



# Tavolo **AMMINISTRARE**

**Un'amministrazione efficiente  
è amica delle cittadine  
e dei cittadini**



## PREMESSA

Viviamo in un'epoca insaziabile di diritti. Troppo spesso dimentichiamo però che **il mero riconoscimento della titolarità di nuovi diritti non corrisponde affatto ad assicurare il loro pieno godimento. È la politica, è la predisposizione di servizi, è l'attivazione di prestazioni a trasformare il diritto da situazione "in potenza" a situazione "in atto"**. In una parola è la pubblica amministrazione a mettere a sistema i diritti garantendone non solo la titolarità, ma anche il loro pieno esercizio, attivando strategie di bilanciamento dove necessario.

L'idea che la pubblica amministrazione cittadina sia chiamata a essere luogo in cui i diritti sono vissuti oltre che riconosciuti trova piena rappresentazione in un ambito come quello della lotta alle discriminazioni di genere.

Interrogarsi, dunque, sullo stato di salute della nostra amministrazione locale, sulla sua efficienza, sull'efficacia delle sue azioni e sulla sua capacità di essere davvero motore per la costruzione di una società inclusiva e rispettosa della natura duale della democrazia è presupposto per porre le basi di ogni altra politica volta a garantire una democrazia paritaria vissuta e vitale.

## STATO DELL'ARTE

Detto ciò, bisognerà riconoscere che la pubblica amministrazione con la quale ci poniamo quotidianamente in relazione allo stato attuale non rappresenta affatto quello spazio di garanzia e di supporto con il quale, nell'ottica descritta, vorremmo confrontarci.

**Quello della inadeguatezza della PA a intercettare e rispondere alle necessità delle nostre società complesse, iper-attive, diversificate è un tema che torna costantemente e che, dunque, in un discorso sulle questioni di genere non può che ripresentarsi con forza.**

È chiaro che essendo stato pensato in un tempo in cui al genere femminile era escluso ogni spazio politico, civile e sociale, la prospettiva della parità non appartiene ontologicamente alla tradizionale impostazione della pubblica amministrazione italiana, né a livello nazionale, né tantomeno a livello locale, di modo che sfugge ad essa la prospettiva che debba essere pensata in funzione di una democrazia duale.

D'altra parte, deve essere più generalmente riconosciuto che la pubblica amministrazione soffre di un male congenito che oggi manifesta tutti i suoi limiti rispetto alla vita di tutti i suoi cittadini, donne o uomini che siano.

**Si tratta**, infatti, **di un sistema** pensato e costruito due secoli fa che, pur evolvendosi, è rimasto fedele nel suo complesso all'idea di una pubblica amministrazione divisa per comparti, organizzata secondo una rigida struttura gerarchica **che vive il suo rapporto con i cittadini in termini di superiorità/subordinazione piuttosto che di servizio.**

Ne consegue la convinzione che:

- **Richiedere** con forza **che la questione di genere divenga asse portante** della nuova amministrazione comunale **implica** prima di tutto che questa amministrazione si faccia carico di **un profondo rinnovamento della pubblica amministrazione**, motore dei diritti riconosciuti a livello legislativo e costituzionale.
- Pretendere un ripensamento della PA pur essendo una prima e imprescindibile risposta alle rivendicazioni per il riconoscimento di una reale parità di genere, finisce con il rappresentare una istanza che genera un beneficio che finisce con il riversarsi sull'intera collettività, a dimostrazione che **la lotta contro le discriminazioni è una lotta per la democrazia che fa bene a tutti.**

## **LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: UN BENE COMUNE**

Le idee che intendiamo socializzare in questo documento sono dunque il frutto di una riflessione che nasce dall'ascolto delle donne che vivono nel nostro territorio metropolitano, portandoci a ragionare in termini di cambiamento a tutto tondo delle dinamiche della PA cittadina, intesa come un bene comune da valorizzare.

In questo senso pare necessario:

- **riorganizzare la struttura** della macchina **burocratica e amministrativa** ripensando il modello verticistico e gerarchico di separazione di competenze, favorendo fin dove è possibile l'instaurarsi di dinamiche di confronto e cooperazione attiva, agevolando la costruzione di **tavoli permanenti tra i diversi comparti** dell'amministrazione;
- operare affinché il concetto di **sussidiarietà orizzontale** previsto in Costituzione trovi piena attuazione;
- imprimere un cambio di paradigma nella definizione dei processi burocratici che coinvolgono i cittadini.

