


**Soroptimist International d'Italia**

# "75 parole *per* 75 anni"

## 75 anni di impegno a fianco delle donne

*Parole, testimonianze e riflessioni, raccolte durante l'evento celebrativo per il 75° anniversario del Soroptimist International d'Italia*

*A cura di Giovanna Badalassi*

# Soroptimist International d'Italia

A global voice for women

Soroptimist International (SI) è un'organizzazione mondiale su base volontaria di donne impegnate in attività professionali e manageriali, che promuove l'avanzamento della condizione femminile, la piena realizzazione delle pari opportunità e i diritti umani. È voce universale per le donne che si esprime attraverso la presa di coscienza (awareness), il sostegno (advocacy) e l'azione (action).

Valori: Soroptimist International sostiene i Diritti Umani per tutti, la pace nel mondo e il buonvolere internazionale, il potenziale delle donne, la trasparenza e il sistema democratico delle decisioni, l'accettazione delle diversità, lo sviluppo sostenibile, il volontariato e l'amicizia.

Mission: Le Soroptimiste realizzano progetti, promuovono azioni e creano opportunità attraverso la rete globale delle Socie e la cooperazione internazionale affinché tutte le donne possano attuare il loro potenziale individuale e collettivo, realizzare le loro aspirazioni e creare nel mondo forti comunità pacifiche.

Supplemento al n.49/50 Anno XXI de La Voce delle Donne | Soroptimist News
Rivista trimestrale di informazione del Soroptimist International d'Italia
via Cernuschi, 4 | 20129 Milano
Registrazione tribunale di Milano n.18 del 18/01/2010

Direttrice Responsabile
*Simonetta Marfoglia*

Direttrice Editoriale
*Adriana Macchi*

Segretaria di redazione
*Federica De Dominicis*

Redazione
*Lidia Luberto*
*Roberta Martini*
*Luigina Pileggi*

Progetto editoriale
*Simonetta Marfoglia*

Progetto grafico e coordinamento
*Carla Sanjust*

Stampa
*P4Biz snc - Armeno (NO)*

sep@soroptimist.it | www.soroptimist.it

*La rivista è sfogliabile sul sito www.soroptimist.it*

*La redazione si riserva, in base alle esigenze editoriali, di intervenire sui testi pervenuti.*
*Tutti i diritti sono riservati. É vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa, con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'editore.*
*L'editore è a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare, nonché per eventuali omissioni o inesattezze nella citazione delle fonti.*

## PREMESSA

*Lo scorso 16 e 17 maggio abbiamo celebrato a Milano i 75 anni di Soroptimist. Sono stati due giorni intensi, arricchiti dal dialogo tra soroptimiste e da contributi autorevoli che ci hanno offerto nuove prospettive e ci hanno spinte ancora a riflettere sul ruolo che il nostro movimento può svolgere nella società.*

*A pochi mesi di distanza, e alla conclusione del biennio, grazie al paziente e prezioso lavoro di Giovanna Badalassi che se ne è presa cura, viene proposta non solo la raccolta di quei contributi, ma anche una sorta di passaggio di testimone che nasce da quella riflessione collettiva. Un percorso che permette di rileggere la nostra storia, comprendere il presente e provare a definire la direzione che Soroptimist vuole intraprendere in un contesto complesso e in rapido mutamento.*
*Le parole sono strumenti di identità e trasformazione. Questi nostri 75 anni possono essere letti proprio attraverso le parole che, scelte insieme dalle Socie, tracciano il racconto ma anche la lente con cui guardiamo al futuro. Parole che descrivono chi siamo — donne di generazioni diverse unite da una sorellanza per scelta — e che raccontano ciò che facciamo per promuovere l'empowerment femminile attraverso l'educazione, la formazione e la consapevolezza. Parole che definiscono quindi il nostro modo di agire, il nostro linguaggio comune e il bagaglio valoriale con cui costruiamo la nostra comunità.*
*Vorremmo che questo lavoro stimolasse volontà di far emergere da ciò che già ci definisce, nuovi termini capaci di orientare il nostro contributo alla parità di genere e alla crescita sociale ed economica. Trovare le parole adatte a dare un senso rinnovato alla nostra leadership significa infatti riconoscerci come parte della classe dirigente del paese e assumerci la responsabilità non solo di promuovere l'uguaglianza, ma di contribuire anche alla costruzione di un'Italia più giusta.*
*La leadership che immaginiamo, e che emerge da queste pagine, unisce pertanto visione e strategia, concretezza e consapevolezza, restando sempre fedeli ai valori che ci guidano fin dall'inizio: impegno, cura, service, comunità.*
*Da qui possiamo avanzare verso un futuro più equo, se sapremo orientare le nostre competenze verso un obiettivo comune e adottare una nuova grammatica relazionale capace di trasformare la nostra forza individuale in una leadership collettiva rinnovata, consapevole e, soprattutto, potente.*

*Adriana Macchi*
*Presidente Soroptimist International d'Italia 20/25*

Nei giorni 16 e 17 maggio 2025 **Soroptimist International d'Italia** ha celebrato i 75 anni di fondazione della propria Unione, per ricordare gli anni di impegno a fianco delle donne, un traguardo importante, ma anche occasione per riflettere sul ruolo delle donne in questi anni di profonde trasformazioni e cambiamenti della società italiana.
Lo ha fatto attraverso **"75 parole per 75 anni"** che ne sono state un po' il filo conduttore. Parole che descrivono, raccontano, caratterizzano, ispirano… attorno e per mezzo delle quali ricostruire la storia, "spiegare" la *mission*, delineare il futuro, a sottolineare i temi e gli obiettivi che hanno accompagnato negli anni l'azione dell'Associazione.
Lo ha fatto a Milano, città che nel 1950 vide qui riunirsi i **primi 4 Club italiani** (Milano Fondatore, Bologna, Roma, Firenze) per dare vita dell'Unione Italiana.

Il 16 maggio al Teatro Parenti/Bagni misteriosi lo spettacolo *Hedy Lamarr, ve la racconto io",* monologo di e con **Gabriella Greison**, tratto dal suo libro "Sei donne che hanno cambiato il mondo" ha fatto da preludio alla celebrazione.
La cerimonia delle candele ha quindi aperto il momento istituzionale, alla presenza della Presidente di Soroptimist International of Europe, **Hafdìs Karlsdottir**. Le quattro Presidenti dei **4 Soroptimist Club fondatori** (per il Club Milano Fondatore, Monica Amari, per il Club Bologna, Laura Mercolini , per il Club Roma, Adriana Frisullo, per il Club Firenze, Rosaria Gallucci), insieme a Federica de Dominicis in rappresentanza del Club Torino, inaugurato anch'esso nel 1950, hanno presentato attraverso parole e immagini, la storia e i momenti importanti della vita dei loro Club, paradigma di tante altre storie, più o meno vicine nel tempo, di tutti gli altri Club Italiani.
*Video Club Milano* *Video Club Bologna* *Video Club Roma* *Video Club Firenze* *Video Club Torino*

L'attenzione si è quindi spostata sulla **Spilla celebrativa**, risultato di un concorso di idee che ha generato molte proposte da parte Club Italiani. La scelta si è indirizzata sulla proposta del Soroptimist Club Trieste, presentata dalla Past Presidente del Club, Paola Sbisà. *Video delle proposte di spille pervenute* *Presentazione Club Trieste*

Il ricavato è andato a sostegno del Service **"Adotta un'Atleta"** per l'adozione di giovani atlete con disabilità intellettive partecipanti ai *Play the Games* 2025 di *Special Olympics*. Un significativo apprezzamento al progetto Soroptimist è stato portato in video dalla Ministra per la disabilità Alessandra Locatelli.
*Video Ministra Alessandra Locatelli* *Video Play the games*

Infine, la coordinatrice delle ***ArtisteSoroptimiste***, Mabi Sanna ha presentato il gruppo e le iniziative attuate a sostegno dell'Unione italiana e dei suoi service. *Video Presentazione Soroptimist Artiste*

Il 17 maggio a Palazzo Castiglioni si è svolto il convegno "75 parole per 75 anni" scandito da una prima parte istituzionale e due successivi panel dal titolo "**Superare disuguaglianze e stereotipi**" e "**Visioni e strategie per una nuova leadership"** introdotti e moderati dalla Vice Presidente **Cristina Greggio**.
Iniziativa durante la quale è stato tracciato un bilancio sul percorso dell'Associazione attraverso video interviste alle Past Presidenti dell'Unione e interventi sulla situazione attuale e sulle prospettive future dalle "voci" soroptimiste e dalle "voci" di esperte intervenute, dal quale è nata questa raccolta curata da **Giovanna Badalassi**, alla quale va il ringraziamento riconoscente per aver saputo sapientemente "tirare le fila", raccogliere ed organizzare i molteplici spunti emersi durante la giornata, e per l'affettuosa attenzione e interesse con i quali ci ha seguito.
Un ringraziamento sentito va alle Relatrici per la disponibilità, per il prezioso contributo e per le parole che hanno voluto declinare con noi e aggiungere al nostro vocabolario. Per aver arricchito questo dialogo, attraverso le loro diverse competenze, professionalità e sensibilità, per averci aiutato a ripensare il ruolo delle donne in questi anni di profonde trasformazioni e cambiamenti, con un contributo di parole – appunto - che si andrà ad aggiungere, per offrire nuovi spunti e riflessioni, una chiave di lettura per comprendere ed interpretare il nostro presente, e soprattutto delineare il nostro futuro.
Un ringraziamento finale e tutto particolare alle Vice Presidenti nazionali Cristina Greggio e Mariarosa Capeletti che hanno con il loro impegno, capacità organizzative e relazionali, attenzione e cura, reso possibile tutto questo. E non solo. Così come a Carla Sanjust che ha ideato il logo del 75ennale e ne ha curato l'applicazione e la declinazione con la consueta passione, competenza e precisione che la caratterizzano. Oltre che la disponibilità e la generosa dedizione con le quali ha seguito e accompagnato tutte le fasi, fino a giungere a questa pubblicazione.

A.M.

Tracce di memoria, considerazioni, suggestioni e approfondimenti che potete rivivere, leggere e ascoltare.

**Video "Una rete di Donne"**
https://www.youtube.com/watch?v=N1m1Zb1y_DY

**Video "Una rete di Donne" video interviste integrali**
https://www.youtube.com/playlist?list=PLrD2sIc2Oih-9w9RN5ohEWu8si2DzpiwX

**Regia video Film-maker James D. Dawson**
Coordinamento contenuti Cristina Greggio – Vicepresidente Nazionale Soroptimist International d'Italia

# Sommario


LE PAROLE PER I PROSSIMI 75 ANNI ..... 4

SOROPTIMIST: LA NOSTRA STORIA, LA NOSTRA VOCE ..... 4

LE PAROLE CHE RACCONTANO IL PRESENTE ..... 5

LE PAROLE CHE VOGLIAMO (RI)COSTRUIRE ..... 6

SOROPTIMIST: LE PAROLE DEL NOSTRO FUTURO ..... 8

LE PAROLE DELLE SOROPTIMISTE ..... 9

*ADRIANA MACCHI: Perché celebrare l'anniversario attraverso le parole?* ..... 9

*HAFDÍS KARLSDÓTTIR: 75 anni di voce e visione: l'Italia nel cuore del Soroptimismo Europeo* ..... 11

*ANNA MARIA ISASTIA: L'importanza delle parole: 75 parole per 75 anni* ..... 12

LE PAROLE DELLE ESPERTE – PANEL I: SUPERARE DISUGUAGLIANZE E STEREOTIPI ..... 16

*FLAVIA BARCA: Potere, Cura e Intelligenza Artificiale: parole da trasformare* ..... 16

*ELISABETTA CAMUSSI: Riparazione di genere. Stereotipi, potere e benessere nelle asimmetrie quotidiane* ..... 18

*MARIA GRAZIA RIVA: Educazione, consapevolezza e relazioni: la sfida di trasformare gli stereotipi di genere fin dall'infanzia* ..... 20

*LARA PONTI: Donne, potere e visibilità: costruire insieme il cambiamento* ..... 22

*MARIA PIA PEDEFERRI: Consapevolezza e innovazione: riflessioni di una ingegnera tra stereotipi e futuro* ..... 24

*MARINA CALLONI: Cambiare per non restare indifferenti: riflessioni su violenza, dignità e responsabilità, a partire dalle università* ..... 25

LE PAROLE DELLE ESPERTE – PANEL II: VISIONI E STRATEGIE PER UNA NUOVA LEADERSHIP ..... 28

*MARIANGELA POLESANA: Strategia e leadership trasformativa: il contributo delle donne nell'università e nella società* ..... 28

*PAOLA PROFETA: Parità, leadership e futuro: perché la presenza delle donne non è un regalo, ma una necessità* 30

*MARTINA ROGATO: "Essere Robin: attivismo, consapevolezza e leadership diffusa* ..... 32

*GIOVANNA BADALASSI: Il cambiamento ha bisogno della cura, della relazione, della leadership e della competenza delle donne* ..... 34

*LINDA LAURA SABBADINI: Non possiamo più accontentarci: dall'emancipazione individuale alla forza collettiva* .37

## LE PAROLE PER I PROSSIMI 75 ANNI

### SOROPTIMIST: LA NOSTRA STORIA, LA NOSTRA VOCE

La storia di Soroptimist corre – e continuerà a correre – parallelamente a quella della parità in Italia e nel mondo. Le 75 parole che abbiamo scelto non descrivono soltanto la nostra identità: attraverso il nostro percorso, raccontano anche una parte importante della strada compiuta dalle donne nel Novecento e oltre. Guardare indietro per un momento è quindi indispensabile per capire da dove partire nella nostra riflessione comune.

Negli *anni '50* del dopoguerra, mentre il Paese ricostruiva le sue istituzioni e la partecipazione femminile alla vita pubblica muoveva i primi passi, le fondatrici dell'Unione italiana tracciarono una direzione precisa. Scelsero donne di alta competenza e forte integrità, impegnate a promuovere professionalità, solidarietà, socievolezza ed etica. Era un gesto radicale per l'epoca: affermare il valore delle donne in una società che ancora le relegava ai margini. La nascita dei primi club creò una rete che contribuì a diffondere mentalità nuova, democrazia e diritti, sostenuta anche dal legame internazionale e dall'impegno per la pace e l'uguaglianza.

Successivamente, *tra gli anni '60 e '80***,** in un'Italia attraversata da grandi riforme — dal divorzio alla riforma del diritto di famiglia — Soroptimist ampliò la sua missione con strumenti che anticipavano il futuro: borse di studio, programmi di accompagnamento per le giovani e, nel 1985, il celebre Corso Bocconi, divenuto simbolo di empowerment e crescita professionale. Erano anni di forte espansione dei diritti e della presenza femminile, e questo nostro impegno contribuiva a rendere più solido quel progresso.

Tra gli *anni '70 e '90*, con l'affermarsi dei movimenti delle donne e l'ingresso del tema della parità nell'agenda internazionale, l'Unione partecipò al dibattito sulla riforma del diritto di famiglia, realizzò nel 1975 uno dei primi studi sull'occupazione femminile presentato alla Conferenza ONU di Città del Messico, portò l'attenzione sulla violenza contro le donne, procreazione assistita, adozione. Denunciò ritardi legislativi importanti, come quello della legge sulla violenza sessuale, che sarebbe arrivata solo nel 1996.

A partire dagli *anni 2000* l'azione di Soroptimist si è concentrata sui temi globali: ambiente, sostenibilità, diritti umani, Agenda 2030. L'empowerment femminile è rimasto sempre al centro, ma si è arricchito di strumenti culturali e formativi più complessi: borse, concorsi musicali, programmi di leadership e progetti per creare opportunità concrete.

Oggi Soroptimist è una rete viva e riconosciuta, con oltre 5.000 socie in 164 club, capace di unire territori e generazioni. I numerosi *Best Practice Awards* europei testimoniano la qualità di questo impegno, così come i progetti che nel tempo hanno trasformato concretamente la vita delle donne.

Soroptimist è inoltre sempre presente nei gruppi di lavoro internazionali dedicati ai temi più attuali — identità, sostenibilità, intelligenza artificiale — e continua a costruire alleanze con istituzioni, università, forze dell'ordine e reti della società civile.

La parola che più oggi quindi ci rappresenta è "***voce***": una voce globale per le donne, che unisce celebrazione e impegno, memoria e futuro, e che continua a dire con forza la missione che ci guida da sempre — il meglio delle donne, facendo il meglio per le donne.

Partendo dalla nostra voce e dalle 75 parole che ci definiscono, quali saranno le nostre parole del futuro? Con quale rinnovato senso dovremo utilizzarle per rappresentare le sfide che ci attendono? Uno sguardo al mondo delle donne di oggi è il punto dal quale partire.

