

LA CREDIBILITÀ SI CONQUISTA OGNI GIORNO

Una laurea alla Normale di Pisa e l'ingresso, nel 1968, in Bankitalia. Matilde Carla Panzeri, oggi Direttore Centrale della Circolazione monetaria, racconta la sua carriera professionale in un settore "tipicamente" maschile, la finanza. Dove le donne possono portare stabilità, creatività e la capacità di fare squadra

di Laura Pasottie



AL VERTICE
Matilde Carla Panzeri, dal
2006 è Direttore Centrale
con funzione di responsabile
della Circolazione
monetaria di Bankitalia



Una carriera brillante in un settore ritenuto non propriamente “femminile”, la finanza. Matilde Carla Panzeri, entrata nel 1968 all’ufficio fiscale della Banca d’Italia, oggi è Direttore Centrale con funzione di responsabile della Circolazione monetaria, l’attività istituzionale per eccellenza. «Tutti mi chiedevano come una donna potesse riuscire in una materia ritenuta arida e ostica – racconta Matilde Carla Panzeri –. Invece, nella fiscalità vissuta in un ambiente istituzionale, si possono esprimere doti tipicamente femminili, come la creatività, la disponibilità al cambiamento delle norme e il pragmatismo». Non è un caso, quindi, se il Governatore Mario Draghi, in uno dei suoi primi atti, l’abbia nominata Direttore centrale per la circolazione monetaria. Prima di allora era stata a capo del servizio ragioneria e del servizio rapporti fiscali. Una carriera, la sua, che si intreccia senza soluzione di continuità con gli ultimi quarant’anni del-

la storia di Palazzo Koch. Percorso di successo, visto che quest’anno Matilde Carla Panzeri è stata indicata dal Corriere Economia tra le 30 donne più influenti dell’economia italiana.

Lei ha fatto una carriera in un settore, la finanza, tipicamente riservato agli uomini. Ha incontrato difficoltà lungo il percorso?

«Non in modo particolare. Quando sono entrata in Banca d’Italia, nel 1968, le donne nella carriera direttiva si contavano sulla punta delle dita. Solo da pochi anni infatti erano stati rivisti i vincoli regolamentari che impedivano loro l’accesso. Per quanto mi riguarda, determinante è stata l’assegnazione all’Ufficio Fiscale, caratterizzato da forti contenuti tecnici. Non avevo fatto specifici studi sulla fiscalità, ma mi sono appassionata a questi argomenti».

Palazzo Koch le ha dato fiducia. Ma in Italia, per arrivare alla dirigenza, le donne hanno ancora bisogno di avere qualcuno che creda in loro?

«Tutti hanno bisogno di sentirsi apprezzati. Ma vorrei capovolgere la sua domanda per dire che, anche sul piano professionale, è la credibilità delle nostre azioni il requisito indispensabile per crescere. Ciò non dipende dalla buona predisposizione degli altri, ma dall'impegno che ciascuno mette nelle cose che fa. La credibilità si conquista ogni giorno con le azioni concrete: non ci sono posizioni di rendita. Da qui deriva la fiducia, che è il più grande dei valori da conquistare e mantenere sul lavoro. Certo, occorre che si offrano alle donne le opportunità perché esse possano esprimere tutta la loro potenzialità e sappiano cogliere queste occasioni per essere pronte a fare delle scelte. Purtroppo le condizioni familiari e il contesto esterno non sempre lo consentono e così, a volte, il treno passa. Ma occorre sempre guardare con determinazione e fiducia al futuro».

Lei, nel corso della sua carriera, ha conosciuto diversi Governatori della Banca.

«Quando sono entrata in Banca era Governatore Guido Carli che aveva la consuetudine di chiamare i giovani laureati per parlare di finanza e di economia, una cosa molto stimolante. Nella sua proverbiale lungimiranza Carli aveva intuito, già alla fine degli anni Sessanta, la necessità di un avvicinamento degli ordinamenti fiscali in Europa, anche per evitare nocivi spostamenti di capitali, e ci aveva assegnato il compito di studiare le normative fiscali degli altri Paesi. A Carli sono succeduti poi Paolo Baffi, Car-



lo Azeglio Ciampi, Antonio Fazio e Mario Draghi. Con tutti ho avuto modo di collaborare, di apprezzarne le grandi qualità intellettuali e umane e di trarne importanti insegnamenti».

Come è cambiata nel tempo la presenza delle donne nella struttura della Banca d'Italia?

«L'attuale Governatore ha riservato molta attenzione alla componente femminile della dirigenza. Nel marzo 2006, solo pochi mesi dopo il suo insediamento, sono state promosse al grado di Funzionario Generale due donne: Anna Maria Tarantola, dapprima preposta all'Area Bilancio e controllo, poi all'Area Vigilanza Creditizia e Finanziaria mantenendo ad interim la prima, e io, preposta all'Area Circolazione monetaria. Su quattro nuovi Funzionari Generali per la prima volta la metà era rappresentata da donne. Ma anche tra gli organi sociali della Banca si è registrato un primo segnale di "discontinuità"».

Una Banca d'Italia che conta sempre di più sulle professionalità femminili, quindi.