**La semplificazione amministrativa** non deve essere intesa, o quantomeno non deve essere intesa solo, come processo per alleggerire il carico di lavoro dei pubblici impiegati o sollevarli da ulteriori responsabilità. Deve essere un processo attraverso il quale la pubblica amministrazione diviene più fruibile per i cittadini, più immediata. Per fare questo è necessario iniziare a **ideare i procedimenti ponendosi dal punto di vista dell'utente e non dell'erogatore.**

Puntiamo a una PA più umana perché anche quando mediata dalla tecnologia non smette di essere orientata all'utente, che è una persona.

## **LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: IL PUNTO DI VISTA DELLE DONNE**

Nella consapevolezza che la pubblica amministrazione intesa come bene comune non può cessare neppure un momento di conservare come proprio orizzonte di senso l'intera collettività, siamo partite dal presupposto che anche di fronte ai bisogni delle donne l'atteggiamento non può che essere quello dell'**ascolto inclusivo**. Diversi e variegati sono i bisogni e le rivendicazioni che possono essere avanzati dalle donne nel contesto della nostra Torino.

Senza alcuna pretesa esaustiva, possiamo infatti distinguere **due diversi tipi di esigenze** emerse nel corso dei nostri lavori:

- una che pone **obiettivi di lungo periodo**, in merito a importanti cambiamenti che la nostra società deve favorire sul piano socio-culturale, al fine di operare un processo di insubordinazione che liberi definitivamente la donna da quegli stereotipi che la inchiodano a funzioni di cura che meglio dovrebbero essere assunti in termini famigliari se non addirittura comunitari, intendendo il "prendersi cura degli altri" come un compito collettivo che riguarda tutti;
- l'altra orientata a **cambiamenti di breve periodo**, volti a introdurre una serie di trasformazione nei tempi e modi dell'amministrare che potrebbero immediatamente aiutare molte donne nella gestione della loro vita, spesso schiacciata dal tempo dedicato alla gestione della vita degli altri.

## LA DIREZIONE DEL CAMBIAMENTO

La parola dalla quale intendiamo partire e attorno alla quale desideriamo costruire le nostre proposte è ASCOLTO. Riteniamo infatti che oggi più che mai sia necessario immaginare una amministrazione che si pone in atteggiamento di ascolto per capire come organizzarsi o riorganizzarsi.

In particolare per noi la parola “**ascolto**” si declina concretamente in **due dimensioni**:

- una **FISICA** > Amministrare sul piano fisico significa immaginare una pubblica amministrazione che sia capace di abitare il territorio. Quella che immaginiamo è una declinazione policentrica dello spazio urbano, in cui far vivere la comunità, **risco-primare le identità dei quartieri e progressivamente far crescere il senso di partecipazione nello spazio pubblico**. In questo senso le donne divengono al contempo soggetti e oggetto della trasformazione: soggetti di trasformazione perché essendo in molti casi le più assidue frequentatrici degli spazi del quartiere sono quelle che possono animare in prima persona il cambiamento; oggetto di trasformazione perché pilotando il cambiamento e orientandolo secondo le loro necessità possono migliorare l'azione della PA sul territorio e dunque apportare miglioramenti alle loro stesse vite.

La riabilitazione della visione policentrica della città nella nostra visione muove certamente dall'esperienza passata della nostra città, ma non per riabilitare progetti superati dai tempi. Consapevoli delle nuove esigenze e dei cambiamenti sociali, crediamo che la creazione di vere e proprie agenzie di quartiere possa funzionare solo se supportata da **principi come la prossimità, da azioni di sussidiarietà orizzontale e da un'azione sinergica del pubblico con il privato sociale**. Solo così l'intervento della pubblica amministrazione sul territorio può assicurare partecipazione e, dunque, cura collettiva e non mera assistenza. Solo così, cioè lo spazio pubblico diviene occasione di emancipazione sociale attraverso una visione poli-funzionale degli spazi utilizzati per progetti di supporto e sviluppo sociale al passo con i tempi (perché no una portineria di quartiere? Perché no corsi di alfabetizzazione digitale, manageriale?)

- una **DIGITALE-IMMATERIALE** > Amministrare nello spazio immateriale significa costruire una amministrazione amica che si dota di **procedure digitalizzate, pensate per la cittadinanza, nelle forme e nei contenuti**.

Auspiciando un pronto ripensamento della struttura amministrativa locale, il tavolo amministrare ritiene che molto possa essere fatto sin da subito per quel che riguarda la ristrutturazione dei servizi digitali a disposizione dei cittadini.