## LE PAROLE CHE RACCONTANO IL PRESENTE

La lunga trasformazione del ruolo delle donne nella società e nell'economia è oggi un dato innegabile. Come ricorda Claudia Goldin, è una **"rivoluzione silenziosa di genere"**, iniziata decenni fa e ancora in corso. Uno dei risultati più evidenti è certamente l'**istruzione**: oggi, in Italia e in Europa, le donne laureate superano gli uomini, anche se la presenza femminile nelle discipline STEM, le aree decisive per il futuro, è ancora inadeguata.
Accanto all'istruzione, anche la **leadership femminile** ha visto progressi, in larga parte grazie alla legge Golfo-Mosca del 2011, che ha portato la presenza delle donne nei consigli di amministrazione dal 7% al 40%. È un avanzamento importante, sebbene ancora fragile e non uniformemente distribuito. Eppure emergono segnali di cambiamento reale, impensabili fino a qualche anno fa.
Trasformazioni significative stanno avvenendo anche nel mondo dell'**impresa**. Nelle aziende familiari il passaggio generazionale si sta svolgendo sempre più all'insegna della **parità**, consentendo anche alle figlie di entrare, restare e guidare l'azienda supportando un'innovazione sociale che sostiene crescita e competitività.
A fronte di questi segnali incoraggianti, la ferita più grave resta sempre l'**occupazione femminile**. L'Italia continua a registrare tassi tra i più bassi d'Europa: appena sopra il 50%, ovvero una donna su due rimane fuori dal mercato del lavoro. Secondo il World Economic Forum, serviranno oltre 130 anni per raggiungere la parità economica globale, e l'Italia è l'ultimo Paese europeo rispetto a questo indicatore.
A ciò si somma il paradosso dei **servizi**: la legge sui nidi pubblici del 1971 non è stata attuata pienamente e solo il 15% dei bambini vi accede; includendo i privati, si arriva al 30%, con costi spesso proibitivi. Lo stesso accade per la legge 328/2000 sulla non autosufficienza e l'assistenza agli anziani e alle persone con disabilità, rimasta in larga parte inattuata. Anche l'ultima riforma sulla non autosufficienza, pur approvata, non dispone delle risorse necessarie. In assenza o quasi di servizi sono ancora una volta le donne a farsi carico della cura, rinunciando a lavoro, carriera, autonomia.
Nonostante i progressi raggiunti, sembra per certi versi rallentare l'avanzata verso la parità e vengono rimessi in discussione il valore della diversità e dei diritti delle donne, oltre che di tutte le persone esposte a vulnerabilità sociali ed economiche. Eppure i dati confermano che la presenza delle donne nei luoghi decisionali non è solo una questione di giustizia: migliora l'efficienza, la qualità e l'innovazione, ampliando talenti e prospettive a beneficio dell'intero sistema, quindi anche degli uomini.
Le grandi **sfide** del nostro tempo mostrano quanto ne sia indispensabile una lettura e una prospettiva attraverso uno sguardo femminile che ne sa descrivere le più profonde implicazioni sociali e di giustizia

**L'intelligenza artificiale**, ad esempio, è ormai parte della quotidianità, ma applica spesso criteri lineari e standardizzati. La questione non è solo tecnica ma profondamente culturale: se chi sviluppa l'intelligenza artificiale è quasi sempre uomo, gli stereotipi e i pregiudizi rischiano di essere incorporati nelle tecnologie.
Anche il tema dell'**ambiente** è inseparabile dai temi di parità di genere. Le crisi ecologiche diventano crisi sociali, e colpiscono più duramente le donne, non per natura ma per disuguaglianza strutturale. Per questo motivo il cambiamento climatico è anche un tema di equità e giustizia.
Cambiare, quindi, significa attivare una cooperazione quotidiana e collettiva, mettere in discussione privilegi, unire competenze e costruire una visione olistico-sociale del futuro.

## LE PAROLE CHE VOGLIAMO (RI)COSTRUIRE

**Futuro** è, quindi, la parola chiave di quel **cambiamento** che le donne sanno immaginare e costruire in privato per i propri figli e figlie, ma che faticano ancora a proiettare nella dimensione pubblica. Per troppo tempo sono state infatti tenute ai margini delle decisioni che definiscono le traiettorie collettive, basti osservare i protagonisti, quasi sempre uomini, dei grandi dibattiti sugli scenari internazionali — dalla geopolitica alla transizione economica.

Oggi, però, di fronte agli eventi drammatici di questi ultimi tempi, è diventato urgente per le donne entrare pienamente nel discorso pubblico sul futuro. Non come presenza simbolica ma come voce autorevole, perché nessun cambiamento duraturo può avvenire senza la partecipazione attiva delle donne, nella loro pluralità di esperienze e sguardi.

Ne avremo la **forza**? Quella individuale è già una realtà ben visibile nelle tante donne con competenze, responsabilità e capacità spesso impressionanti. È tempo però che questa forza diventi anche un fatto politico, culturale e collettivo: abbiamo il diritto ma anche il dovere di pretendere un cambiamento autentico, che sarà possibile solo se sapremo sprigionare insieme una forza superiore a quella opposta dal sistema per resistere ad ogni cambiamento.

Occorre iniziare ridefinendo un nuovo concetto di potere in tutte le sue forme, partendo proprio da quel potere della **cura** che, questo sì, ci è sempre stato riconosciuto e che può davvero rappresentare quella **visione** capace di contrastare le forze distruttive del nostro tempo.

Agita nella sua dimensione pubblica, la cura è infatti, nelle parole della filosofa Joan Tronto, la capacità di *riparare ciò che è stato danneggiato*. Senza dubbio vi è molto, oggi, da riparare: le persone, le comunità ferite, l'ambiente, il clima, i conflitti, le fratture sociali. La cura è quindi davvero un'energia che ricuce e riconnette, offrendo un cambio di paradigma che passa dall'accumulare al rigenerare, dallo sfruttare al sostenere, dal consumare al mantenere. Una visione tutt'altro che fragile e, forse, la più rivoluzionaria che si possa immaginare.

Per noi donne, però, la parola "cura" è sempre stata piuttosto contraddittoria. Da una parte ha rappresentato una gabbia, un destino familiare spesso ineluttabile, dall'altra ha definito la parte più profonda della nostra identità, del nostro modo di guardare all'altro e al mondo. Se questa parola ricevesse davvero il valore che merita, cambierebbe persino il modo di leggere le biografie femminili: gli anni dedicati alla cura non apparirebbero più come "vuoti" nei curriculum, ma come tempi ricchi di competenze, esperienza e senso.

Cura e **inclusione** sono poi due valori compenetrati: includere significa infatti prendersi cura di ogni persona come parte di un insieme.

La nostra sfida oggi non è quindi respingere il potere della cura, bensì ribaltarne il senso: trasformarlo da obbligo invisibile a risorsa collettiva, da sacrificio privato a valore sociale.

Specularmente al potere della cura, dobbiamo anche ri-definire il concetto di **potere**. Così come lo abbiamo ereditato, è un potere tuttora costruito su modelli maschili – verticali, gerarchici, centrati sul controllo – dai quali le donne sono state a lungo escluse o rese invisibili. Anche in questo caso, superare l'idea di empowerment individuale porta a immaginare un potere cooperativo e collettivo, non solo mettendo in discussione chi lo esercita, ma soprattutto **il come**. Non basta infatti solo "concedere spazio" alle donne, occorre ridefinire gerarchie e criteri di legittimità attraverso una trasformazione profonda, sostenuta da visione, alleanze tra saperi e una reale volontà politica, altrimenti l'uguaglianza formale, da sola, produce solo illusioni.

Qui entra in gioco il vero senso dell'accesso al potere: non come traguardo individuale, ma come strumento per cambiare la vita anche di chi non avrà mai la possibilità di occuparlo. Le donne che oggi ricoprono ruoli di responsabilità – manager, professioniste, imprenditrici – hanno dunque il privilegio ma anche il dovere di occuparsi delle altre che restano ai margini, senza lavoro, voce o reti di sostegno.

Questa trasformazione deve passare anche attraverso la **visibilità**. Essere presenti nello spazio pubblico è già di per sé un atto politico e simbolico enorme. Eppure, troppe donne rifiutano inviti, conferenze o incarichi per timore di non essere all'altezza. In questo momento, però, non serve la perfezione ma soprattutto esserci, perché la visibilità è essa stessa parte del cambiamento. Rappresenta infatti quello spazio del potere che non riceviamo in dono ma che dobbiamo conquistare, abitare e trasformare.

Il principale ostacolo al cambiamento rimane sempre quello del superamento degli **stereotipi** di genere: strutture mentali profonde, automatiche e normalizzate, che rappresentano le leggi non scritte del potere così come lo conosciamo. Superarli richiede strategie sistemiche e un'educazione continua, dall'infanzia all'età adulta, sapendo che i modelli incarnati dagli adulti pesano più della scuola stessa. Senza consapevolezza, lo stereotipo diventa pregiudizio e poi discriminazione, spesso senza intenzione esplicita. **Educare** contro gli stereotipi e la violenza di genere significa quindi intervenire sulle radici stesse del potere, lavorando assieme agli uomini ed evitando polarizzazioni e reazioni difensive. Parlare di violenza di genere significa poi prendere davvero posizione e trasformare il **linguaggio** e le menti, perché nominare ciò che è stato taciuto è già un atto politico.

Ri-definire una nuova idea di potere implica, come logica conseguenza, elaborare una diversa idea di **leadership** femminile, capace di interpretare le sfide di questo tempo. Oggi, accanto ai tradizionali leader maschili, emergono sempre più donne in ruoli di primo piano alimentando l'immaginario delle giovani generazioni. Una crescita nella rappresentanza certamente benvenuta e necessaria, ma non sufficiente per sprigionare il potere realmente trasformativo delle donne.

Occorre allora rivendicare una leadership non solo femminile, ma femminista, nel senso più ampio del termine (una parola, anche questa, da ridefinire), capace di essere trasformativa nel cambiare strutture e contenuti. Si tratta infatti di mettere al centro cura, relazione, equilibrio, integrando competenze oggi indispensabili per una società così complessa. Soprattutto, è indispensabile che sia una leadership sostenuta da una forza collettiva. Basti pensare all'esperienza dell'Islanda: quando le donne si unirono in uno sciopero nazionale e poi in un'alleanza politica, obbligarono l'intero sistema a cambiare l'agenda.

In questo processo, università e istituzioni formative hanno un ruolo decisivo: non solo per formare competenze, ma anche per far crescere la **consapevolezza** dei rapporti di potere che attraversano le organizzazioni. La sfida, infatti, non è semplicemente sostituire uomini con donne, ma **reimmaginare** la leadership come un atto culturale, simbolico e politico.

Questa nuova leadership femminile, collettiva e trasformativa, deve anche appoggiarsi ad una nuova strategia con la quale intende agire il cambiamento.

Al centro di questo nuovo concetto di strategia ci deve essere infine il concetto di **relazione**, intesa come forza che costruisce legami e contrasta la frammentazione, realizzando quella visione della cura che diventa così un sapere politico del quale le donne sanno essere protagoniste. Di fronte alle grandi sfide — guerre irrisolte, crisi climatica, rivoluzione dell'intelligenza artificiale, disuguaglianze crescenti — la presenza femminile come soggetto politico diventa quindi essenziale proprio grazie alle proprie capacità di relazione.

I tempi che stiamo vivendo ci impongono di andare oltre la sola rivendicazione della parità e di chiederci quale mondo vogliamo – e dobbiamo – contribuire a costruire fin da ora. Perché, pur non avendo ancora raggiunto la piena parità, possediamo già la forza del cambiamento.

## SOROPTIMIST: LE PAROLE DEL NOSTRO FUTURO

In conclusione, le donne possono essere una forza decisiva nel trasformare il nostro tempo, a condizione di integrare quattro elementi fondamentali: visione, strategia, leadership e competenze. Senza visione non sappiamo dove andare; senza strategia non sappiamo come arrivarci; senza leadership non possiamo coinvolgere altre persone nel cammino; senza competenze non possiamo incidere davvero. È l'intreccio di questi quattro elementi a generare un cambiamento autentico, capace di resistere alle crisi e di orientare il futuro.

Soroptimist possiede già tutti questi ingredienti. Ha una **visione** chiara, quella della **cura**, intesa come responsabilità verso le persone, i diritti, l'ambiente, la comunità. Ha una **strategia** solida, fondata sulla **relazione**, sul costruire legami, sull'intrecciare energie invece di frammentarle. Ha una **leadership** che non discende dall'alto, ma nasce dal basso, dalla forza di donne che agiscono nella quotidianità con competenza, sensibilità e dedizione. E ha – vale la pena ribadirlo – un patrimonio straordinario di **competenze**, professionali e umane, costruite in decenni di esperienza nei territori, nelle istituzioni, nei contesti educativi, nelle professioni.

Per questo Soroptimist non è soltanto un'associazione: è già una **forza** storica in movimento, una comunità che ha accompagnato e spesso anticipato i **cambiamenti** del Paese.

Oggi è chiamata a prenderne piena **consapevolezza**, perché solo riconoscendo la propria forza può contribuire con ancora più incisività a quella trasformazione che tutte desideriamo: un cambiamento più giusto, più umano, più vicino al modo in cui noi donne guardiamo al mondo e lo abitiamo.

Abbiamo la fortuna di avere ereditato dal nostro passato i semi per nutrire quel **futuro** che abbiamo ora la responsabilità di far crescere. Si stava praticando già allora un'idea diversa di **potere**, fondata sull'ascolto, sulla relazione, non sulla supremazia. Si intravedeva una forma di leadership alternativa, più inclusiva, più orizzontale.

È con questo spirito che quindi dobbiamo guardare avanti: con la consapevolezza che il cambiamento non si impone, ma si costruisce insieme, e che Soroptimist — con la sua storia e le sue donne — può diventare uno degli architravi del futuro che vogliamo costruire.



## LE PAROLE DELLE SOROPTIMISTE

# *Perché celebrare l'anniversario attraverso le parole?*

**Adriana Macchi** - *Presidente Soroptimist International d'Italia*

Gli anniversari servono, dovrebbero servire, certo per rivolgere uno sguardo all'indietro e osservare quanto e cosa si è fatto, ma soprattutto per comprendere a che punto stiamo, quali passi ancora da fare, quali possibili scenari rispetto ai quali trovare nuovi modi, approcci diversi per dare senso al nostro progredire. Segnano delle tappe, scandiscono il nostro tempo, aggiungono – appunto parole – concetti che ci aiutano a creare connessioni.

Quest'anno, oltre al nostro, ne ricorrono molti e significativi. Si celebrano 80 anni dalla fine della Guerra Mondiale e per noi della Liberazione. Ma anche della fondazione dell'Onu, della firma dello Statuto delle nazioni unite e proprio 75 dalla dichiarazione Schumann che getta le basi dell'Unione europea. Ed è proprio in questa temperie politica e culturale che nasce la nostra Unione, rinascono e nascono i club.

Ma anche 50 anni dal primo personal computer commercialmente accessibile, l'Altair 8800 prodotto da una piccola azienda di Albuquerque che inizialmente produceva calcolatrici, venduto in kit da assemblare – stile odierno Ikea -, e della nascita di *Microsoft*, una delle aziende tecnologiche più influenti al mondo.

30 anni di Amazon nato inizialmente come libreria on line che ha nel tempo totalmente rivoluzionato il nostro modo di fare acquisti, ed è oggi il più grande mercato globale.

E ancora, 20 anni di *You Tube*, modalità con la quale chiunque di noi si può potenzialmente rivolgere ad un pubblico planetario, e pure, se vogliamo ricordare 40 anni della "scoperta" del buco dell'ozono. E 5 dalla dichiarazione dello stato di pandemia. Ma anche, nostri "coetanei" che compiono appunto 75 anni: i *Peanuts*, Charlie Brown e Snoopy…e il Festival di Sanremo.

Per venire invece alle donne, sono trascorsi 65 anni dalla storica sentenza n. 33 (13 maggio 1960) della Corte Costituzionale che ha posto fine a una grave discriminazione: il divieto per le donne di accedere alle principali carriere pubbliche. E son passati 30 anni dalla dichiarazione di Pechino. È a Pechino che i movimenti di tutto il mondo hanno affermato la propria pretesa di "guardare il mondo con occhi di donna" e hanno proclamato che "i diritti delle donne sono diritti umani".

Tappe di un cammino ancora lungo, e per certi versi a passi troppo lenti, ne parleremo più tardi insieme alle nostre relatrici.

L'Istituto della Enciclopedia italiana Treccani per celebrare i propri 100 anni, nel 2025, e raccontare attraverso parole, eventi e concetti che hanno segnato la cultura italiana, ha lanciato un'iniziativa dedicata alla storia dell'ultimo secolo, "100 parole + 1": 100 per raccontare il sapere 1 per immaginare il futuro.

Non vogliamo certo emulare l'enciclopedia Treccani, ma costruirci un piccolo vocabolario che, come tutti i vocabolari che si rispettino, prevede aggiornamenti che l'uso (e talvolta l'abuso) della lingua impone. Quale senso vogliamo continuare a dare a queste parole, quali dobbiamo aggiungere? Come dobbiamo aggiornare il nostro vocabolario?

