviene tipicamente nella fase iniziale della vita lavorativa (come accade per la carriera prefettizia, magistratura, diplomazia, medicina, segretari comunali) – oppure un concorso svolto a metà carriera che si rivolge prevalentemente a una platea di interni (come avviene per la dirigenza pubblica all'interno del bacino dei funzionari e per la carriera accademica). In altre parole, il concorso pubblico potrebbe facilitare le donne (o non essere un fattore discriminante) se pensato per accedere alle carriere pubbliche nella prima fase della vita professionale. Potrebbe invece trasformarsi in un fattore ostativo se utilizzato come strumento di promozione a metà carriera, in quanto la richiesta di aggiungere al tempo del lavoro anche quello della preparazione del concorso può penalizzare soprattutto chi è più gravato dal carico familiare, come lo sono le donne.

Scomponendo il dato nelle diverse aree della dirigenza pubblica emergono spunti di riflessione interessanti. Sebbene le donne siano la maggioranza nelle aree da cui tradizionalmente proviene la dirigenza (terza area per i ruoli dell'amministrazione centrale e categoria D per altri comparti, come enti locali), ne diventano dirigenti una minoranza (Figura 3). In base a questi dati emerge che è all'interno della minoranza di uomini funzionari che si attinge per la maggioranza dei ruoli dirigenziali.

In particolare, nelle amministrazioni centrali, dove la dirigenza si articola in prima (più alta) e seconda

fascia, vi sono otto punti percentuali di svantaggio per le donne verso i ruoli apicali. Nel resto della pubblica amministrazione (inclusi gli enti locali e le amministrazioni dove non vi sono fasce, ma si attribuiscono incarichi di direzione generale a chi guida l'intero ente), le percentuali di donne sono ancora più basse e la distanza tra direzione generale e dirigenza è di 9 punti percentuali.

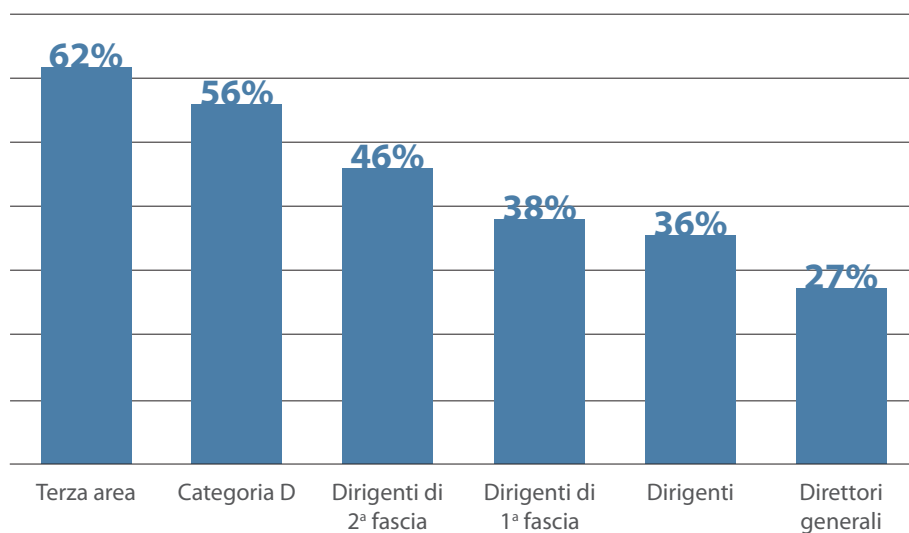
Se da un lato i dati sulle magistrature e le prefette sembrano indicare che la strada della parità sia stata imboccata nella PA anche per le carriere più prestigiose, quelli sulla dirigenza pubblica ci segnalano che non è sempre vero.

Partendo da queste considerazioni abbiamo provato a circoscrivere il campo e a rispondere a due domande rispetto all'attuale contesto italiano: che cosa cercano le donne nel pubblico impiego? Che cosa facilita o impedisce alle donne di fare carriera nel settore pubblico?