Una seria digitalizzazione e semplificazione dei servizi infatti, nell'ottica espressa, avrebbe il doppio vantaggio di poter immediatamente contribuire a un alleggerimento del carico di mansioni familiari sulle donne, ma anche, essendo un miglioramento di cui tutti i cittadini godrebbero, a prescindere dal genere, facilitare con il tempo uno scardinamento di certe logiche di attribuzione dei compiti di cura, generando un rimescolamento sociale dei ruoli e delle funzioni.

## ANALISI SWOT #amministrare



### PUNTI DI FORZA

- Le case del quartiere, centri vitali e di incontro tra le generazioni, possono diventare punti di aggregazione anche per i servizi di prossimità, e favorire un'interazione positiva tra dipendenti della PA, terzo settore e utenze
- Il Covid in molti settori della PA ha sbloccato l'avvio del processo di digitalizzazione dei servizi. Tuttavia tali servizi online sono da ripensare in un'ottica di servizio al cittadino e non, come oggi, di soluzione per i problemi della PA in smart working.
- Nella PA esistono molte competenze che spesso non sono valorizzate. Va fatta una mappatura e un ricollocamento del personale in base al curriculum.
- La crisi del settore privato, aggravata dal Covid, potrà condurre giovani qualificati, motivati e con pregressa esperienza nell'industria o nei servizi a lavorare nella PA, arricchendola con le loro competenze professionali.



### PUNTI DI DEBOLEZZA

- La PA italiana, pur con alcune eccezioni o punti di eccellenza, è considerata generalmente poco efficiente e da riformare, tanto più se viene confrontata con altri paesi europei dotati come la Francia di grandi scuole di amministrazione o come il Nord Europa decisamente più avanti nella digitalizzazione dei processi.
- Torino è una città in declino, che sta perdendo risorse demografiche ed economiche e che deve trovare una visione strategica per il suo rilancio. Una maggiore presenza femminile nel mondo del lavoro in generale e soprattutto nei ruoli decisionali, potrebbe contribuire a delineare nuove prospettive.
- La logica che governa la PA è da "burocrazia difensiva", orientata alla priorità delle procedure rispetto agli obiettivi e alle esigenze dei cittadini.
- Il personale della PA è complessivamente anziano, talvolta con un basso livello di istruzione e spesso carente di competenze digitali. Inoltre la formazione dei dirigenti spesso è sbilanciata su competenze giuridiche piuttosto che manageriali (in risposta peraltro alle richieste dei bandi di assunzione).
- Sburocratizzare i processi nella PA comporta sia vincere le resistenze dei piccoli centri di potere sia ribaltare l'attuale scarsa volontà di assumersi responsabilità per timore di rischi legali.
- Anche dove il Comune opera bene, spesso non sa pubblicizzare in modo efficace quello che fa. C'è sicuramente un problema di comunicazione.



### OPPORTUNITÀ

- Nel Recovery Fund sono previsti interventi a sostegno della digitalizzazione e dell'ammodernamento della PA.
- Nel Recovery Fund grande spazio viene dato a interventi a favore della parità di genere e dell'inclusione (in città manca un'attenzione adeguata ai cittadini disabili).
- Il Recovery Fund può finanziare attività di formazione del personale della PA (motivazione e verifica di qualità) Esistono dei fondi europei (ordinari) che possono essere utilizzati per iniziative a livello territoriale.
- E' importante saper cogliere la disponibilità di molti cittadini, soprattutto over 60, a impegnarsi nel sociale garantendo processi di sussidiarietà orizzontale virtuosi.



### MINACCE

- Difficoltà culturale a trasformare la PA da organo controllore dei cittadini ad alleato prezioso, a servizio della cittadinanza.
- Lo stereotipo culturale che il lavoro di cura sia compito femminile è la foglia di fico dietro a cui si nasconde l'inefficienza della PA.
- Permane la difficoltà a gestire la complessità e riconoscere le diverse esigenze delle diverse fasce d'età e categorie sociali.

## PROPOSTE

Costruzione di una rete coordinata di “luoghi” di aggregazione, organizzazione, ascolto dislocati nei diversi quartieri della città. Assumendo quale **esempio virtuoso** il ruolo che svolgono **le 8 case del quartiere** si tratta di moltiplicare l’esperienza mettendo a sistema le diverse realtà garantendo la presenza della pubblica amministrazione in termini di supporto logistico, economico, di garanzia del coordinamento.

Si tratta di dare vita a un concreto processo di decentramento al fine di valorizzare le risorse umane già attive sul territorio mettendole a sistema con le risorse della pubblica amministrazione spesso impossibilitata a soddisfare tutte le richieste, a volte persino a intercettare le rivendicazioni del territorio.