Perché è proprio attraverso le parole che si racconta la storia. Dove si sono parole ci sono storie ma anche…. dove ci sono storie ci sono parole. Abbiamo chiesto alle Socie le parole che a loro avviso identificavano, caratterizzavano appunto la nostra l'appartenenza, erano la cifra, nella loro percezione. E sono quelle che trovate qui.

Ma anche quelle che sentirete declinare oggi, dalle nostre relatrici e dalle nostre ospiti. Le parole contano sono importanti. Le "nostre", quelle nelle quali ci ritroviamo e ci siamo ritrovate in questo abbastanza lungo

percorso, le sentiremo dalla nostra Past Presidente nazionale Anna Maria Isastia, ma le sentiremo anche dalle altre nostre Past Presidenti nel video che raccoglie tutte le loro interpretazioni e suggestioni.
Ma vogliamo anche celebrare alcuni anniversari negli anniversari, i nostri Progetti nazionali di continuità.
Ricorrono 10 anni del progetto **Una stanza tutta per sé** che la Presidente Leila Picco ha trasformato da progetto di club, il club di Torino che celebra nel 2025 anch'esso il 75esimo, a progetto nazionale e che è stato seguito da tutte le Presidenti nazionali che si sono succedute. Che ha portato alla sottoscrizione di Protocolli d'intesa con i Carabinieri e poi con la Polizia di Stato. Oggi, anzi ieri (n.d.r. la Stanza inaugurata presso la Questura di Milano a cura dei due Club di Milano Fondatore e di Milano alla Scala alla quale ha partecipato anche la nostra Presidente Hafdis Karlsdottir), siamo arrivati alla 296esima Stanza ed è anche questa la ragione per la quale ascolteremo il messaggio di saluto e di augurio del Comandante generale dell'Arma dei Carabinieri Gen. Salvatore Luongo che ringrazio per aver accolto il nostro invito e per le sue lusinghiere parole di apprezzamento per la nostra attività
Ricorrono anche 40 anni di collaborazione con l'Università Bocconi. Una delle iniziative più significative che caratterizza il nostro impegno per sostenere opportunità di formazione e cultura per aiutare donne e ragazze a sviluppare il loro potenziale. Dal 1985 collaboriamo con l'Università Bocconi, la collaborazione si è evoluta nel tempo e oggi insieme a Sda Bocconi viene proposto, attraverso un Bando aperto, un corso gratuito rivolto a giovani laureate. Ascolteremo infatti il Magnifico Rettore professor Francesco Billari, e abbiamo qui con noi la professoressa Paola Profeta. Mercoledì inizia il primo corso *Futuro al femminile: Women in leadership…* perché appunto nella formazione, educazione e sviluppo delle competenze occorre investire, ma anche aprire lo sguardo crediamo stia la chiave di volta per costruire il futuro responsabile e una leadership responsabile, Obiettivo del corso è quello di valorizzare e favorire l'empowerment delle giovani donne, fornire competenze e strumenti per sviluppare le proprie abilità di leadership. Ma anche offrire elementi di riflessione per comprendere ed interpretare l'attuale contesto sociopolitico ed economico, mettendo al centro i temi dell'inclusione e un modello di leadership, in cui l'etica e la responsabilità sociale siano i driver di comportamento su cui fondare le decisioni.
10 anni di Talenti femminili della Musica. Anche questo modificato nel tempo con aggiunta dell'aggettivo femminile, anche questo un passaggio da ricordare. L'idea di valorizzare le capacità musicali di giovani artisti nasce nel 1997**,** con lo scopo di valorizzare i giovani musicisti italiani segnalati dai Conservatori ma dal 2015 viene presa la decisione di circoscrivere alle sole ragazze il concorso, da allora appunto denominato **"Giovani talenti femminili della musica - Alda Rossi da Rios"**, in considerazione delle maggiori difficoltà incontrate dalle giovani musiciste nell'intraprendere una carriera nel campo della musica e della volontà di dare loro un'occasione in più per esprimere le proprie potenzialità.
Ma più in generale vogliamo ricordare e celebrare le modalità con le quali lavoriamo, i rapporti con le istituzioni, le sinergie con le reti, ed è questo il senso dei messaggi che ascolteremo, tutti legati a progetti ed iniziative dell'Unione insieme, a fianco delle istituzioni
Le parole danno forma al pensiero. Le parole descrivono, raccontano, caratterizzano, definiscono, ispirano. Allontanano o avvicinano.
Un ringraziamento davvero grande alle nostre relatrici di oggi che hanno accolto questo invito. Per riflettere insieme sul ruolo delle donne *DONNE… che rappresentano diversi ambiti, donne che di questi cambiamenti sono testimoni e protagoniste e con le quali proveremo a dare nuovo valore e significato a queste parole.*

## *75 anni di voce e visione: l'Italia nel cuore del Soroptimismo Europeo*

**Hafdís Karlsdóttir** - *President of SIE Soroptimist International of Europe*

Cari amici, care sorelle,

È un onore celebrare il 75° anniversario dell'Unione d'Italia, una delle più dinamiche all'interno di Soroptimist International of Europe.

Con oltre 5.000 membri in 163 club, voi siete un esempio di unità, impatto e visione. Nel corso degli anni, il vostro operato *di trasformazione* ha ottenuto numerosi riconoscimenti Best Practice Awards dalla Federazione Europea.

Un esempio del vostro impegno, a tutti evidente, è la creazione di 296 "Stanze tutte per sé" — spazi sicuri che riflettono il vostro impegno per la dignità e la sicurezza delle donne. Ieri ho avuto il privilegio di partecipare all'inaugurazione della 295$^{esima}$ stanza, presso la Questura Centrale di Milano, un potente promemoria del cambiamento che possiamo ottenere insieme — fianco a fianco con le autorità locali, creando un vero cambiamento e difendendo le donne.

Quando Adriana ha chiesto all'attrice – la protagonista dello spettacolo del pomeriggio - una parola che lei ritenesse la più importante per noi donne, lei ha risposto: "VOCE". Ed è così: siamo una voce globale per le donne, e dobbiamo far sentire la nostra voce!

Questo weekend incarna due momenti: celebrazione ed anche riunione.

È un momento *per riconnettersi, accogliere nuovi volti e riflettere sulla nostra missione condivisa: il meglio delle donne, facendo il meglio per le donne.*

L'Unione Italiana vive questa missione ogni giorno, producendo leader e guidando un vero cambiamento all'interno di SIE. Solo per citarne alcuni: ho avuto il privilegio di lavorare con molte ispiratrici Soroptimiste italiane: Nicoletta Morelli, che ha guidato la revisione della nostra costituzione nel 2021; Flavia Pozzolini, una presenza saggia e costante durante la mia presidenza; Laura Marelli, che ha sostenuto l'estensione ed è stata eletta questa settimana rettore universitario (congratulazioni, Laura!) E la mia cara amica M.Luisa Frosio, che contribuisce ancora significativamente tramite il Team Mentoring SIE.

L'Italia ha anche una rappresentanza nei nostri gruppi di lavoro strategici: l'identità aziendale e l'intelligenza artificiale.

A breve vi sarà la chiamata per le Candidature al prossimo Consiglio SIE: incoraggio i membri italiani a farsi avanti — la vostra voce e la vostra esperienza sono vitali.

Guardando avanti: unitevi a noi, questo prossimo ottobre a Cracovia per il Congresso SIE. Con quasi 40 relatori e sessioni su Sostenibilità e Intelligenza Artificiale promette di essere un evento davvero impattante. Un'app con traduzione simultanea in italiano garantirà la piena partecipazione.

Prima del Congresso ospiteremo un evento speciale per donne di età compresa tra i 20 e i 30 anni. Portate quindi le vostre figlie e nipoti — lasciate che sperimentino il nostro movimento. Margherita Poles e Alice Pomé dell'Italia stanno attivamente aiutando a organizzare questa iniziativa.

Per il Congresso nostra intenzione è pubblicare un libro su SI e SIE scritto da Anna Maria Isastia: quindi vedete che la presenza italiana è ovunque nel lavoro della nostra Federazione.

E guardando oltre, al 2027, l'Italia è già rappresentata alla Convention SI di Praga, con Susanna Raccis come Tesoriera della Convention.

Care sorelle, onoriamo il passato, celebriamo il presente e ci impegniamo per il futuro.

*Congratulazioni per 75 anni straordinari. Viva Soroptimist!*

## *L'importanza delle parole: 75 parole per 75 anni*

**Anna Maria Isastia** - *Storica e Past Presidente dell'Unione italiana*

Le parole danno corpo ai nostri pensieri, ai nostri sentimenti, ci permettono di comunicare con gli altri, ci aiutano a costruire il tessuto sociale nel quale siamo immersi, ci definiscono.
C'era il linguaggio aulico e quello del popolo.
C'è un linguaggio esclusivo e un linguaggio inclusivo.
I giovani forgiano parole nuove per comunicare tra di loro.
Siamo talmente abituati ad usare le parole che raramente ci fermiamo a riflettere sulla loro importanza. Senza le parole non potremmo esprimere concetti.
Possiamo studiare la lunga strada percorsa dalle donne - dall'esclusione all'inclusione - anche attraverso la trasformazione del linguaggio, l'abbandono progressivo di alcune espressioni linguistiche e l'introduzione di nuove parole.
In vista di questo incontro ho ripreso in mano un libricino piccolo ma prezioso pubblicato nel 1975 per i primi 25 anni dell'Unione italiana.
Vi si trova il sunto delle discussioni fatte a Milano a gennaio 1950 dalle rappresentanti dei 4 club italiani che hanno dato vita all'Unione.
"Per mio conto ritengo che le donne che saranno chiamate a far parte del club Soroptimist debbano rappresentare non solo la *eccellenza professionale*, ma abbiano anche *una figura morale* capace di essere una forza per la propulsione degli scopi soroptimistici" sostenne Emilia Kuster Rosselli "e quindi, sia le socie attive, come le aggregate, debbono essere scelte fra le donne più rappresentative e più forti della società".
Emilia Kuster è stata un personaggio di punta nella Milano degli anni Cinquanta, giornalista legata all'alta moda e prima presidente nazionale.
Le rappresentanti dei quattro club italiani convennero che bisognava fare proseliti scegliendo nelle città italiane le donne più valide, una *élite morale e professionale che fungesse da volano per le altre.* Donne disposte ad impegnarsi non solo nel club "ma anche per quanto riguarda l'irradiazione della **s***olidarietà* umana" secondo le parole della socia bolognese, la storica Lilla Lipparini cui si associarono l'avv. Angiola Sbaiz anche lei di Bologna e Maria Martone Napolitano di Roma.
Maria Martone, che era giornalista e traduttrice, focalizzò un'altra parola importante, *socievolezza,* essenziale per creare lo spirito di amicizia tra le socie.
Siamo agli albori della storia del Soroptimist italiano ma la via tracciata è chiara:
PROFESSIONALITA' (*Impegno, Professioni, Competenze, Qualità)*
SOLIDARIETA' *(Diritti umani, Uguaglianza, Tolleranza, Inclusione, Service)*
SOCIEVOLEZZA *(Amicizia, Sorellanza, Armonia, Appartenenza)*
MORALITA' (*Etica)*
Nel discorso con il quale aprì i lavori del Consiglio nazionale delle Delegate di Milano del 13 maggio 1989 Elda Pucci prefigurò lo scenario che abbiamo oggi sotto gli occhi: un mondo in cui i valori sono minacciati dalla tecnologia e da un potere concentrato in pochissime mani, che risponde esclusivamente a logiche economiche. In un simile contesto, la presidente nazionale affermava che i valori del Soroptimist sono valori rivoluzionari, perché fanno riferimento alla 'moralità' come prerequisito per diventare socie. Chiedeva alle soroptimiste di diventare «testimoni di verità, senza avere preoccupazioni», perché «siamo un gruppo con un'alta coscienza». Chiedeva alle soroptimiste di: "servire gli ideali. Muoverci sempre verso questi ideali […] Il Soroptimist è questo*. È gruppo per scelta, è coscienza di gruppo forte, moralmente forte;* è un insieme di donne che

hanno un livello morale mediamente più alto, perché non hanno memoria storica di potere, di mediazioni che sporcano. Noi donne siamo diverse. Abbiamo sofferto, abbiamo resistito. […] Noi abbiamo l'ambizione di vivere nella pienezza della dignità umana al servizio della verità e al servizio della libertà".

Dagli anni Cinquanta, Sessanta in poi sono nati in Italia decine di club. Le parole per ricordarlo sono (*Cooptazione, Diffusione, Estensione)* che portano lentamente ad un cambio di *Mentalità,* alla crescita di tante donne rese più consapevoli del loro valore.

Il solido ancoraggio dell'Unione italiana all'Europa e agli Stati Uniti favorisce la penetrazione tra le giovani donne della *Democrazia* vissuta giorno per giorno nei club.

Chi mi conosce sa quanta importanza io dia alla parola *Democrazia* che per le donne italiane degli anni Cinquanta era una scoperta recente da condividere e assimilare tutte insieme, grazie a Statuti e Regolamenti che impongono una serie di regole e utili paletti.

*Democrazia* che matura e viene elaborata anche nello scambio frequente tra socie di paesi diversi perché Soroptimist è una *RETE GLOBALE* legata alle agenzie dell'Onu nelle quali viene cooptata, agenzie da cui arrivano stimoli sempre nuovi.

Ne cito uno per tutti: la *Dichiarazione universale dei diritti umani* firmata il 10 dicembre 1948, che il Soroptimist ricorda il 10 dicembre di ogni anno.

C'è stata una lunga fase di espansione dei *DIRITTI UMANI* e mai avrei immaginato che conquiste considerate definitive potessero essere rimesse in discussione. Ne deriva che oggi i diritti umani sembra si stiano ridimensionando e sempre più spesso vengono percepiti come valori validi solo per un Occidente che a sua volta si sta rimpicciolendo.

Soroptimist si trova dunque a dover difendere Valori considerati acquisiti, mentre oggi sono rimessi in discussione. Parole come *"Diritti, Discriminazioni, Dignità, Emancipazione, Giustizia, Pace, Parità, Rispetto, Uguaglianza"* sembravano parole consumate dall'uso, banali e ripetitive e invece sono tornate ad essere bandiere dietro le quali schierarsi.

Nei mesi passati è stato chiesto ai club e alle socie di riflettere sulle parole che a loro giudizio ci definiscono. Siamo state sommerse da centinaia di parole, tutte coerenti tra di loro a riprova di un sentire comune.

La rivista femminista NOI DONNE ha fatto un'operazione simile per i suoi 80 anni (1945-2025) pubblicando un Dizionario di 80 parole per gli 80 anni della rivista. Impressionante la differenza con le parole della storia del Soroptimist. Meriterebbe uno studio comparato per rendersi conto plasticamente della profonda differenza tra due gruppi di donne che non potrebbero essere più diversi.

Le soroptimiste hanno dato sempre grande importanza alla *cultura* perché cultura significa *emancipazione, consapevolezza, opportunità*, presa di coscienza (*empowerment*): concetti che creano le premesse della *leadership.*

Non stupisce dunque che tutti i club diano *borse di studio* a giovani e giovanissime donne per motivarle e farle crescere. Nei decenni si è cercato più volte di quantificare il numero e il valore economico delle borse ma non è semplice. Il club di Roma ha iniziato a dare borse di studio fin dagli anni Cinquanta del '900 e non ha mai interrotto la tradizione inventando anche l'affiancamento delle borsiste. Non esisteva ancora l'uso del termine *mentoring* ma è quello che io ho visto fare da sempre nel mio club.

Il club di Trieste elargisce borse di studio dal 1961. Un elenco sebbene parziale si può trovare nella Storia del Soroptimist ma è largamente lacunoso.