L'INDAGINE SDA BOCCONI

Di recente, abbiamo indagato le ragioni dell'attrattiva del settore pubblico per le donne, i principali ostacoli alla carriera, il ruolo del concorso pubblico e la percezione di *gender fairness* nel contesto lavorativo attraverso un sondaggio proposto alla community degli *alumni* dei programmi di management pubblico di SDA Bocconi School of Management. Questo prevedeva alcune domande a risposta chiusa, oltre alla possibilità di inserire commenti personali. Il

Figura 3 - La quota di donne per livello di inquadramento



Fonte: Elaborazione degli autori sui dati «Conto annuale» 2019, Ragioneria Generale dello Stato.

profilo prevalente del rispondente è dirigente pubblico, della Generazione X (nata tra il 1965 e il 1980), donna.

Che cosa cercano le donne nel pubblico impiego?

L'attrattività per le donne nel pubblico impiego è stata esplorata attraverso le seguenti possibili motivazioni:

- la sicurezza del posto di lavoro, come alternativa alla maggiore incertezza del privato;
- gli orari e le condizioni di lavoro, che possono favorire una migliore conciliazione con la vita familiare: l'orario di lavoro nel pubblico è inferiore – 36 ore, in luogo di 40 rispetto al privato – con grande variabilità dei ritmi tra amministrazioni, ruoli e funzioni;
- la possibilità di dare un contributo al benessere della collettività;
- la maggiore equità selettiva garantita dal concorso pubblico rispetto ad altri canali.

Dall'analisi dei dati quantitativi emerge che la variabile cui è attribuito un peso maggiore è la possibilità di dare un contributo al benessere della collettività, seguito dalla più facile conciliazione lavoro/vita familiare, mentre il concorso pubblico in quanto elemento di tutela dell'equità di accesso è percepito come meno rilevante degli altri. Dalle analisi sono inoltre emerse differenze significative sulla base del settore di provenienza e del ruolo. Più precisamente, chi non lavora nel pubblico tende a pensare che la sicurezza dell'impiego e le condizioni di lavoro più compatibili nel favorire la conciliazione siano fattori di attrazione

per le donne, più di quanto non lo pensi chi nella PA ci lavora. Al contrario, chi lavora nella PA attribuisce un peso maggiore all'equità delle opportunità di accesso assicurata dal concorso pubblico come fattore di attrattività per le donne.

Che cosa impedisce alle donne di fare carriera nel pubblico?

Per quanto riguarda il secondo tema indagato, sono state proposti i seguenti possibili ostacoli alla carriera delle donne nella PA:

- lo scarso orientamento al rischio e il limitato interesse per la carriera e le responsabilità, rispetto ad altre priorità (per esempio famiglia, vita privata);
- la limitata disponibilità a spostarsi a livello territoriale;
- la scarsa fiducia nelle proprie risorse (professionali e no);
- i pregiudizi, anche di chi seleziona, verso le donne nei ruoli di comando;
- il ruolo dei concorsi per i passaggi di categoria o di ruolo, che implicano un tempo per lo studio da sottrarre a quello per la vita privata.

Secondo i rispondenti, alle donne non mancano l'interesse e la voglia di fare carriera, sono invece i pregiudizi esterni a costruire un contesto poco favorevole per la crescita professionale delle dipendenti pubbliche. Al concorso come fattore ostacolante la carriera è attribuita una responsabilità modesta, per quanto superiore alla scarsa fiducia nelle proprie risorse. Gli uomini tendono a sottovalutare il peso della scarsa autostima e i pregiudizi nel rallentare la carriera delle donne nella PA. I trentenni, invece, sono meno inclini a pensare che la mobilità territoriale sia per le donne un fattore ostacolante la carriera di quanto non pensino i quarantenni.