Si tratta dunque di costruire un sistema di sussidiarietà amministrativa che vede contemporaneamente attivi seppur con ruoli diversi i cittadini, le associazioni, il mondo del privato sociale e la pubblica amministrazione.

**Valorizzazione dei profili professionali** dei dipendenti pubblici, nella consapevolezza che ciò può significare:

1. Improntare il processo di assegnazione di ruoli a cariche sulla base del merito e della competenza (con immediate ricadute benefiche nella lotta alle discriminazioni di genere)
2. Migliorare la qualità del servizio reso ai cittadini

Incentivare l’attivazione di **corsi di formazione per sviluppare una sensibilità verso la democrazia paritaria** garantire da parte dei pubblici impiegati comportamenti rispettosi della parità di genere nei rapporti con gli utenti. Si potrebbe certo cominciare con il valorizzare il codice di comportamento dei pubblici impiegati.

**Avvio di un serio processo di digitalizzazione** della pubblica amministrazione che ponga al centro della sua azione il cittadino e le sue esigenze. Al di là dell’abusato ricorso al termine “semplificazione” ci riferiamo qui all’esigenza che il cambiamento riguardi in primo luogo il punto di vista da cui guardare ai servizi. Le restrizioni cui la pandemia ci ha obbligato hanno dimostrato come **una gestione dei servizi on line** non è solo possibile ma anche **auspicabile per un gran numero di persone**.

Immaginiamo una pubblica amministrazione capace di dialogare efficacemente attraverso piattaforme restando al contempo in ascolto sul territorio per coloro che per le più svariate ragioni hanno bisogno di essere accompagnati nel percorso di digitalizzazione.

Immaginiamo una pubblica amministrazione fruibile perché pensata per il cittadino. Varrà per tutti gli altri possibili esempi ricordare il moltiplicarsi di portali ai quali è necessario iscriversi per poter procedere al pagamento di Tasi, Tari, mense scolastiche, GTT ed un altro gran numero di prestazioni, moltiplicando la perdita di tempo e le possibilità di errore. Non sarebbe forse possibile concepire uno spazio di pagamento dedicato ai cittadini in cui ciascuno organizza sulla base delle sue esigenze i rapporti con la PA utilizzando le modalità che preferisce?

**Flessibilità della PA** intesa come reale capacità dell'amministrazione di **venire incontro all'esigenza dei cittadini.**

Non sarebbe forse possibile concepire un accesso agli asili nido che consente elasticità nella previsione dei giorni e delle ore di utilizzo da parte dei genitori?

## DOMANDE PER LA/IL SINDACA/O

- Quale immagina potranno essere nei prossimi dieci anni gli strumenti e i luoghi di interazione tra cittadini e pubblica amministrazione?
- Nel programma del suo eventuale mandato quale priorità attribuisce al ripensamento dell'accesso digitale alla pubblica amministrazione cittadina e alla riprogettazione di piattaforme digitali pensate dal punto di vista degli utenti?
- Come pensa sia possibile riorganizzare i servizi amministrativi cittadini rivolti alla collettività per promuovere la facilità di accesso agli stessi e una relazione di prossimità con la cittadinanza?
- PA e digitalizzazione: quali azioni pensa di intraprendere per garantire ai cittadini e alle cittadine un pari accesso ai servizi, indipendentemente dalla loro età, genere, situazione economica?
- Intende investire in una più efficiente comunicazione delle iniziative in corso e di quelle future?
- Intende incentivare l'attivazione di iniziative e corsi di formazione volti a sviluppare una migliore sensibilità verso la democrazia paritaria?



## **TAVOLO AMMINISTRARE**

**Anna Mastromarino** (*coordinatrice*)

**Tullia Penna** (*co-coordinatrice*)

Angela Ambrosino, Elena Apollonio, Francesca Bagliani, Nicoletta Bellin, Antonella Bonati, Matilde Casa, Laura Castellani, Silvana Conte, Francesca Costarelli, Irene Del Prato, Francesca De Santis, Maria Jose Fava, Maria Paola Gai Maria, Enrica Garrone Erica, Maria Chiara Giorda, Giorgia Giudice, Enrica Guglielmotti, Maria Cristina La Placa, Claudia Lombardo, Michela Marinetto, Alice Merletti, Adele Olivero, Maria Valentina Pasta Maria, Valeria Pizzini, Anna Porello, Francesca Rispoli, Giorgia Ruggiero, Cristina Savio, Anna Maria Siccardi, Laura Sinagra Brisca, Maria Grazia Sorrentino, Stefania Tolardo, Cristina Vaccaro.

**[torinocittaperledonne.org](http://torinocittaperledonne.org)**