«Negli ultimi 10 anni, si sono avuti molti cambiamenti nella composizione della compagine del personale, che ha visto crescere l'incidenza delle donne. Nell'Amministrazione Centrale, su 32 strutture le posizioni di Titolare e di Sostituto sono ricoperte rispettivamente da due e tre donne, e su 97 Filiali le posizioni di Direttore e di Vicedirettore sono attribuite rispettivamente a 17 e a 13 donne. I dati pubblicati in un recente rapporto della Commissione per le Pari Opportunità in Banca d'Italia evidenziano il cammino che si è fatto e quello che si deve ancora percorrere anche nel nostro Istituto».

Parlando più in generale, quale è, a suo parere, la situazione in Italia per le donne che intendono fare carriera?

«In Italia la presenza femminile nel mercato del lavoro è ancora bassa rispetto a quella maschile. Dagli studi comparati con altri Paesi industrializzati emerge un persistente sottoutilizzo delle lavoratrici, soprattutto nelle posizioni dirigenziali. Tuttavia, dalle più recenti statistiche si nota che le donne progrediscono più degli uomini, e anche più velocemente. Raggiungono posizioni di vertice a un'età media inferiore a quella degli uomini, probabilmente perché sono arrivate più recentemente a ricoprire quelle posizioni».

Quali sono state le tappe fondamentali del suo percorso formativo?

«Ho frequentato all'Università di Pisa la Facoltà di Economia e Commercio all'interno della Scuola Superiore Antonio Pacinotti, allora sezione della Scuola Normale Superiore per Economia e Ingegneria. La scelta della Facoltà derivò dal mio desiderio di raggiungere presto l'indipendenza economica, e dalla predisposizione per le materie scien-

tifiche. Uscire di casa a 18 anni per studiare in un ambiente competitivo come la Scuola Normale è stato di forte impatto, ma ha contribuito a forgiare elementi caratteriali di determinazione e di autonomia che poi mi sono stati di grande aiuto sul lavoro. Sono convinta che confrontarsi in contesti competitivi sia la migliore esperienza formativa. In quegli anni a Pisa maturava un clima di fermento e di discussione critica, ma l'intensità dello studio e il livello dei risultati degli esami non ne soffrivano. Dopo la laurea ho iniziato un percorso propriamente istituzionale: abilitazione alla professione di Dottore commercialista, abilitazione all'insegnamento delle materie economiche nelle scuole medie superiori e, infine, concorso alla borsa di studio per l'assunzione in Banca d'Italia».

Guardandosi indietro, qual è stato il suo momento professionale più gratificante?

«Ce ne sono stati molti ma non sono mancate le delusioni. L'esperienza nel Servizio Rapporti Fiscali è stata molto importante per me. Ho rappresentato la Banca d'Italia in numerose Commissioni di studio presso il ministero delle Finanze per modifiche dell'ordinamento fiscale e ho pubblicato contributi e ricerche. Nel tempo sono riuscita a formare un gruppo di collaboratori con i quali ho lavorato con straordinario spirito di squadra. La destinazione alla circolazione monetaria ha determinato un rinnovamento di energie e una ventata di entusiasmo per il nuovo lavoro. Il cambiamento non mi ha spaventato. In Banca d'Italia c'è un tessuto comune a tutte le strutture e a tutte le persone: il metodo di lavoro, basato sul confronto delle idee, la serietà nell'approfondimento dei problemi, l'interesse per l'Istituto e mai personale, l'assunzione di responsabilità nelle decisioni, il senso forte di appartenenza a una Istituzione che svolge funzioni al servizio del Paese. E soprattutto è diffusa la tensione verso il migliore risultato possibile nelle condizioni esistenti. Da ciò deriva la consapevolezza di fare bene il proprio dovere, e una gratificazione che va al di là dei riconoscimenti formali, che spesso non vengono espressi perché è normale che si faccia bene quello che si deve fare».

Nel corso della sua carriera chi, più di altri, può considerare il suo "maestro"?

«Ho avuto per maestri i miei superiori e i miei colleghi: ho appreso da loro quello che era bene prendere evitando ciò che, invece, non doveva essere ripetuto. Ho sempre difeso la mia autonomia di giudizio, anche se qualche volta ho dovuto superare delle difficoltà. Nell'insieme, però, sono soddisfatta di lavorare in un ambiente nel quale ho realizzato le mie aspettative e buone relazioni interpersonali».

Lei è nata a Marina di Massa, ha studiato a Pisa



e lavora a Roma. Quali sono i suoi rapporti con i luoghi di origine?

«Sono rimasti molto forti. Ogni volta che posso torno a Marina di Massa, dove ho mantenuto la casa dei miei genitori, nei fine settimana soprattutto in inverno e in primavera. Le montagne Apuane sono luogo di passeggiate fin da quando ero ragazza. Ma il mare è il mio elemento naturale: mia madre mi ha sempre raccontato che ho cominciato prima a nuotare che a camminare. Adesso mi piace di più il mare d'inverno della Versilia. Poi è bello ritrovare gli amici dell'infanzia, i compagni di scuola che sono rimasti là, e con loro avere la libertà di essere semplicemente come mi hanno sempre conosciuto potendo contare su sentimenti di amicizia disinteressata e generosa. È importante, secondo me, rispondere al richiamo delle radici, sentire i profumi che si riconoscono a occhi chiusi, ritrovare un senso di tranquillità nell'armonia dell'arte e della natura. Roma, infine, è una città che amo, ricca di eventi appassionanti, ma dovrei avere più tempo per viverla come vorrei: invece è proprio il tempo il mio peggiore nemico».