Sono emerse anche alcune interessanti differenze rispetto al ruolo dei concorsi per i passaggi di carriera per ruolo e generazione: i non dirigenti tendono a considerare questo strumento di promozione un problema per le donne più di chi è già dirigente e, coerentemente e probabilmente correlato a questo dato, i Millennials sono più sensibili al tema dei Baby boomers.

Il pregiudizio, l'autostima e l'interesse

Dall'analisi dei questionari emerge come il tema del pregiudizio sia il nemico principale della carriera delle donne, e non solo quello degli uomini verso le donne, ma anche interni al genere femminile: «Il problema è culturale. Gli uomini, e anche le donne purtroppo preferiscono un capo uomo»; «Le donne sono molto discriminate, non solo dagli uomini ma purtroppo anche e soprattutto dalle altre donne, quando aspirano alle posizioni dirigenziali»; «Spesso le donne sono le prime a non credere in/dare poca fiducia nelle potenzialità di altre donne».



Il tema del pregiudizio si intreccia a quello dell'autostima e dell'interesse, in quanto la fatica necessaria a vincere i pregiudizi, combinata a un approccio di spiccata esigenza verso se stesse, può portare a perdere interesse verso la carriera: «Le donne peccano di eccessivo perfezionismo e di minore propensione ad accettare i propri fallimenti e questo impedisce loro di proporsi per ruoli di responsabilità a maggior rischio. Preferiscono ruoli più statici e controllabili in cui prevale la competenza professionale».

I sistemi di selezione

Sempre dall'analisi dei questionari, emerge il tema dell'equità dei sistemi di selezione. Su questo, le opinioni presentano alcune importanti divergenze: concorso come tutela o come «farsa»?

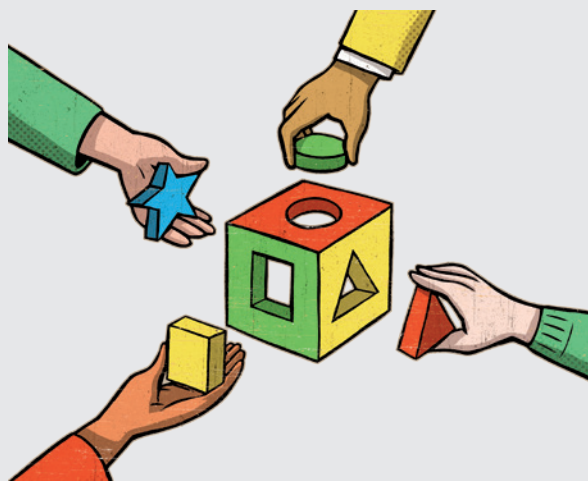
«Affinché le donne possano raggiungere ruoli di vertice nella PA devono poter accedere alla dirigenza generale solo per concorso pubblico (solo così le donne hanno potuto accedere anche alle altre carriere, come quella prefettizia e magistratuale, e raggiungere nel tempo quote ampie), altrimenti bisogna ricorrere alle quote di genere, come è stato fatto per i CDA e per le elezioni politiche»; «Le procedure per accedere ai ruoli di vertice della PA (per esempio in sanità, alla direzione di una struttura complessa ecc.) vengono costruite «a tavolino». Quando vengono scelte donne, nella maggior parte dei casi sono figure di scarso spessore, che si lasciano eterodirigere, e che impiegano la maggior parte delle loro energie a conservare il proprio potere piuttosto che generare valore pubblico, valorizzare il personale, migliorare nel complesso la performance della propria struttura».

Secondo questa prospettiva, il limite per le donne sono le connessioni e le reti («Le donne sono molto più determinate e poco disponibili a compromessi per la carriera, rappresentano scelte concrete e coerenti; spesso gli uomini sono più diplomatici e tendono a raggiungere compromessi con l'amministrazione per interessi personali»), più del tempo per studiare che, secondo una risposta, è un non problema considerato lo spostamento in avanti dell'età media di accesso alla dirigenza (e quindi meno coincidente col tempo della cura dei figli).

Il genere influenza le opportunità di crescita professionale nella PA?