Ricordiamo anche che l'Unione italiana vanta quello che forse è - a livello mondiale - il *service* più longevo. Il *Corso Bocconi* è nato infatti nel 1985 anno che l'Onu aveva proclamato 'Anno della gioventù'. Da allora si è trasformato più volte diventando un volano per giovani donne con una professionalità già strutturata cui si

insegna a valorizzarsi per migliorare le prospettive professionali e raggiungere più rapidamente la *leadership.*
Nel 1997 al Corso Bocconi è stato affiancato un secondo service nazionale: il *Concorso giovani talenti della musica* destinato a premiare le capacità di giovanissime artiste.
Accanto alla *cultura,* i *Service* che sono per noi una pietra angolare. Sono service le borse di studio e i Corsi e Concorsi di cui abbiamo appena parlato.
Sono *Service i* programmi nazionali e internazionali condivisi e realizzati dai club di cui avete appena sentito parlare nei video che hanno preceduto il mio intervento.
Ma cosa intendiamo con la parola *servizio?*
Il 'servizio' si esplica progettando, coordinando e finanziando aiuti non necessariamente economici, creando in tal modo condizioni di solidarietà umana.
Non è stato semplice né scontato per le presidenti nazionali proporre dei programmi condivisi che i club dovevano realizzare sul territorio. Se pensiamo all'entusiasmo con cui i club realizzano i progetti nazionali oggi - con risultati di grande rilievo - si fa fatica a ricordare la difficoltà con la quale furono accolti qualche decennio fa.
La prima presidente nazionale che cercò di coordinare l'attività dei club indirizzandoli su temi specifici legati all'attualità fu Renata Maggioni Malaguzzi Valeri (1971-1973). Fu lei a convincere i club della necessità di un collegamento organico con le Regioni appena nate e ancora lei, nel giugno 1972 ad impegnare tutta l'associazione su un tema di fondamentale importanza: *la riforma del diritto di famiglia*. La legge era stata già approvata alla Camera ed era in discussione al Senato. Molti passaggi di quella legge, a suo giudizio, non erano accettabili, in quanto annullavano la presunta parità che si sarebbe dovuta instaurare tra marito e moglie. I club dovevano affidare alle socie giuriste lo studio dei sistemi per intervenire, in unione con le altre associazioni.
Ci si avviava così verso quella fase di maturazione che fu rappresentata dal decennio di riflessione sulla condizione della donna, proclamato dalle Nazioni Unite a conclusione dell'anno internazionale della donna (1975), che convogliò su ben precise tematiche l'attenzione dei club[1].
Soroptimist fu chiamato a far parte, con altre associazioni femminili, del Comitato per l'anno internazionale della donna. L'Unione italiana scelse, come tema di lavoro comune lo studio sulle cause della continua diminuzione dell'occupazione femminile in Italia. Il lavoro si svolse in tre fasi. Nella prima, tutte le socie furono impegnate a compilare questionari, intervistando donne che ricoprivano differenti posizioni lavorative. Nella seconda, i risultati dell'inchiesta furono comunicati ai club che organizzarono incontri e discussioni per verificare opinioni e ipotesi di soluzione. Infine, ogni club stilò le sue proposte che furono poi esaminate in un convegno nazionale che si tenne a Firenze nel marzo del 1975.
I risultati dell'attività svolta furono infine presentati, nel giugno 1975, alla conferenza mondiale a Città del Messico, quale contributo dell'Unione italiana nel campo dell'occupazione femminile. Ne emergeva il quadro di un paese nel quale la recessione economica nazionale, riflesso di quella mondiale, aveva fatto riaffiorare una realtà che sembrava superata, evidenziando il fatto che la donna lavoratrice non era ancora pienamente accettata e dunque nei momenti di recessione era sempre lei la prima a perdere il lavoro.
Questo impegno, gravoso e inedito per le socie italiane, fu voluto e coordinato dalla presidente nazionale Silvia Moravia Pino (1973-75). Il volume che raccoglie i risultati del lavoro fatto, *L'occupazione femminile in Italia*[2],

[1] Il decennale della donna si concluse con la conferenza mondiale di Nairobi (16-27 luglio 1985). L'Italia era rappresentata, per la seconda volta, da Tina Anselmi. Si veda «Notiziario», II (1985), pp. 65-66.

[2] Soroptimist International – Unione nazionale dei Soroptimist clubs, *L'occupazione femminile in Italia*, Firenze, Arti grafiche Giorgi e Gambi, 1975. Sono 259 pagine di dati tecnici e tabelle.

fu il primo pubblicato sull'argomento nel nostro paese e divenne oggetto di studio per quanti si occuparono del tema negli anni immediatamente successivi. Questo era il Soroptimist degli anni Settanta.
Negli anni Ottanta Elda Pucci (1987- 1989) spinse i club ad occuparsi di uno dei temi principali della Federazione europea, quello della *violenza sulla donna*.
Negli anni Novanta Raffaella Mottola Conte (1993-1995) li indirizzò allo studio di un tema allora nuovissimo: '*Sterilità, fecondità, procreazione artificiale, adozione: dalla parte della donna'*.
Nel 1995, appena eletta presidente, Adele Garrani Puglisi, denunciò pubblicamente l'incredibile ritardo del ddl contro la violenza sessuale in discussione al parlamento dal 1976. La legge fu finalmente votata nel 1996 - dopo venti anni - nel corso dei quali i parlamentari avevano rallentato i lavori in ogni modo evidenziando resistenze culturali molto forti.
L'attenzione alla *sostenibilità ambientale* si affacciò al Soroptimist alla fine degli anni Novanta.
*Sostenibilità, Etica, Futuro, Ambiente,* sono parole sempre più presenti nei nostri programmi che si legano agli obiettivi dell'Alleanza per lo sviluppo sostenibile e all'Agenda 2030. Una attenzione particolare è riservata al goal 5: *Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze.*
La prima presidente del Soroptimist, Violet Richardson, sosteneva che «service is our reason for being»: *il servizio è la ragione per cui esistiamo.* Furono lei e le amiche di quel primo club del 1921 a indicare la strada che l'associazione avrebbe poi seguito in ogni luogo in cui è nato un club: attenzione alla comunità, attenzione alla condizione delle donne (*Equal Rights for Women*), a quella dei giovani, al patrimonio ambientale e culturale.
Ancora una considerazione in chiusura.
Nel 1928 Alda Da Rios la fondatrice del Soroptimist in Italia scrisse alle socie del primo club di Milano:

"MEMENTO – Il Club vi darà quanto gli darete"

Io sono soroptimista da ottobre 1984, ho sempre lavorato molto per l'associazione e concordo con Alda: credo di avere dato molto, ma ho anche ricevuto molto.

## LE PAROLE DELLE ESPERTE

## PANEL I - SUPERARE DISUGUAGLIANZE E STEREOTIPI

### *FLAVIA BARCA: Potere, Cura e Intelligenza Artificiale: parole da trasformare*



***Esperta di politiche e strategie culturali creative***
*Studiosa dei media e della cultura, svolge attività di consulenza e formazione sui settori culturali e creativi per organizzazioni pubbliche e private (tra le ultime: Rai Ufficio Studi, Istat, Commissione Europea) realizzando ricerche, progetti, analisi di scenario, piani strategici, studi di impatto, valutazioni. È codirettrice della rivista mensile Letture Lente (AgCult) e impegnata in progetti di sviluppo locale a base culturale. Ha pubblicato numerosi saggi e libri tra i quali: Mappa delle diseguaglianze di genere (Editrice Bibliografica, 2024); Integrating and monitoring culture in the Sustainable Development Goals (SDGs) framework, in "Economia della Cultura" 2-3/2024; A Cohesive Voice for Europe: Public Service Media responding to contemporary challenges in "The Future of Public Service Media in Europe", Public Value Text (2025).*
*Nel tempo libero legge romanzi, guarda film e serie TV, pratica yoga e si arrampica in montagna.*

*Trasformare le parole, trasformare il mondo. A partire dalla parola "amicizia"*
La prima parola che mi viene in mente è "amicizia". È una parola bellissima, che qui è emersa spesso e che si percepisce con forza, attraverso le relazioni, la comunione autentica, la condivisione profonda di idee, di esperienze, di emozioni. È un'energia che circola, che sostiene, che nutre. Questo ci insegna che non basta dire le parole, ma occorre abitarle, viverci dentro e trasformarle.
Le donne, da sempre, possiedono un potere trasformativo straordinario, conoscendo già interiormente le risposte su come cambiare il mondo, su come trasformare la vita, le relazioni, il presente. Il problema è che queste risposte, anche se esistono, non sono ascoltate, non entrano nello spazio pubblico, nelle politiche, nelle decisioni. Uno degli obiettivi di oggi credo sia proprio questo: riprenderci il diritto a cambiare il mondo anche attraverso la trasformazione delle parole che lo costruiscono.
E tra queste, c'è una parola, secondo me, centrale: potere.

*Riappropriarci della parola potere*
Il potere è una parola che ha guidato la storia e costruito le strutture sociali, ma dalla quale le donne sono state sistematicamente escluse. Il potere femminile è stato negato, invisibilizzato, a volte persino demonizzato. Abbiamo vissuto e spesso viviamo ancora in un sistema modellato su logiche maschili: verticalità, controllo, leadership come dominio.
Oggi è necessario attribuire a questa parola un senso nuovo, che rifletta la nostra esperienza e il nostro modo di essere. Un'immagine potente viene dalla fondazione del Club di Firenze, dove nessuna sentiva il bisogno di eleggere una presidente. Non era necessario un vertice, ma si stava costruendo un'idea di potere fondata su ascolto, relazione, scambio, non su supremazia.
La studiosa Rachele Borghi, approfondendo il pensiero di bell hooks, ha proposto il concetto di "impoteramento" come superamento dell'empowerment. Quest'ultimo ci ha accompagnate per anni, ma porta con sé una visione individualista e competitiva, ancora legata a modelli maschili. Oggi serve rovesciare quella logica: costruire un potere differente, cooperativo, collettivo. Nella storia, ogni forma di potere femminile fuori dagli

schemi è stata repressa: le streghe, le donne nei manicomi, le "matte". Figure che rappresentavano un sapere e una forza altra, non addomesticabile. Da qui nasce l'urgenza di ripensare radicalmente il significato stesso del potere. Ed è proprio da questa riflessione che nasce anche un'altra parola fondamentale: la cura.

*Cura: un valore da ribaltare*

Cura è una parola che, per le donne, ha sempre avuto due volti. Da una parte, è stata una gabbia, un destino obbligato: ci ha confinate dentro le case, ci ha tenute incollate per anni alla cura dei figli, dei genitori, delle famiglie. È stata un compito non scelto, spesso dato per scontato, che ci ha logorate, consumando energie, tempo, possibilità.

Dall'altra parte, è una parola che ci appartiene profondamente perché è intrecciata alla nostra identità, al nostro modo di stare nel mondo, al nostro sguardo sull'altro. Ed è qualcosa che non rinnegheremmo mai.

Il punto non è però rifiutare la cura, ma ribaltarne il senso: non più solo vincolo o sacrificio, ma risorsa, forza collettiva, valore sociale. La cura è prendersi carico dei bisogni altrui, occuparsi della comunità, costruire legami, custodire ciò che conta. E voi, Soroptimiste, lo sapete bene: praticate questa forma di cura ogni giorno, nella rete che vi tiene unite, ma anche nei progetti, nelle azioni, nell'impegno verso la società.

Cura e inclusione sono due facce della stessa parola: includere significa prendersi cura, e prendersi cura significa rendere ogni persona parte attiva di un insieme. Se davvero la parola cura ricevesse il valore che merita, cambierebbero radicalmente anche i nostri curriculum. Tutti quegli anni trascorsi a prenderci cura – anni pieni, densi di esperienza, ma spesso cancellati o taciuti – diventerebbero riconosciuti come sapere, come competenza. I nostri curriculum non apparirebbero più come "interrotti", ma come ricchi, coerenti e pieni di senso.

Da questo ripensare il valore della cura nasce l'esigenza di introdurre un'ultima parola, attualissima e cruciale: intelligenza artificiale.

*L'intelligenza artificiale ha bisogno dello sguardo delle donne*

L'intelligenza artificiale è oramai una presenza costante, che agisce nei meccanismi quotidiani senza quasi che ce ne accorgiamo. Ma, tra i tanti bias che l'IA si porta dietro, ce n'è uno che ci riguarda molto da vicino: la semplificazione dei percorsi.

L'intelligenza artificiale legge i dati con uno sguardo standardizzato, lineare, spesso modellato su un'idea maschile di efficienza, continuità e prestazione. Così legge un curriculum femminile come fallato se ha dei "vuoti", interruzioni e pause. Quegli spazi non sono però buchi da colmare ma anni di cura, sono lavoro invisibile e non retribuito, responsabilità mai riconosciute come tali dal sistema.

L'IA finisce così per penalizzare i profili femminili proprio perché sono reali, complessi, frammentati, ricchi, e per premiare solo quelle biografie che rispondono a un modello lineare, continuo, produttivo, costruito su un'idea di carriera ininterrotta, senza "assenze".

Ecco perché oggi, se vogliamo davvero costruire un'intelligenza artificiale giusta, abbiamo bisogno anche lì dello sguardo delle donne: per riscrivere gli algoritmi, per ridefinire i criteri di valutazione, per far sì che anche le pause, le interruzioni, i tempi dilatati – quelle assenze così cariche di senso – vengano finalmente riconosciuti come parte integrante del valore di una persona.

*In conclusione…*

In questa occasione di riflessione comune vorrei quindi lasciare tre parole: potere, cura e intelligenza artificiale. Tre parole diverse, complesse, apparentemente lontane tra loro, ma che, se attraversate con lo sguardo delle donne, possono trasformarsi in semi di futuro, da coltivare insieme, con coraggio, visione e responsabilità.

## *ELISABETTA CAMUSSI: Riparazione di genere. Stereotipi, potere e benessere nelle asimmetrie quotidiane*



***Professoressa associata di Psicologia Sociale Università di Milano-Bicocca, Presidente Fondazione Ossicini***

*Elisabetta Camussi, psicologa, Ph.D, è Associata di Psicologia Sociale all'Università di Milano-Bicocca. Si occupa di ricerca e di intervento in ambito di Questioni di Genere e Pari Opportunità. Già componente della "Task Force Colao" e della Cultural Change Commission del Women20 del G20, è Ufficiale al merito della Repubblica. Coordina l'Osservatorio Pari Opportunità e Generi presso l'Ordine Psicologi della Lombardia e il Life Design Psy Lab presso l'Università di Milano Bicocca. E' Presidente della Fondazione per la Professione Psicologica Adriano Ossicini e componente del Comitato Scientifico di Dirittoastarebene.it: https://www.unimib.it/elisabetta-camussi*

*Introduzione*

Una mattina, mentre facevo colazione, mio figlio mi ha lasciato sul tavolo una copia del mensile Quattroruote. Con una certa sicurezza mi ha detto: «Mamma, leggi questo articolo, secondo me ti interessa». Ricordo di essere rimasta stupita, chiedendomi cosa potesse contenere una rivista di motori per chi, come me, si occupa di studi di genere, stereotipi e cambiamento sociale e, al tempo stesso, non capisce nulla di motori. Eppure aveva ragione: l'articolo in questione, dal titolo Riparazioni di genere, è diventato la chiave di lettura perfetta per un ragionamento più ampio che desidero condividere.

*Un esperimento "empirico" tra carrozzerie*

L'articolo racconta di un esperimento condotto da un giornalista e un fotografo. I due hanno deciso di portare un'automobile con il medesimo difetto presso tre carrozzerie in tre città simbolo del triangolo industriale del nord Italia: Genova, Milano e Torino. Ma con una variante cruciale: in ogni officina, l'auto veniva portata prima da un uomo e successivamente da una donna. L'obiettivo era semplice quanto radicale: verificare se il genere del cliente influenzasse il comportamento dell'interlocutore e il preventivo di spesa.

I risultati sono illuminanti. A Genova, sia l'uomo sia la donna ricevono la stessa risposta: «L'auto non ha nessun problema, non c'è nulla da pagare». A Milano, invece, il preventivo per l'uomo è di 90 euro, mentre per la donna sale a 160. A Torino la forbice tra i due è di circa 60 euro. Siamo nel cuore dell'Italia urbana, metropolitana, produttiva. Eppure, la discriminazione sottile e strutturale agisce silenziosamente anche in contesti che potremmo ritenere "neutri", "tecnici", "professionali".

Questo episodio è tutto fuorché banale. Non si tratta di un caso folkloristico, ma di un esempio prototipico di come agiscano gli stereotipi di genere, spesso sotto la soglia della consapevolezza, anche nei luoghi più inattesi. È la dimostrazione di quanto ancora oggi la percezione sociale della competenza, dell'autorevolezza e della legittimità sia condizionata dal genere.

*Da dove vengono (e dove vanno) gli stereotipi di genere*

Gli stereotipi di genere, come la letteratura psicosociale ci insegna, non sono semplicemente "idee sbagliate" che circolano nella società. Sono strutture cognitive profonde, che organizzano il nostro pensiero, influenzano i comportamenti e si intrecciano con la distribuzione del potere. La loro forza sta nell'essere automatici, impliciti, normalizzati. Non si eliminano con un decreto né con una campagna di sensibilizzazione isolata. Possono però evolvere, e per farlo è necessaria una strategia consapevole, sistemica, di lungo periodo.

Quando qualcuno – uomo o donna – sostiene con disinvoltura che «ormai non c'è più discriminazione, ci sono tante donne in posizioni di potere», sta riaffermando una doppia ingenuità. Da un lato, ignora la persistenza

strutturale delle disuguaglianze; dall'altro, alimenta inconsapevolmente il sistema stesso che le riproduce. Un sistema che non è solo patriarcale, ma profondamente intrecciato con logiche capitalistiche e gerarchiche che si perpetuano proprio attraverso l'opacità dei meccanismi che le sorreggono.

*Educare (e rieducare): una questione sistemica*

Se vogliamo davvero agire sugli stereotipi, dobbiamo partire dal sistema educativo, senza però fermarci a quello. È essenziale infatti intervenire fin dalla prima infanzia, ma occorre poi proseguire dalla scuola materna fino all'università, e continuare con la formazione permanente degli adulti. Ricordando che l'educazione non è solo quella, fondamentale, trasmessa dal sistema scolastico. È anche – e forse soprattutto – l'educazione implicita, quella trasmessa dai modelli di riferimento. E qui entra in gioco la responsabilità degli adulti.

Gli adulti sono il principale veicolo di trasmissione dei modelli sociali, e dunque di atteggiamenti e comportamenti. Se non sono formati, se non sono consapevoli dell'influenza delle appartenenze di genere su ciascuno di noi, se non si interrogano sul proprio ruolo, continueranno a riprodurre schemi discriminatori anche quando pensano di promuovere l'uguaglianza. È un fenomeno ben noto alla psicologia sociale: lo stereotipo, se non riconosciuto, diventa pregiudizio, e il pregiudizio, quando si traduce in azione, diventa discriminazione. Il tutto spesso senza che chi discrimina se ne renda conto. Le giustificazioni razionali arrivano dopo: si trova sempre un motivo "plausibile" per escludere, penalizzare, non riconoscere. Ma il vero motivo è quasi sempre lo stesso: l'appartenenza dell'altra persona a un gruppo oggetto di stereotipo e stigma sociale.

*Potere, equità e trasformazione*

Parlare di genere significa parlare di potere. Promuovere l'equità significa ridefinire le gerarchie, le priorità, i criteri di legittimità. Non basta concedere alle donne uno "spazio" o una "presenza". Serve rimettere in discussione le logiche stesse attraverso cui vengono assegnati i ruoli, i meriti, le posizioni. Non è un'operazione retorica: è un processo politico e sociale che richiede il coraggio di affrontare conflitti, resistenze, ostacoli culturali. Il nodo della trasformazione non può essere sciolto con interventi episodici. Serve una visione di lungo periodo, serve alleanza tra saperi diversi, tra discipline, tra istituzioni. Serve anche – e forse soprattutto – volontà politica. Perché l'uguaglianza formale non basta. Senza uguaglianza sostanziale, restiamo in un orizzonte illusorio.

*Disuguaglianze e salute mentale: il legame invisibile*

Vorrei concludere con un dato che reputo decisivo. Nel 2024, la rivista scientifica Lancet – non certo una rivista femminista, ma una delle più autorevoli in ambito psicologico internazionale – ha pubblicato una serie di articoli che dimostrano in modo rigoroso un fatto ormai ineludibile: le disuguaglianze, e in particolare le disuguaglianze di genere, rappresentano oggi uno dei principali predittori di disagio psicologico. Non solo nei contesti poveri o vulnerabili, ma anche – e forse ancor più – nei contesti ricchi, avanzati, attrezzati.

Le disuguaglianze non sono solo un problema etico o politico. Sono un problema di salute pubblica. Sono un fattore di rischio sistemico. E questo significa che intervenire sulla loro riduzione non è solo un gesto di giustizia, ma un investimento strategico sul benessere collettivo. Per uomini e per donne.

*In conclusione…*

Riconoscere gli stereotipi, diventare consapevoli dei nostri automatismi cognitivi, ridefinire i rapporti di potere e costruire percorsi educativi integrati non sono sfide marginali. Sono il cuore pulsante di una democrazia matura. La "riparazione di genere" non è un atto di cortesia. È un processo politico e culturale che ci riguarda tutte e tutti. E che, finalmente, anche sulle pagine di Quattroruote, comincia ad avere un suo spazio.

## *MARIA GRAZIA RIVA: Educazione, consapevolezza e relazioni: la sfida di trasformare gli stereotipi di genere fin dall'infanzia*



***Prorettrice all'Orientamento, Politiche di genere e Pari opportunità, Università di Milano Bicocca***

*Maria Grazia Riva è professoressa ordinaria di Pedagogia presso l'Università di Milano-Bicocca, dove insegna Pedagogia della relazione educativa e Consulenza clinica nella formazione. E' stata Direttrice del Dipartimento di Scienze Umane per la formazione fino al 2019, poi ProRettrice all'Orientamento, le Politiche di genere e le Pari Opportunità e Presidente dell'Osservatorio per le Pari Opportunità fino al settembre 2025. É stata Presidente della CUNSF – Conferenza Universitaria Nazionale dei Dipartimenti e Facoltà di Scienze della Formazione. E' attualmente VicePresidente della SIPED – Società Italiana di Pedagogia. Le sue ricerche e pubblicazioni riguardano, tra i vari ambiti, l'abuso educativo ai minori, la violenza di genere, la pedagogia nera, la trasmissione transgenerazionale del trauma e la pedagogia trauma-informed.*

*La pluralità degli sguardi*

Considero fondamentale l'idea che ognuno possa interpretare i cambiamenti sociali a partire dal proprio punto di vista, dalle proprie competenze, dalla propria sensibilità, guardando i problemi in modo plurale, lasciando così spazio a sguardi, discipline e narrazioni diverse. Solo così possiamo infatti aprirci davvero alla complessità e alla differenza, senza ridurre i fenomeni sociali a un'unica lettura. Questo vale, naturalmente, anche per il tema delle disuguaglianze e degli stereotipi, che può – e deve – essere analizzato da molte angolature: dai dati, dalle politiche, dalle pratiche educative, dai vissuti personali e, anche, lavorando dal basso, coinvolgendo i territori, le scuole, i contesti di vita quotidiana. Solo così possiamo davvero contrastare gli stereotipi e, con essi, la violenza di genere.

*Stereotipi, pratiche educative e infanzia*

Come pedagogista e psicoterapeuta ho sempre cercato di tenere insieme nel tempo queste due prospettive, integrandole in un percorso che mi ha portata a lavorare sulla consapevolezza, soprattutto nei contesti formativi. Ho costruito gran parte della mia attività attorno a laboratori, esperienze concrete con studenti e studentesse, in cui la consapevolezza non è un concetto astratto, ma una pratica viva, trasformativa. Decostruire gli stereotipi e le rappresentazioni di genere in questi ambiti è un lavoro necessario, poiché si tratta di sovrastrutture profonde che ci condizionano, spesso in modo invisibile, fin dall'infanzia.

Per questo motivo penso che uno degli snodi centrali sia il modo in cui veniamo trattate e trattati fin da piccoli, quando siamo in uno stato di bisogno e di dipendenza.

Alla nascita, nessuno di noi può sopravvivere da solo. Abbiamo bisogno del gruppo, del contesto che ci accoglie. In quel contesto – familiare, ma non solo – interiorizziamo la cultura nella quale nasciamo, interiorizziamo modelli di relazione, di potere, di autorità che ci formano nel profondo, a volte anche senza che ce ne accorgiamo. Infatti, se siamo accolti da piccole con cura, con attenzione, con protezione, allora impariamo a orientarci verso l'altro in modo aperto, fiducioso; se invece veniamo trattate con distacco, con freddezza, con rigidità, il mondo ci apparirà da subito come un luogo ostile.

*La pedagogia nera e il patriarcato*

Ritengo pertanto molto importante il lavoro che oggi si sta facendo nel mettere in relazione la cosiddetta pedagogia nera – quella pedagogia violenta, repressiva, autoritaria – con la cultura patriarcale. Le due cose, in

fondo, condividono una stessa visione del potere: un potere gerarchico, coercitivo, distante, che non lascia spazio all'ascolto e alla differenza e che, soprattutto, passa attraverso le pratiche educative. L'educazione non è mai, infatti, solo una questione di principi astratti, ma sempre una questione concreta: si manifesta nei gesti, nei linguaggi, negli atteggiamenti quotidiani. È lì che si trasmettono – o si possono trasformare – gli stereotipi di genere.

*Decostruire lo stereotipo dell'amore rude*

Recentemente ho discusso con le mie studentesse della laurea magistrale in Scienze pedagogiche di uno stereotipo molto radicato, dopo aver rivisto insieme una scena tratta dal film "La verità è che non gli piaci abbastanza" del 2009 ad opera del regista Ken Kwapis. In una scena, in un parco giochi, una bambina viene spinta a terra da un bambino che le rivolge anche parole molto sgradevoli. La bambina, in lacrime, corre dalla madre per raccontarle l'accaduto. Questa, con sguardo amorevole, pronuncia una frase che tante di noi si sono sentite dire almeno una volta: "Tesoro, sai perché quel bambino si comporta così con te? Perché gli piaci." Poi arriva una voce fuori campo: "Ed è fatta. È così che iniziano i nostri problemi." La scena continua, e la madre insiste nello spiegare che quel comportamento aggressivo sarebbe una manifestazione di amore. Al che la voce fuori campo commenta ancora: "Siamo tutte incoraggiate, anzi programmate, a pensare che se un uomo si comporta da prepotente… vuol dire che gli piacciamo". Questa scena mi ha colpita profondamente perché mi ha ricordato mia madre e le tante narrazioni che si tramandano ancora oggi. È un esempio lampante di quanto gli stereotipi agiscano nelle pieghe della vita quotidiana, di quanto siano radicati anche nei gesti più affettuosi, nei consigli dati con amore.

*Uscire dalla segregazione di genere per lavorare insieme*

Credo che questi stereotipi tossici si possano superare solo lavorando insieme, donne e uomini, per cambiare questo stato di cose, senza cadere nella trappola della polarizzazione. Se ci si divide troppo, si accusa senza costruire, si rischia di innescare reazioni difensive, a volte anche violente. Il patriarcato ci ha infatti danneggiato tutti, uomini e donne, e solo la cura, il riconoscimento dei bisogni, la formazione affettiva ed educativa fin dall'infanzia possono costruire una cultura davvero diversa: i bambini e le bambine, fin da piccolissimi, hanno bisogno di protezione, di guida, di fiducia da parte degli adulti, uomini e donne, che li sappiano accogliere, accompagnare, ascoltare.

Per questo, la formazione e l'educazione hanno – e continueranno ad avere – un ruolo fondamentale.

## *LARA PONTI: Donne, potere e visibilità: costruire insieme il cambiamento*



***Vicepresidente del Gruppo Ponti SB, Vicepresidente Confindustria per Transizione Ecologica e Obiettivi ESG***

*Laurea con lode in Filosofia a Milano, studi psico-sociali sullo sviluppo organizzativo e Master in Risorse Umane.*

*Negli anni '90 ha lavorato a lungo nel Terzo Settore. Nel 2010 è entrata in Ponti, l'azienda di famiglia. Nel gruppo ha sviluppato i processi di innovazione, dal passaggio generazionale, alla trasformazione digitale e sostenibile. Nel 2023 riceve il CEO Italian Awards di Forbes ai Ceo più innovativi e di successo per "l'impegno costante nella promozione della parità di genere e l'empowerment femminile". Nel 2024 Ponti si certifica per la parità di genere. Membro del Consiglio di Amministrazione di Amref Health Africa – Italia. Da maggio 2024 Vicepresidente di Confindustria alla Transizione Ambientale e agli Obiettivi ESG.*

*I segnali di speranza e cambiamento che vediamo, nonostante tutto*

Vorrei cominciare condividendo alcune immagini di speranza. È naturale soffermarsi su ciò che ancora manca, sulle difficoltà e sulle disuguaglianze che persistono, ma è altrettanto importante riconoscere i segnali di cambiamento, i passi avanti che — seppur lentamente — stanno prendendo forma. Solo un mese fa, sfogliando il Corriere, ho trovato una pagina dedicata all'economia in cui comparivano ben tre amministratrici delegate donne: una scena che fino a poco tempo fa sarebbe stata quasi impensabile. Nello stesso periodo, mentre accompagnavo mio figlio in day hospital, mi sono ritrovata davanti a un'équipe sanitaria tutta al femminile: tre dottoresse, tra cui due anestesiste, e un'infermiera. E ancora, una delle figure di spicco nell'ambito dell'intelligenza artificiale in Italia — una delle realtà più dinamiche e promettenti del momento — è una donna. Sono tutti segnali concreti, immagini che raccontano un presente che, fino a pochi anni fa, avremmo faticato anche solo a immaginare.

*La fragilità dei diritti e il vento di reazione*

Eppure sappiamo bene come i diritti conquistati restino fragili. In questo momento stiamo assistendo a un forte vento di reazione, che soffia con intensità sia sul piano politico che su quello sociale. E quando arrivano questi contraccolpi, le prime a pagare il prezzo sono sempre le donne, le persone LGBTQ+, le soggettività non conformi, i migranti — realtà spesso legate anche a condizioni di povertà. Tutto questo ci riporta al cuore del problema: il potere, il patriarcato e la concentrazione della ricchezza che, in tempi di crisi, tendono a rafforzarsi in modo ancora più prepotente.

*La mia esperienza: contesti patriarcali e leadership femminile*

Non mi considero una studiosa della materia, ma porto con me un bagaglio fatto di esperienze vissute, sia personali che professionali. Circa quindici anni fa sono entrata in un'azienda di famiglia, un'impresa fortemente innovativa sotto il profilo del prodotto, ma ancora ancorata a modelli organizzativi tradizionali. Ero la prima donna della famiglia a lavorare dopo il matrimonio e la maternità, un'eccezione in un contesto dove, fino a quel momento, questo non era previsto. Al mio arrivo, non c'era nemmeno una dirigente donna. Oggi, invece, ricopro il ruolo di vicepresidente di Confindustria, un'organizzazione che a sua volta riflette uno squilibrio marcato nella rappresentanza di genere. È proprio attraverso questo percorso che ho cominciato a interrogarmi, ogni giorno, su cosa possiamo fare — in modo concreto e quotidiano — per contribuire a un cambiamento reale.

*Il potere per trasformare, non solo per arrivare*

È importante, ogni tanto, fermarsi e riconoscere il privilegio che abbiamo. Molte qui sono donne che, con fatica, determinazione e tenacia, sono riuscite ad affermarsi come professioniste, manager, imprenditrici in contesti che spesso sono ancora segnati da una cultura patriarcale rigida. Ma non possiamo dimenticare che, accanto a noi, nel nostro stesso Paese, ci sono ancora moltissime donne che faticano a trovare un lavoro, che vivono senza spazi né strumenti per conciliare vita professionale e familiare, che non hanno voce né reti di sostegno. Per questo, quando lottiamo per accedere al potere, dobbiamo sempre chiederci a che fine. Perché il potere non è un traguardo in sé, non ha senso se resta chiuso in una logica autoreferenziale. Il suo valore sta nella possibilità che ci offre di cambiare le cose anche per chi quel potere, probabilmente, non potrà mai averlo.

*Impegno quotidiano e forza della visibilità*

Questa non è solo una riflessione teorica, ma qualcosa che riguarda la nostra vita concreta. È il modo in cui decidiamo di comportarci ogni giorno, dentro le nostre imprese, nei luoghi di lavoro, nelle associazioni, nei contesti in cui siamo attive. È un esercizio quotidiano, che ci chiede di non smettere mai di interrogarci su come possiamo promuovere davvero un cambiamento. E, accanto a questo, voglio lanciare un invito: cercate visibilità. So che molte di voi già lo fanno, ma è un messaggio che va esteso, condiviso, rafforzato. Perché troppo spesso ci lasciamo frenare dal timore di non essere all'altezza, dalla sensazione di non essere mai abbastanza preparate, dal peso del tempo che manca. Eppure, oggi più che mai, farsi vedere, esserci, è fondamentale. La visibilità è un potente strumento di trasformazione. In Italia, abbiamo oggi una presidente del Consiglio e una segretaria di partito donne. Al di là delle opinioni personali o politiche, è un segnale forte, simbolico, che ci dice che lo spazio pubblico può essere abitato anche da corpi femminili, e che farci vedere è già, di per sé, un atto politico.

Il problema è che spesso, quando si cercano donne per conferenze o incarichi, molte rispondono di no. Questo è un dato di fatto che va superato. Gli uomini non sono perfetti, anzi spesso dicono sciocchezze, quindi non usiamo come scusa una presunta inadeguatezza per nasconderci. È tempo di affrontare con leggerezza questi timori e di metterci in gioco. Allo stesso tempo, dobbiamo mantenere alta la consapevolezza critica su come parliamo, come comunichiamo, su ciò che si dice nei giornali, nelle imprese, nella società. Le parole hanno un potere enorme: siamo ciò che diciamo. Dobbiamo, insomma, chiedere e creare spazio, perché nessuno ce lo regala, soprattutto quando si tratta di potere.

*Impegno internazionale e cooperazione femminile*

Vorrei infine ringraziare Soroptimist per il suo impegno internazionale. Credo infatti fermamente che "no justice, no peace" sia un principio fondamentale e che non possiamo costruire i nostri diritti calpestando quelli degli altri. A tal proposito mi viene in mente una immagine ispirata da un ricercatore, Mancuso, che studia le piante e ne racconta da anni il modello di cooperazione sotterranea, una rete fittissima di connessioni e sostegno reciproco. Ecco, io mi immagino la rete delle donne proprio così: un intreccio nascosto ma potente, che sostiene il mondo. Ma ora dobbiamo fare un passo avanti: non basta più essere solo una rete sotterranea, dobbiamo diventare una foresta visibile.