La percezione della *gender fairness* misurata secondo la scala a sei item¹⁸, ha consentito di valutare quanto i rispondenti si siano sentiti discriminati nei percorsi di crescita professionale. Complessivamente non emerge un forte clima di discriminazione percepita rispetto al genere. In particolare, gli uomini che lavorano nella PA vivono un clima di maggiore *fairness* rispetto alle donne, così come i dirigenti rispetto ai non dirigenti.

Sempre dall'analisi delle risposte, emerge il tema della negazione della discriminazione di genere nei



percorsi di carriera e di accesso alle posizioni di responsabilità: «Credo che le differenze di genere ormai non esistano. Se la donna vale e si impegna riceve ogni gratificazione e fa carriera così come l'uomo. E ciò lo si vede in ogni ambito della PA»; «La questione di genere è personale. Se tu *in primis* ne fai una «questione» gli altri considereranno il «genere» come tale. Fare il proprio lavoro al meglio... sempre»; «Non mi sono mai sentita discriminata come donna nel mio ambiente lavorativo perché io per prima non riconduco alle differenze di genere gli incidenti o le incomprensioni che spesso succedono negli ambienti di lavoro»; «Ormai la questione di genere nella PA deve essere declinata al maschile».

Un luogo senza carriera (per le donne)

Una pubblica amministrazione di donne, diretta però dagli uomini, pone un problema di equità su vari piani. Il primo è di equità interna: l'equilibrio di genere è un indicatore chiave di promozione dell'inclusione e della diversità da assicurare a tutti i livelli. Un secondo piano è di equità esterna: la leadership femminile nei servizi pubblici è portatrice di viste e istanze complementari a quelle maschili, su temi cruciali come per esempio l'istruzione e l'inclusione¹⁹, la salute²⁰ e l'etica pubblica²¹. È pertanto necessario promuovere una maggiore equità di genere a tutti i livelli, a cominciare dai ruoli di vertice, che non può che partire dal conoscere e, quindi, dal rimuovere gli ostacoli sulla via della carriera delle donne anche nei ruoli dirigenziali della PA.

Secondo questo studio, non ci sono elementi per dire che nel settore pubblico italiano le posizioni dirigenziali non siano ambite dalle donne. Non sono le donne a sottrarsi alla sfida: i pregiudizi che la società ha su di loro sono il principale ostacolo, aggravato da una certa sottovalutazione del problema, soprattutto nella percezione degli uomini.

Ma il lavoro da fare per colmare il gender gap nei ruoli dirigenziali non è solo di natura culturale. Un'altra misura riguarda il disegno dei sistemi di accesso

alla dirigenza: renderli più orientati a valutare le capacità messe in campo dai candidati e dalle candidate, piuttosto che il tempo extra-lavorativo spiegato per studiare, evita di penalizzare chi fuori dall'orario di lavoro svolge compiti di cura familiare e affronta quindi un ostacolo percepito soprattutto dai più giovani

non ancora dirigenti. Il decreto legge n. 80 del 2021, convertito in legge l'8 agosto, sembra andare in questa direzione, prevedendo modalità di accesso alla dirigenza con *assessment center* e non per concorso. Sarà interessante notare se e come questa misura favorirà o meno la carriera delle donne.

¹ «Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2020», Istat, 2021.

² «Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza», Presidenza del Consiglio dei Ministri, versione del 5 maggio 2021, p. 114.

³ Ibidem.

⁴ H. Standing, *Gender – a Missing Dimension in Human Resource Policy And Planning for Health Reforms*, 2004; E. Kuhlmann, C. Larsen, «Why we Need Multi-Level Health Workforce Governance: Case Studies from Nursing and Medicine in Germany», *Health Policy*, 119(12), 2015, pp. 1636-1644.

⁵ K.D. Funk, A.Q. Philips, «Representative Budgeting: Women Mayors and the Composition of Spending in Local Governments», *Political Research Quarterly*, 72(1), 2019, pp. 19-33; C.R. Cabaleiro, G.E. Buch, «Adjustments in Municipal Fiscal Crises. Are They Different According to the Gender of the Mayor?», *Local Government Studies*, 44(2), 2018, pp. 255-274.