## *MARIA PIA PEDEFERRI: Consapevolezza e innovazione: riflessioni di una ingegnera tra stereotipi e futuro*



***Ordinaria di Scienza e Tecnologia dei Materiali, Delegata per l'Inno-vazione e Programmazione della didattica, Politecnico di Milano***

*MariaPia Pedeferri è Professoressa Ordinaria di Scienza e Tecnologia dei Materiali presso il Politecnico di Milano. Laurea in Ingegneria Chimica con lode e il Dottorato di Ricerca nello stesso ateneo, svolto in parte presso l'ETH di Zurigo.*
*È stata Direttrice del Dipartimento di Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta" e membro del Senato Accademico. È Presidente di AIMAT (Associazione Italiana di Ingegneria dei Materiali), Delegata del Rettore per l'Innovazione e Programmazione Didattica. Coordina il gruppo di ricerca PoliLaPP dedicato allo studio della durabilità dei materiali e della funzionalizzazione delle superfici.*
*Ha diretto numerosi progetti di ricerca, anche in collaborazione con l'industria, ed è autrice di oltre 200 pubblicazioni scientifiche e di diversi libri.*

Tra le parole proposte da Soroptimist, quelle che sento più vicine sono senza dubbio: innovazione, educazione e formazione, temi che risuonano molto con quello che faccio ogni giorno e con il mio modo di vedere il mondo e il lavoro.

*L'importanza della consapevolezza*

Un aspetto su cui voglio soffermarmi è la consapevolezza. Essere consapevoli di cosa possiamo fare, di cosa possiamo raccontare e proporre è infatti fondamentale, soprattutto in un mondo come quello dell'ingegneria, che è ancora molto maschile e dove le cose non stanno cambiando così velocemente come si vorrebbe o come servirebbe.

*Numeri e realtà delle donne nell'ingegneria*

Se guardiamo ai numeri, per esempio al Politecnico di Milano, si può notare come le ragazze che si iscrivono alle facoltà di ingegneria stanno aumentando, sì, ma solo di poco, e di certo non abbastanza rispetto a quello che servirebbe per il futuro del nostro Paese. Un altro aspetto interessante da sottolineare è che le ragazze tendono a scegliere maggiormente i rami dell'ingegneria con un legame con la cura. Si tratta ovviamente di un valore importante che allo stesso tempo può però limitare l'accesso ad altri settori fondamentali quali ad esempio la meccanica, l'informatica o l'elettronica, dove invece la presenza femminile è molto più bassa.

*L'intelligenza artificiale: un tema cruciale e un problema culturale*

Un altro tema di genere davvero centrale è quello dell'intelligenza artificiale, una tecnologia che sta cambiando la nostra cultura, i modelli sociali e l'immaginario collettivo, spesso senza che ce se ne renda conto. In questo caso il problema è che chi sviluppa l'intelligenza artificiale è prevalentemente uomo. Non si tratta di una criticità di carattere tecnico, ma anche culturale e sociale: se chi crea queste tecnologie porta con sé stereotipi e pregiudizi, questi vengono inevitabilmente trasmessi e amplificati nella società.
A tal proposito è importante far conoscere esperienze virtuose che cercano di comprendere e fare comprendere questa criticità.
Ad esempio, è da poco stata inaugurata in Triennale la 24ª Esposizione Internazionale, Inequalities che esplora il tema delle disuguaglianze. Politecnico di Milano partecipa con due installazioni che affrontano il tema delle disuguaglianze da prospettive complementari: quella del mondo fisico e quella del mondo virtuale. In particolare, l'installazione immersiva NOT FOR HER. AI Revealing the Unseen" nata da un'idea della rettrice del

Politecnico di Milano Donatella Sciuto. Si tratta di un'esperienza interattiva in cui un'AI adattiva simula un colloquio di lavoro replicando dinamiche discriminatorie in ambito professionale. Questa installazione è accessibile a tutti i visitatori, perché la consapevolezza non riguarda solo noi donne, ma l'intera società, e invito quindi a portare anche le persone vicine a noi — figli, mariti, compagni, amici — a immergersi in quest'esperienza che l'ambizione mettere in luce ciò che solitamente resta nell'ombra e trasformare la tecnologia in uno strumento per la consapevolezza.

## *MARINA CALLONI: Cambiare per non restare indifferenti: riflessioni su violenza, dignità e responsabilità, a partire dalle università*



***Professoressa ordinaria di Filosofia politica e sociale, Direttrice Centro Studi ADV - Against Domestic Violence, Università di Milano-Bicocca***

*Marina Calloni insegna dal 2002 presso l'Università di Milano-Bicocca, dopo aver lavorato per venti anni all'estero. È stata visiting professor in varie università (fra cui la Columbia University e la New School for Social Research di New York). Ha tenuto relazioni in 50 Paesi e svolto numerose ricerche, collaborando con università, associazioni e istituzioni nazionali e internazionali. È presidente della Società Italiana di Teoria Critica. Dirige il centro di ricerca ADV – Against Domestic Violence e l'academic network UNIRE per l'implementazione della Convenzione di Istanbul nel mondo universitario, in collaborazione con il Consiglio d'Europa. Ha pubblicato molteplici lavori scientifici in diverse lingue, concernenti diritti umani, democrazia e conflitti, studi di genere, critica della violenza, sfera pubblica.*

*Parole: significato e azioni trasformative*

Ci sono momenti, come questo, che diventano luoghi vitali per poter riflettere insieme su temi urgenti, che ci spingono a porci domande radicali: sul nostro lavoro, sulla nostra vita, su quello che abbiamo fatto e su ciò che ancora possiamo fare. Sono occasioni in cui la comune riflessione produce nuovi spazi di consapevolezza e di pensiero critico, dove l'"esserci" diventa una dichiarazione di responsabilità condivisa.

Questo vale soprattutto quando si parla di violenza di genere e, in particolare, di femminicidi, tragedie che ci colpiscono ancora di più quanto più ci riguardano da vicino, come nel caso dell'uccisione di nostre studentesse. Sono ferite che attraversano la comunità universitaria nella sua interezza e che ci impongono la domanda:

*Cosa avremmo potuto fare per evitare ciò?*

Non si tratta di una domanda retorica, ma di un interrogativo profondo, che scava nella nostra quotidianità, nelle nostre omissioni, nelle complicità involontarie.

Le parole non sono mai neutre. Ogni volta che parliamo, non stiamo solo descrivendo qualcosa: stiamo agendo. Il linguaggio non è un semplice strumento, ma una forma di potere.

Le parole possono ferire, escludere, cancellare. Ma possono anche nominare, sostenere, trasformare. Le parole possono cambiare le cose. Parlare di violenza non è solo raccontare un fatto: è anche prendere posizione, rompere il silenzio, assumersi una responsabilità. È scegliere da che parte stare.

Tuttavia, le parole a volte non bastano: non riescono sempre a esprimere tutto il dolore, la paura o la forza. Alcune esperienze sembrano indicibili, refrattarie alla forma linguistica. Eppure, proprio per questo, le parole sono necessarie. Sono il primo passo.
Da lì si può cominciare, con consapevolezza e con coraggio.

*In università, parlare di violenza di genere significa anche mettere in discussione l'istituzione stessa*
Significa riconoscere che anche i luoghi della conoscenza possono riprodurre dinamiche escludenti, gerarchiche, violente. L'università non può essere neutrale, né separata dalla vita reale. Deve diventare un luogo aperto, permeabile, attraversato dai conflitti sociali e capace di farsene carico. Uno spazio in cui si possano costruire condizioni di possibilità: per imparare, parlare, ascoltare, confrontarsi senza timore, senza giudizio, senza gerarchie imposte.

*Questo ascolto e questo dialogo devono diventare una pratica etica: non un evento eccezionale, ma un abito quotidiano*
Un modo di stare insieme, di condividere responsabilità, di immaginare collettivamente un mondo più giusto ed equo. Trovare le parole giuste per esprimere ciò è difficile, perché ogni parola porta con sé una domanda. Ogni termine che scegliamo ci espone, ci posiziona, ci interpella. Ogni episodio di violenza – ogni femminicidio, molestia o persecuzione – ci interroga sul linguaggio che usiamo e su quello che scegliamo di non usare, sulle realtà che riusciamo a nominare e su quelle che restano invisibili.
Le attività universitarie – corsi, ricerche, sportelli, spazi antiviolenza – sono tentativi concreti per unire parole, azioni e responsabilità. Sono punti di riferimento culturali e simbolici, ma anche luoghi operativi, in cui si costruiscono strumenti, si condividono esperienze, si elaborano strategie.
Ma tutto questo non basta se non ci sono comunità che le sostengano. Senza relazioni rispettose, senza cura reciproca, senza reti che tengano insieme le differenze, anche le azioni più strutturate rischiano di svuotarsi.

*Ritrovarci qui oggi è un modo per dare nuovo senso alle parole*
Per abitarle in modo diverso, per non usarle come formule vuote, ma per restituire loro una potenza trasformativa. Perché il linguaggio può significare una possibilità di cambiamento.
Parlare di violenza in università significa anche riconoscere che il linguaggio stesso può essere parte del problema, ma anche parte della soluzione.
L'università non è solo un luogo di trasmissione del sapere, ma un attore culturale e politico. Produce cultura, forma immaginari, plasma narrazioni.
Per questo l'università riveste una responsabilità pubblica: non può limitarsi a osservare, ma deve scegliere di intervenire. E per intervenire serve ripensare il linguaggio in modo critico, plurale, inclusivo.

*Da qui nasce la mia scelta di individuare quattro parole chiave, collegate tra loro e legate a processi trasformativi:*
• *Linguaggio:* è potere e possibilità. Per troppo tempo la violenza contro le donne è stata nascosta, minimizzata, giustificata, o raccontata in modo distorto. La parola *femminicidio* ha dato visibilità a una realtà prima ignorata o negata. Cambiare il linguaggio significa cambiare la percezione della realtà. Significa smascherare ciò che è stato naturalizzato, e nominare ciò che è stato taciuto.

• *Conoscenza:* non è solo accumulare informazioni, ma aprire uno sguardo sull'alterità. Gli studi di genere ci insegnano che nessun sapere è neutro: ogni conoscenza e ogni forma di apprendimento sono legate a una posizione e a una relazione. La conoscenza è sempre situata, ed è proprio in questa consapevolezza che risiede la sua forza trasformativa.

• *Dignità*: non è un concetto astratto, ma un diritto concreto. Vuol dire riconoscere ogni persona come portatrice di diritti inalienabili e dunque esigibili, a prescindere dal ruolo, dalla funzione, dalla produttività. La storia

delle donne è anche storia della lotta contro la negazione della dignità. Rimetterla al centro significa creare spazi dove ognuno possa parlare, esistere, scegliere, senza chiedere il permesso. Significa riconoscere che la dignità non si concede, ma si afferma.

• *Cambiamento:* non è adattarsi, ma rompere con ciò che sembra naturale, ma non lo è. Le disuguaglianze sono costruite, non inevitabili. Cambiare è un gesto di libertà, ma anche una responsabilità. Cambiare significa mettersi in discussione, decostruire i propri privilegi, aprirsi al dubbio. Il cambiamento non è lineare, né garantito. È spesso fragile, discontinuo, parziale. Ma è possibile, ed è necessario.
Ripensare la violenza di genere attraverso queste parole non significa fare solo teoria.

*Non si tratta di un esercizio accademico, ma di una pratica politica, di un modo per cambiare la realtà*
Significa ridare senso al mondo, senza immaginarne uno completamente altro, ma trasformando questo, passo dopo passo, parola dopo parola. Il cambiamento è fragile, ma è possibile. Lo dimostra la storia dei movimenti femministi, che hanno rifiutato la violenza come fatto privato, domestico, marginale. Hanno trasformato il dolore in azione, il silenzio in discorso, l'ingiustizia in lotta. Una storia dove ogni parola ha scelto di agire, di non restare muta, di non arrendersi. L'università può partecipare a questa trasformazione: non solo come luogo di sapere, ma come spazio di libertà, giustizia, pluralità.

*Non solo parole, ma mondi giusti da costruire. Insieme.*

## LE PAROLE DELLE ESPERTE

## PANEL II - VISIONI E STRATEGIE PER UNA NUOVA LEADERSHIP

### *MARIANGELA POLESANA: Strategia e leadership trasformativa: il contributo delle donne nell'università e nella società*



***Associata di Sociologia dei processi culturali e comunicativi Università IULM di Milano, Delegata alle Pari Opportunità***

*Maria Angela Polesana è professoressa associata in sociologia dei processi culturali e comunicativi presso la Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM di Milano. Le sue ricerche riguardano i processi di consumo, la comunicazione d'impresa, la pubblicità e i media digitali, indagando, in particolare, il ruolo e la rappresentazione della donna negli spazi online e nelle culture partecipative. Dirige, con Vanni Codeluppi, la collana "Impresa, comunicazione, mercato – Nuova serie" per FrancoAngeli e, con Federico Tarquini e Tito Vagni, la collana "Culturologia" per Guerini. Tra le sue pubblicazioni: Influencer, creator e social media (FrancoAngeli, 2025), Pubblicità e trasgressione. La comunicazione di Amica Chips (FrancoAngeli, 2025), Pubblicità e valori. Nuovi consumi e nuovi messaggi per una società che cambia (FrancoAngeli, 2016), Criminality show. La costruzione mediatica del colpevole (Carocci, 2010).*

*La parola strategia: un termine da ripensare*

Nella scelta della "mia parola", voglio partire da un termine che, a mio avviso, è particolarmente utile in questa occasione: strategia.

Strategia è anche la parola scelta dalla mia università, la IULM, come filo conduttore per un ciclo di eventi e riflessioni collettive. Tradizionalmente, il termine "strategia" è associato a un pensiero maschile, militare e politico: rimanda alla pianificazione razionale, al calcolo, alla decisione manageriale. Ma oggi, credo sia necessario ripensarlo.

Quello che propongo è di considerare la strategia come un processo dinamico, capace di trasformare le idee in realtà, di orientare l'azione e di anticipare i cambiamenti. È in questa prospettiva evolutiva, culturale e semantica, che si colloca il contributo delle donne formate nelle università, donne che non si limitano a occupare spazi professionali, ma che intendono trasformarli, imprimendo un cambiamento reale nei linguaggi e nelle pratiche della leadership.

*Una leadership trasformativa: oltre la pianificazione tradizionale*

Il concetto di "trasformazione" è, in questo caso, cruciale. Richiama non solo aspetti simbolici della strategia, ma anche della leadership che va intesa non più come una prerogativa individuale e gerarchica, ma come una pratica collettiva e trasformativa. Deve valorizzare quelle cosiddette soft skills che non sono tratti marginali o "femminili" in senso riduttivo, ma rappresentano oggi le competenze chiave di una leadership efficace.

In una società complessa e interconnessa come quella contemporanea, la leadership deve far leva proprio su collaborazione, cura, ascolto e capacità di mettere in atto una strategia intesa non come semplice pianificazione manageriale, ma come un'operazione simbolica e culturale, un modo di abitare le relazioni e i processi con consapevolezza e responsabilità.

*Il potere simbolico nella leadership*

A questo proposito, è utile ricordare il valore del potere simbolico, così come messo in luce da diversi studiosi delle scienze sociali. Le donne che aspirano a ruoli di leadership devono imparare a rendere visibili le proprie competenze e le proprie aspirazioni, superando modelli culturali che ancora oggi codificano la leadership in chiave androcentrica.

È necessario riconoscere e decostruire quei "regimi di credibilità" che, spesso in modo invisibile, escludono o marginalizzano le donne. La leadership, infatti, non può essere intesa soltanto come carisma che discende dall'alto, ma come una forma di riconoscimento reciproco che si costruisce attraverso relazioni di fiducia, cooperazione e responsabilità condivisa.

*L'impegno delle università per una leadership consapevole*

In questa prospettiva, il ruolo delle università e delle istituzioni formative è cruciale.

Esse devono farsi promotrici di un nuovo modello di leadership consapevole, favorendo l'accesso delle donne a ruoli di responsabilità e, al tempo stesso, lavorando per trasformare le strutture che ne determinano il significato e le modalità di esercizio.

Non basta formare competenze: occorre formare consapevolezza dei rapporti di potere che attraversano le organizzazioni e che ancora oggi influenzano la rappresentazione della leadership. È un lavoro collettivo, riflessivo e situato, che richiede di agire tanto sulle persone quanto sui contesti.

*Il valore delle gender policy e dei piani per la parità di genere*

In questo senso, le gender policy e i piani per la parità di genere rappresentano strumenti fondamentali. Non devono restare dichiarazioni d'intenti, ma diventare dispositivi trasformativi, capaci di modificare concretamente priorità, metriche e modalità organizzative.