⁶ E. Barzan, S. Rota, «Gender Impact on Municipal Spending Strategy» *PMRC Conference 2021 Proceedings*.

⁷ «Government at a Glance 2021», OECD, 2021.

⁸ «Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership», OECD, 2019.

⁹ N.M. Ricucci, «Antecedents of Public Service Motivation: The Role of Gender», *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 2018, pp. 115-126.

¹⁰ R. Saporito, M. Sartirana, V.D. Tozzi, «La femminilizzazione dei ruoli apicali in sanità: dimensioni del fenomeno, cause e prospettive», *Rapporto OASI 2019, Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema Sanitario Italiano*, a cura di CERGAS-Bocconi.

¹¹ T.W. Fitzsimmons, V.J. Callan, «Applying a Capital Perspective to Explain Continued Gender Inequality in the C-Suite», *The Leadership Quarterly*, 27(3), 2016, pp. 354-370.

¹² A. Athanasopoulou, A. Moss-Cowan, M. Smets, T. Morris, «Claiming the Corner Office: Female CEO Careers and Implications for Leadership Development», *Human Resource Management*, 57, 2018, pp. 617-639.

¹³ Saporito, Sartirana, Tozzi, op. cit.; V.E. Schein, R. Mueller, T. Lituchy, J. Liu, «Think Manager-Think Male: A global phenomenon?», *Journal of Organizational Behavior*, 1996, pp. 33-41.

¹⁴ G. Melis, *La storia delle istituzioni. Una chiave di lettura*, Carocci editore, Roma, 2020.

¹⁵ *A titolo di esempio, si rimanda a «Impiegate pubbliche tra PA di oggi e di domani (e il soffitto di cristallo)», Econopoly, 29 gennaio 2021.*

¹⁶ P.M. Gomes, Z. Kuehn, «You're the One that I Want! Public Employment and Women's Labor Market Outcomes», *IZA discussion paper 12702*, 2019.

¹⁷ J.M. Stritch, A.R. Villadsen, «The Gender Wage Gap and the Moderating Effect of Education in Public and Private Sector Employment», *Public Administration*, 96(4), 2018, pp. 690-706.

¹⁸ M.E.M. Barak, D.A. Cherin, S. Berkman, «Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions», *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1998, 34(1), pp. 82-104.

¹⁹ Barzan, Rota, op. cit.

²⁰ J.A. Downs, M.L.K. Reif, A. Hokororo, D.W. Fitzgerald, «Increasing Women in Leadership in Global Health», *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 89(8), 2014, pp. 1103-1107.

²¹ F. Decarolis, R. Fisman, P. Pinotti, S. Vannutelli, Y. Wang, «Gender and Bureaucratic Corruption: Evidence from Two Countries», *working paper 28397, National Bureau of Economic Research*, 2021.

IN SINTESI

- Pur presenti in maggioranza nella pubblica amministrazione (il 58 per cento del totale degli impiegati nei Paesi OCSE), le donne fanno carriera meno degli uomini. Se da un lato stanno progressivamente occupando mestieri pubblici tipicamente maschili (non più solo maestre e infermiere, ma anche magistrato, prefette e segretarie comunali), dall'altro sono ancora sottorappresentate nei ruoli dirigenziali.
- La carriera nella pubblica amministrazione risulta molto attrattiva per le donne per il valore sociale di servire il pubblico, invece di lavorare per il privato. Il principale ostacolo è invece costituito dai pregiudizi sulle donne nei ruoli di comando.
- Gli interventi per colmare il gender gap nei ruoli dirigenziali non devono essere solo di natura culturale. Vanno ripensati i sistemi di accesso alla dirigenza, orientandoli di più alla valutazione delle reali capacità messe in campo dai candidati e dalle candidate.