Solo così le istituzioni possono contribuire alla costruzione di un ambiente realmente inclusivo, dove la parità non sia un obiettivo astratto, ma una condizione quotidiana di lavoro e di riconoscimento reciproco.

*Cambiare le strutture, non solo i volti*

In conclusione, la sfida non è soltanto cambiare i volti della leadership, sostituendo figure maschili con figure femminili. La sfida più grande è infatti cambiare le strutture, ridefinire il significato stesso della leadership: è in questo che risiede il vero cambiamento.

Perché la leadership non è esercizio di autorità o di potere, ma è un processo culturale e simbolico, un dispositivo sociale e, direi, un atto di immaginazione politica. Ed è proprio su questa capacità di immaginare e costruire mondi diversi che si misura, oggi, la forza trasformativa delle donne.

## *PAOLA PROFETA: Parità, leadership e futuro: perché la presenza delle donne non è un regalo, ma una necessità*



***Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità all'Università Bocconi***
*È professoressa ordinaria di scienza delle finanze all'Università Bocconi, dove dirige anche l'AXA Research Lab on Gender Equality. È rappresentante italiana dell'Expert Forum di EIGE.*
*Laureata con lode in Discipline Economiche e Sociali all'Università Bocconi, ha ottenuto il PhD in Economia alla Pompeu Fabra University di Barcellona, con periodi di studio alla Columbia University.*
*I suoi interessi di ricerca sono nell'economia di genere, economia pubblica e political economy. Ha pubblicato in riviste e libri internazionali di prestigio. É coordinatrice di progetti di ricerca internazionali, promotrice di convegni internazionali e attiva nel dibattito nazionale e internazionale sulla parità di genere.*

*La lunga trasformazione delle donne e i suoi risultati*

È innegabile che, negli ultimi decenni, abbiamo assistito a una profonda trasformazione del ruolo delle donne nella società e nell'economia, soprattutto nella loro presenza nel mondo del lavoro. Una trasformazione lunga, silenziosa, ma radicale, come ha ben descritto Claudia Goldin, premio Nobel per l'economia, parlando di una "rivoluzione silenziosa di genere" cominciata molti decenni fa.

Negli ultimi anni, abbiamo continuato a camminare in quella stessa direzione. Alcuni risultati sono incoraggianti: basti pensare ai dati sull'istruzione e la formazione, due ambiti che stanno molto a cuore anche a Soroptimist. Oggi ci sono addirittura più donne laureate che uomini, sia in Italia che nel resto d'Europa, anche se nel nostro paese i tassi di laurea restano più bassi rispetto alla media europea.

Un punto critico resta però la scarsa presenza delle donne nelle cosiddette discipline STEM – scienze, tecnologia, ingegneria e matematica, ed è un problema grave, perché queste sono le discipline del futuro. L'assenza femminile in questi settori non solo perpetua squilibri già esistenti, ma apre a nuovi divari.

*Leadership femminile: conquiste guidate dalla legge*

In questi anni abbiamo visto miglioramenti anche sul fronte della leadership, grazie – va detto – a interventi legislativi mirati. La legge Golfo-Mosca del 2011, che ha introdotto le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate e a controllo pubblico, ha portato risultati concreti: siamo passati dal 7% al 40% di presenza femminile in quei ruoli. Certo, è stato un processo graduale e guidato da un vincolo normativo, ma ha avuto effetti positivi anche su aziende non direttamente obbligate dalla legge.

E tuttavia, anche su questo versante, la situazione rimane fragile. Siamo ancora lontani da una piena e spontanea parità nella leadership, e i passi avanti restano disomogenei.

*Occupazione femminile: una ferita ancora aperta*

Il nodo più grave resta quello del lavoro. L'Italia continua a registrare tassi di occupazione femminile tra i più bassi d'Europa. Quando ho iniziato a occuparmi di questi dati, la percentuale era inferiore al 50%; oggi siamo poco al di sopra, ma restiamo comunque in una situazione inaccettabile: una donna su due non lavora.

Secondo il World Economic Forum, serviranno più di 130 anni per raggiungere la parità di genere nella dimensione economica a livello globale. In Italia, secondo gli ultimi dati, siamo addirittura l'ultimo paese europeo su questo indicatore. Sono numeri che conosciamo, e che continuano a pesare.

*Un momento delicato: il rischio della battuta d'arresto*

Forse oggi, per la prima volta da molti anni, ci troviamo davanti a una battuta d'arresto. Dopo una fase in cui il tema della parità di genere era presente ovunque – nelle aziende, nelle istituzioni, nel dibattito pubblico, almeno a parole – oggi assistiamo a un'inversione di tendenza.

Sento questo anche nel mio lavoro quotidiano. Oltre a insegnare economia all'Università Bocconi, sono prorettrice alla diversità, inclusione e sostenibilità. È un ruolo che in molte istituzioni sta lentamente scomparendo. A volte scherzando, diciamo: "prima o poi ci faranno fuori", ma la verità è che la pressione c'è davvero. Non perché la parità sia stata raggiunta, ma perché il valore stesso della diversità viene messo in discussione.

Si torna a mettere in dubbio ciò che pensavamo ormai acquisito: che la presenza delle donne nelle istituzioni, nelle aziende, nelle università, non solo è giusta, ma fa bene anche all'efficienza e alla qualità dei sistemi.

*Parità non è cortesia: è efficienza, è visione*

Favorire la presenza femminile non è un gesto di cortesia, non è una concessione. Non è un regalo. È un investimento sulla qualità, sull'efficienza e sull'innovazione. Aumentare la platea dei talenti da cui attingere migliora inevitabilmente i risultati. Significa allargare lo spettro delle competenze, delle prospettive, dei modi di pensare.

L'inclusione non migliora solo la condizione delle donne: migliora anche quella degli uomini. In tutti i dati che abbiamo, in tutte le ricerche che abbiamo condotto in questi anni, emerge chiaramente che quando le donne entrano nei luoghi decisionali, la qualità complessiva cresce.

*Non possiamo tornare indietro*

Oggi tutto questo viene rimesso in discussione. È un tema anche politico e ideologico. E allora serve più che mai tenere alta l'attenzione, distinguere chi davvero crede nei valori dell'inclusione e della parità da chi magari si è solo accodato a una tendenza senza una reale convinzione.

Dobbiamo, comunque, ricordarlo, sempre: non c'è una contrapposizione. Allargare la partecipazione femminile, anche ai ruoli di vertice, significa costruire un'agenda diversa, che guardi al futuro, che includa, che lavori sulla sostenibilità e su orizzonti temporali più lunghi.

In un mondo così complesso, è proprio questa visione che ci serve, non solo per equità, ma per intelligenza, per efficacia, per efficienza. Perché alla fine una società che include davvero tutti – uomini e donne – è una società migliore.

## *MARTINA ROGATO: "Essere Robin: attivismo, consapevolezza e leadership diffusa*



***Co-Chair W7 Italia, Presidente Human Rights International Corner***
*Dal 2012 accompagna aziende e organizzazioni in progetti di sostenibilità e diversity. Nel 2022 ha fondato ESG Boutique per supportare l'integrazione dei criteri ESG nelle strategie aziendali. Collabora con la 24ORE Business School e la Temple University. È Co-Fondatrice e Presidente Onoraria di Young Women Network e, da ottobre 2024, Presidente di Human Rights International Corner (HRIC). È stata parte della Delegazione italiana del Women20 (G20) dove, nel 2021, ha ricoperto il ruolo di Sherpa e Co-Portavoce per la Presidenza italiana del G20. É tra le Advisor internazionali del Women7 (G7), e dal 2023, Co-Chair del Women7 (G7) per la Presidenza italiana del G7 2024. Fa parte della Gender and Women Constituency della COP. Tra i changemaker scelti da Papa Francesco per ridisegnare una nuova economia sostenibile.*

*Un supereroe diverso*

Se dovessi chiedervi qual è la vostra supereroina o il vostro supereroe preferito, probabilmente sentirei nomi noti: Tempesta degli X-Men, Wonder Woman, Marie Curie.
Io, invece, ho sempre avuto una predilezione per *Robin*, l'eterno numero due di Batman. Forse non tutti sanno che, nella storia dei fumetti, Robin è stato anche una donna. Mi affascina perché rappresenta una forma di *leadership diversa*, complementare, spesso invisibile ma indispensabile. Senza di lui – o di lei – Batman non riuscirebbe a salvare Gotham City.
Robin è la metafora perfetta di una leadership diffusa: di chi costruisce alleanze, tiene insieme le reti, lavora dietro le quinte affinché le cose accadano. È una figura che parla di *collaborazione, fiducia e responsabilità condivisa*. Come Hermione per Harry Potter o Watson per Sherlock Holmes, Robin è il simbolo di chi contribuisce al cambiamento senza bisogno di stare al centro della scena.
E proprio di un "Robin" in carne e ossa vorrei raccontarvi oggi.

*Le lezioni di Eriberto*

Una decina d'anni fa ho conosciuto *Eriberto Gualinga*, videomaker della comunità indigena Sarayaku in Ecuador, durante un viaggio da Roma a Firenze organizzato con Amnesty International. La sua comunità aveva visto le proprie terre svendute dal governo alle compagnie petrolifere, con conseguenze devastanti sull'ambiente e sui diritti umani. Da quell'incontro ho imparato tre lezioni fondamentali. La prima: *nessuno è immune dai pregiudizi***.** Io, occidentale convinta di essere "nativa digitale", non sapevo usare l'iPad appena acquistato. Fu Eriberto, cresciuto nella foresta amazzonica, a insegnarmelo. La sua comunità, infatti, è tra le più digitalmente connesse al mondo. Un paradosso solo apparente, che mi ha insegnato quanto anche chi lavora nei diritti possa cadere nella trappola degli stereotipi.

*Ambiente e diritti: un legame indissolubile*

La seconda lezione riguarda il *legame profondo tra ambiente e diritti umani*. Ogni crisi ecologica è anche una crisi sociale. Quando le foreste dei Sarayaku sono state distrutte dalle esplosioni petrolifere, la comunità ha perso cibo, lavoro, salute. E, come spesso accade, *le donne* hanno pagato il prezzo più alto.
Pensiamo a questo: cosa accade a una donna che vive in un Paese dove non può praticare sport, durante un maremoto? Se non sa nuotare, ha più probabilità di morire – non per una differenza biologica, ma per una *disparità di diritti*.
Per questo il cambiamento climatico non è mai solo un tema ambientale: è una questione *sociale, culturale e di genere.*

*Restituire alle comunità*

La terza lezione di Eriberto riguarda una parola chiave della cultura Sarayaku: *minga.* È un concetto meraviglioso, che significa lavorare insieme per il bene comune, offrendo il proprio contributo, grande o piccolo che sia.

Eriberto non è il leader ufficiale della sua comunità – lo è sua sorella, *Elena Gualinga*, volto pubblico e voce dei Sarayaku. Eppure è stato grazie al suo lavoro silenzioso, ai suoi video e alla sua capacità di costruire alleanze, che la Corte Interamericana dei Diritti Umani ha condannato l'Ecuador a un risarcimento storico. La minga, dunque**,** *rappresenta la forza della cooperazione,* l'idea che ciascuno possa contribuire al cambiamento mettendo a disposizione ciò che sa fare. È l'essenza di un attivismo collettivo, capace di trasformare la realtà anche senza clamore.

*Essere Robin, oggi*

Quando ho preparato questo intervento, ho pensato alla parola *attivismo*. Perché essere Robin, oggi, significa riconoscere che non serve essere al centro della scena per avere impatto. Significa agire con consapevolezza, nel quotidiano, all'interno delle proprie comunità e dei propri contesti.

Essere Robin è anche saper *mettere in discussione i propri privilegi,* guardare oltre il proprio perimetro, unire sguardi e competenze per costruire una visione olistica che tenga insieme diritti, ambiente, equità e giustizia. Non serve un mantello per cambiare le cose. Servono *coraggio, collaborazione e responsabilità condivisa.* Essere Robin è una *scelta politica e collettiva*, che appartiene a chi costruisce il futuro con umiltà e tenacia, anche quando non viene visto.

## *GIOVANNA BADALASSI: Il cambiamento ha bisogno della cura, della relazione, della leadership e della competenza delle donne*



***Gender Budgeting Expert - Cofondatrice di www.Ladynomics.it***
*Laureata in economia con lode, dopo una prima esperienza come revisore contabile, è ricercatrice indipendente dal 1998. Ha lavorato presso Enti pubblici, Istituti di ricerca, Università, Associazioni Datoriali e ONG ed è autrice di più di quaranta bilanci di genere di diverse istituzioni quali Regioni, Province, Comuni e Camere di Commercio. È inoltre autrice di diverse pubblicazioni su temi come il Welfare territoriale, la violenza contro le donne, il maltrattamento all'infanzia e la condizione femminile. Attualmente è impegnata a livello europeo in un progetto della Commissione per supporto tecnico al Bilancio di genere nazionale per il Ministero dell'Economia e delle Finanze Italiano, dopo aver lavorato per quello Greco e Portoghese. Dal 2022 al 2025 è stata inoltre formatrice sul gender budgeting per i dipendenti della Commissione. Assieme a Federica Gentile ha fondato dieci anni fa il blog www.ladynomics.it e ha scritto il libro: "Signora economia. Guida femminista al capitale delle donne (ed.leplurali)*

*Una visione femminile/ista del futuro*

La parola che ho scelto è "futuro", una parola che usiamo ultimamente con molta cautela, ma, soprattutto, con una diversa declinazione rispetto alla visione maschile. Siamo abituate, in fondo, a immaginare grandi cose per i nostri figli e le nostre figlie, li vediamo andare lontano, fare scelte importanti, costruirsi un domani brillante. Ma quando il futuro lo dobbiamo immaginare su scala più ampia – il futuro del Paese, dell'economia, della società – lì qualcosa si inceppa, e spesso ci sentiamo fuori posto a esporci con le nostre idee. Se infatti osserviamo chi partecipa alle grandi discussioni sul futuro, che siano strategie geopolitiche o grandi scenari globali, vediamo sempre protagonisti soprattutto uomini.
Sfidando dunque lo stereotipo di genere che vuole le donne disinteressate ai destini collettivi, dobbiamo però provare a ragionare insieme in questi termini soprattutto in un momento storico nel quale assistiamo a scelte tragiche di troppi leader nel mondo.

*Il concetto di leadership muta nella storia*

Ogni momento storico ha bisogno di un certo tipo di leadership. E ogni società, in base a ciò che sta attraversando, seleziona – più o meno consapevolmente – chi la può guidare. Abbiamo conosciuto dittatori, imprenditori predatori, leader carismatici e silenziosi amministratori. Ogni epoca ha, insomma, avuto il suo volto.
Oggi, se guardiamo la scena internazionale e nazionale, ci accorgiamo che sono sempre di più le donne a occupare ruoli chiave. Penso a Giorgia Meloni, a Ursula von der Leyen, a Christine Lagarde. Sono donne che agiscono nel presente, dentro le sfide del presente, cercando soluzioni, mediando, decidendo.
Si tratta di figure importanti, non solo per ciò che fanno, ma anche per ciò che rappresentano, perché l'immaginario si alimenta di esempi. Basti pensare alla generazione di giovani donne degli anni 80, a cosa ha significato per loro vedere la prima anchor woman come Lilli Gruber o alla prima dirigente di alto livello come Marisa Bellisario. Quelle due donne, nella loro diversità, hanno fatto intravedere alle giovani dell'epoca un percorso possibile, permettendo loro di dire "anch'io posso farlo": posso diventare giornalista, dirigente, prendere parola.
Questo vale anche oggi. Avere modelli, riconoscersi in chi ha già aperto un varco, è fondamentale per crescere una leadership paritaria. Ma, di fronte alla crisi di questa attualità drammatica, ci dobbiamo chiedere: è sufficiente?

*Le grandi sfide del nostro tempo*

La realtà con la quale ci dobbiamo confrontare ogni giorno, ci dice che questo tipo di leadership ispiratrice non può e non deve bastare. Il futuro non si costruisce infatti solo con i simboli o gli esempi, soprattutto se è un futuro che ci obbliga a fare i conti con sfide enormi: guerre che non finiscono, la rivoluzione dell'intelligenza artificiale, il cambiamento climatico che incalza, disuguaglianze che si allargano.

In questo scenario, dov'è il posto delle donne? Delle Leader? Non mi riferisco in questo caso alla "questione femminile" della parità in sé, ma proprio a come ci poniamo, come soggetti politici, rispetto a queste trasformazioni storiche. Perché se vogliamo davvero parlare di parità, dobbiamo interrogarci su che ne vogliamo fare una volta che l'abbiamo ottenuta, e sul nostro ruolo, ma soprattutto sulla nostra responsabilità, nel disegnare il mondo del futuro, nel produrre il cambiamento.

*La fisica del cambiamento*

Che ruolo possono avere le donne, leader e non, nel cambiamento? Che tipo e intensità di forza devono sprigionare per ottenerlo? Cambiamento è una parola che deriva dal greco kamptein (καμπτεῖν), che significa "piegare" o "curvare". Mutuando dalla fisica una metafora, è utile riferirci a due leggi di Newton che sono straordinariamente adatte a spiegare cosa serve per "piegare o curvare" un destino, che sia individuale o comune.

La prima legge di Newton dice che un corpo tende a restare fermo, o a muoversi in linea retta, finché non interviene una forza esterna. Se usiamo questa immagine per parlare della società, possiamo dire che un sistema – economico, culturale, sociale – non cambia da solo. Serve una forza esterna che lo spinga fuori dal suo equilibrio.

La seconda legge afferma che più un corpo è massiccio, più è difficile spostarlo o fargli cambiare direzione. Lo stesso vale per i sistemi complessi e radicati: più sono solidi, più sono eredi di secoli di storia, più è faticoso piegarli, trasformarli.

E allora capiamo anche perché, quando si dice che le donne devono "essere più brave degli uomini per ottenere la metà dei risultati", si dice qualcosa di necessario, pur se certamente fastidioso: per produrre cambiamento in un sistema così resistente, serve davvero una forza eccezionale. È il prezzo che tutte paghiamo nella nostra vita per ogni cambiamento che ci faccia crescere a livello individuale.

*Essere una forza che piega la storia*

Dal punto di vista collettivo, in questo momento storico siamo di fronte a una trasformazione profonda. Le forze che si stanno muovendo – tecnologiche, economiche, ideologiche – stanno accelerando. In alcuni casi, stiamo tornando indietro, specie sui diritti. Si fanno inoltre strada nostalgie autoritarie, ritorni all'ordine, spinte regressive.

Per affrontare tutto questo non basta una forza "uguale e contraria". Ce ne vuole una ancora più potente. E io credo che le donne possano essere parte di questa forza necessaria-

Per esserlo, occorre però disporre di quattro elementi che sappiano integrarsi e rafforzarsi in modo virtuoso: una visione, una strategia, una leadership e le competenze.

*Cura, la nostra visione possibile*

Qual è, oggi, una visione capace di contrastare le forze distruttive che stiamo vivendo? La visione della cura, intesa non come assistenza, ma nella sua accezione più ampia intesa come *riparazione*. Come dice la filosofa Joan Tronto, prendersi cura significa riparare ciò che è stato danneggiato. E oggi c'è moltissimo da riparare: le persone, i danni ambientali, il clima, i conflitti, le fratture sociali. La cura è infatti un'energia che riconnette, che ricuce. Si tratta di una visione radicale, potente, perché ci chiede di cambiare sguardo: non più accumulare, ma rigenerare; non più sfruttare, ma sostenere, non consumare e distruggere, ma riparare.

Non è affatto una visione debole, ma è la più rivoluzionaria che possiamo immaginare.

*Relazione, la strategia concreta*

La visione ha però bisogno di una strategia, di un percorso per tradursi in realtà. La strategia della cura può essere solo quella della *relazione*, intesa come capacità di costruire legami, di connettere, di fare rete e di mettere insieme.

La relazione è, insomma, lo strumento operativo della cura e il contrario della frammentazione, dell'individualismo. Non è un caso se le donne, nella storia, hanno spesso avuto un talento per la costruzione di relazioni, poiché è indispensabile per prendersi cura del prossimo. La capacità di cura e di relazione delle donne è quindi un sapere antico, pratico, che oggi può diventare la base per un nuovo modo di fare politica, economia, di stare nella società.

*Una leadership femminista, non solo femminile*

La visione e la strategia si devono poi, necessariamente, appoggiare a una leadership che, dovendo avere la visione della cura e adottare la strategia della relazione, non può più essere solo femminile, ma deve essere *femminista*. Ovvero, una leadership composta da donne consapevoli della necessità di dover cambiare struttura e contenuti, non solo rappresentanza. Una leadership femminista che sappia leggere le fratture del presente e proporre una visione alternativa ad un sistema si sta sgretolando, e che sta dando troppo spazio a chi vuole approfittarne per tornare indietro.

Una leadership che sappia mettere al centro la cura, la relazione, l'equilibrio tra produzione e riproduzione. Per dirla con una battuta: ritrovando l'equilibrio tra matrimonio e patrimonio.

Per costruire una leadership femminista è indispensabile una spinta collettiva. Ogni donna può fare una splendida carriera se ne ha le capacità, ma nessuna da sola può avere la forza di piegare la storia; per questo serve una spinta comune.

*Le grandi svolte nascono dal basso*

Tutte le donne eccezionali, leader femminili che ammiriamo, hanno comunque questo limite dell'isolamento individualista. Una forza individuale può però mantenere un sistema, cercare di migliorarlo un po', ma difficilmente riesce a trasformarlo.

Il vero cambiamento avviene quando si muove il basso. Quando le persone si uniscono, si organizzano, spingono insieme in una direzione. È successo tante volte nella storia: con i movimenti operai, con le suffragette, con il femminismo degli anni Settanta. Ogni grande trasformazione è stata sempre preceduta da una spinta collettiva. Oggi, può e deve succedere di nuovo, ma serve una volontà condivisa.

*Le competenze come chiave del cambiamento*

Dopo visione, strategia e leadership, l'ultimo requisito indispensabile è quello delle c*ompetenze*, senza le quali la sola espressione di volontà politica, progetto, programma o piano rimane solo esercizio retorico. Le competenze non servono infatti per mantenere tutto com'è, ma sono indispensabili per trasformare e promuovere il cambiamento. In questo ambito dobbiamo riconoscere che le donne, in questi anni, hanno conquistato enormi competenze. Riconoscerle, valorizzarle, metterle a frutto è parte di quella forza storica che dobbiamo costruire per cambiare, ovvero piegare la direzione del mondo.

*Soroptimist, una forza di cambiamento già attiva*

Soroptimist ha già tutto quello che serve per promuovere il cambiamento: ha una visione, quella della cura. Ha una strategia, fondata sulla relazione. Ha una leadership collettiva, che nasce dal basso. E ha – non serve neppure dirlo – donne con un bagaglio di competenze enorme. Soroptimist, insomma, è già una forza storica in azione della quale deve prendere piena consapevolezza per prendere parte a quel cambiamento che tutte qui vogliamo, verso una direzione più giusta, più umana, più nostra.

## *LINDA LAURA SABBADINI: Non possiamo più accontentarci: dall'emancipazione individuale alla forza collettiva*



***Chair W20, già Direttrice ISTAT***

*Linda Laura Sabbadini è nata a Roma il 5 maggio 1956. Statistica sociale italiana di rilievo, ha lavorato a lungo presso l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) contribuendo in particolare agli studi sulle disuguaglianze, il benessere, la qualità della vita e le differenze di genere. È stata direttrice centrale delle indagini su condizioni e qualità della vita e, successivamente, del Dipartimento delle statistiche sociali e ambientali. Nel 2021 ha assunto il ruolo di Chair del Women 20 (W20), il gruppo di impegno globale nell'ambito del G20 per l'uguaglianza di genere. A livello internazionale ha partecipato a gruppi di alto livello per le statistiche di genere presso le agenzie ONU, l'OCSE e Eurostat. Autrice di oltre cento pubblicazioni, editorialista per La Stampa e La Repubblica, ha ricevuto numerosi riconoscimenti, tra cui quello di Commendatore (2006) e di Grande Ufficiale della Repubblica (2022)*

*Un cammino solitario*

Le donne, in Italia, hanno fatto tanta strada, nessuno può negarlo. Hanno studiato, si sono formate, hanno investito in cultura, in competenze, si sono affacciate al mondo del lavoro con determinazione, cercando di trovare uno spazio. È stato, però, un percorso complicato, pieno di ostacoli; soprattutto, è stato un cammino in solitudine.

Mentre avanzavano, le donne non hanno trovato infatti accanto a sé una politica capace di sostenerle davvero. In altri Paesi, magari in ritardo o con modalità diverse da paese a paese, si è arrivati a mettere in campo misure concrete per la condivisione delle responsabilità familiari, per aiutare la conciliazione tra lavoro e tempi di vita. Non in Italia, dove questi temi sono stati sempre trattati come spese da contenere, mai come investimenti per il futuro del paese e non solo delle donne.

*Il paradosso dei servizi: leggi mai attuate*

Pensiamo a un esempio concreto: la legge che istituisce i nidi pubblici è del 1971. Eppure, oggi, solo il 15% dei bambini frequenta un nido pubblico. Se ci aggiungiamo i privati, arriviamo al 30%, ma sappiamo bene che i nidi privati sono spesso molto costosi e quindi non accessibili a tutte le famiglie. Il risultato è un servizio che finisce per essere elitario, quando invece dovrebbe essere uno strumento universale.

Oppure guardiamo alla legge 328 del 2000, che avrebbe dovuto segnare un cambio di passo nell'assistenza agli anziani e alle persone con disabilità. Anche quella, rimasta in gran parte inapplicata. Anche la recente legge sulla non autosufficienza è stata approvata ma senza un adeguato finanziamento. E allora dobbiamo chiederci: a cosa serve una legge se non viene messa in pratica?

*Chi paga il prezzo?*

A pagare il prezzo di tutto questo, ancora una volta, sono le donne. Perché sono loro, in assenza di servizi, a prendersi carico della cura. Sono loro a dover trovare soluzioni, spesso rinunciando a opportunità di lavoro, a carriera, a spazi di autonomia e di vita.

Certo, anche le persone anziane e le persone con disabilità, anch'esse soprattutto donne, sono penalizzate da un sistema che non le supporta adeguatamente. E sono altre donne a portare sulle spalle il peso maggiore della cura, a dover tenere insieme tutto, spesso da sole.

Questa solitudine è un vero e proprio fallimento collettivo, perché, nonostante i tanti diritti conquistati, la distanza tra ciò che è scritto sulla carta e la realtà vissuta è ancora enorme. La responsabilità di questa situazione non è solo di un governo o di una parte politica. È trasversale. Perché in tutti questi anni, governi di ogni colore hanno evitato di affrontare seriamente questi nodi.

*La lezione dell'Islanda*

Un confronto che può sembrarci distante ha però molto da insegnarci: quello con l'Islanda. Oggi la vediamo come un Paese all'avanguardia sui temi dell'uguaglianza. Ma non è sempre stato così. Nel 1975, ad esempio, la differenza salariale tra uomini e donne era ancora del 60%, una forbice enorme.

A un certo punto, però, le donne islandesi hanno detto basta e si sono organizzate. Hanno proclamato uno sciopero generale e poi, nel 1982, hanno formato un'alleanza politica. Si sono presentate alle elezioni e hanno ottenuto il 25% dei seggi in Parlamento. È stato questo un momento di svolta. Non perché si siano accontentate di entrare nelle istituzioni, ma perché hanno obbligato anche gli altri partiti a occuparsi davvero dei problemi delle donne, preoccupati di perdere consenso tra le donne.

Quando quell'alleanza ha raggiunto i suoi obiettivi, le donne si sono divise: alcune sono entrate nei partiti esistenti, altre hanno lasciato la politica. Ma il seme era stato oramai piantato e la forza collettiva aveva cambiato tutto.

*Da battaglie individuali a forza collettiva*

La domanda che dobbiamo allora porci in questo momento è: possiamo continuare ad accettare i piccoli passi? Possiamo accontentarci di due punti in più sul tasso di occupazione femminile quando siamo ancora in fondo alla classifica europea? Possiamo rallegrarci per obiettivi di copertura dei nidi fissati al 2026 (il 33%), quando avremmo dovuto raggiungerli sedici anni fa secondo l'Europa? È arrivato il momento di trasformare le battaglie individuali che ognuna di noi affronta ogni giorno – sul posto di lavoro, in famiglia, nei percorsi di cura – in una battaglia collettiva. Perché da sole possiamo anche andare avanti, ma insieme possiamo cambiare davvero le cose. Dobbiamo costruire un fronte ampio, determinato, che abbia il coraggio di chiedere tutto, senza timori, senza mediazioni al ribasso.

*Un appello per il futuro*

La società italiana è piena di donne forti, capaci, che ogni giorno dimostrano la propria competenza. Ma questa forza non può più restare invisibile o confinata nella sfera privata. Deve diventare un fatto politico, culturale, collettivo.

Non possiamo più permetterci di combattere da sole, non possiamo più delegare, non possiamo più aspettare. È il momento di esigere, di costruire un cambiamento vero e, soprattutto, di non accontentarci più.



Adriana Macchi e Gabriella Greison




Spilla celebrativa











Panel 1



Panel 2

# VENERDÌ 16 MAGGIO 2025 - ore 17.00

## Teatro Franco Parenti/Bagni Misteriosi | via Carlo Botta 18 - Milano

*Ore 17.00* *Saluti istituzionali e apertura lavori*

- ***"Hedy Lamarr, ve la racconto io"***
  Monologo *di* e *con* Gabriella **Greison**

- La Voce dei Club Fondatori
- La Spilla del 75° anniversario
- I "Punti di vista", le parole delle socie artiste

# SABATO 17 MAGGIO 2025 - ore 9.30

## Palazzo Castiglioni /Sala Orlando | Corso Venezia 47 - Milano

*Ore 9.30* *Accoglienza - welcome coffee*

*Ore 10.00* *Saluti istituzionali e apertura lavori*

**Hafdìs Karlsdottir** *Presidente Soroptimist International of Europe*
**Adriana Macchi** *Presidente Soroptimist International d'Italia*

**Video messaggi** partner di progetto dell'Unione Italiana

***"L'importanza delle parole: 75 parole per 75 anni"***
**Anna Maria Isastia** *Storica e Past Presidente nazionale*

**"Una rete di donne"** *Video interviste alle Past Presidenti nazionali*

*Ore 11.00*

- ***"Superare disuguaglianze e stereotipi"***

**Flavia Barca**, *Esperta di politiche e strategie culturali creative*

**Elisabetta Camussi**, *Ass. di Psicologia Sociale Università Milano-Bicocca, Presidente Fondazione Ossicini*

**Maria Grazia Riva,** *Prorettrice all'Orientamento, Politiche di genere e Pari opportunità, Università Milano Bicocca*

**Lara Ponti,** *Vicepresidente Ponti SB, Vicepresidente Confindustria per Transizione Ecologica e Obiettivi ESG*

**Maria Pia Pedeferri,** *Ordinaria di Scienza e Tecnologia dei Materiali, Delegata per l'Innovazione e Programmazione della didattica, Politecnico di Milano*

**Marina Calloni,** *Ordinaria di Filosofia politica e sociale, Dir. Centro ADV Against Domestic Violence, Un. Milano Bicocca*

- ***"Visioni e strategie per una nuova leadership"***

**Mariangela Polesana**, *Associata di Sociologia dei processi culturali e comunicativi Università IULM di Milano, Delegata alle Pari Opportunità*

**Paola Profeta**, *Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità all'Università Bocconi*

**Martina Rogato,** *Co-Chair W7 Italia, Presidente Human Rights International Corner*

**Giovanna Badalassi**, *Gender Budgeting Expert, Cofondatrice di Ladynomics*

**Linda Laura Sabbadini**, *Chair W20, già Direttrice ISTAT*

*Chiusura dei lavori*
**Adriana Macchi** *Presidente Soroptimist International d'Italia*

Con il patrocinio di
Comune di Milano
Consigliera di Parità Regione Lombardia
CONSIGLIERE AL LAVORO
CAMERA DI COMMERCIO MILANO MONZABRIANZA LODI

## Soroptimist International d'Italia

# "75 parole *per* 75 anni"

## Dove ci sono **parole** ci sono **storie**

***Parole che sono una carta d'identità.***
***Parole che descrivono, raccontano, caratterizzano, ispirano,***
***e per mezzo delle quali si ricostruisce la storia, si spiega la mission, si delinea il futuro.***

- *Chi siamo*
  Amicizia - Appartenenza - Armonia - Associazione - Competenze - Cooptazione - Differenze - Donne - Generazioni - Globale - Identità - Professioni - Qualità - Rete - Solidarietà - Sorellanza - Unione - Valori - Voce

- *Cosa facciamo*
  Autonomia - Azione - Consapevolezza - Cooperazione - Cultura - Democrazia - Educazione - Empowerment - Equità - Formazione - Inclusione - Leadership - Libertà - Opportunità - Potenziale - Sostegno - Sviluppo

- *Perché lo facciamo*
  Cambiamento - Comunicazione - Comunità - Conoscenza - Dignità - Diritti - Discriminazioni - Emancipazione - Etica - Futuro - Genere - Giustizia - Linguaggio - Pace - Parità - Responsabilità - Rispetto - Sostenibilità - Uguaglianza

- *Come lo facciamo*
  Advocacy - Ascolto - Attivismo - Coesione - Collaborazione - Condivisione - Confronto - Coraggio - Creatività - Cura - Dialogo - Diffusione - Estensione -Impegno - Innovazione - Insieme - Partecipazione - Progettualità - Servizio - Visione

24/25 **valore** del **rispetto** **unione** nell'**impegno**