

# "INVESTIRE NELLA DIVERSITÀ"

Barbara Pontecorvo, Partner di PwC, spiega come dati, inclusione e nuove politiche possano favorire l'equilibrio di genere e la leadership femminile **Di Patty Torchia**



**DA ANNI** punto di riferimento per le aziende italiane che vogliono trasformare la diversità, l'equità e l'inclusione (DE&I) in un motore di crescita e innovazione, Barbara Pontecorvo, già Presidente dell'Associazione no profit Solomon Osservatorio sulle Discriminazioni è da poco Partner di PwC. In questa intervista racconta il suo percorso professionale, il ruolo dei dati nella lotta al gender gap e la sfida – ancora aperta – per abbattere il 'soffitto di cristallo' che limita la leadership femminile.

**Intanto come ha fatto ad abbattere il 'soffitto di cristallo'?**

Innanzitutto, con tanto lavoro e tanto impegno. Sono davvero grata a chi mi ha consentito una carriera di così grande soddisfazione, per molte ragioni. Un secondo elemento che mi sento di evidenziare è il valore del team. Penso che si possa essere bravissimi professionisti solitari, ma che un professionista che sappia naturalmente giocare in squadra abbia un inestimabile valore aggiunto. Da ultimo, il capitale umano. La valorizzazione di ogni persona e il rispetto credo che siano irrinunciabili. E sono valori che ritrovo nella nostra organizzazione ogni giorno.

**Come risponde a chi considera ancora le politiche di DE&I come un "costo"? Lei ha detto che la diversità di genere ha un impatto positivo sulla crescita e la creazione di valore per le imprese...**

Confermo con la massima fermezza questo assunto, ovvero che la DE&I, intesa come politica volta ad accogliere e valorizzare tutte le diversità (di genere, etnico religiose, legate alla disabilità e culturali) è un investimento strategico per le imprese e non solo un obbligo etico. Ormai dimostrato anche a livello statistico che un investimento sostenibile sulla diversità, equità ed inclusione porti a maggiore creatività, innovazione e migliori performance finanziarie.

**C'è un settore o un'area di business in cui l'impatto della diversity è più evidente?**

In generale, tutti i settori beneficiano del successo economico di iniziative DE&I, per il recruiting, ma anche per la attraction e retention dei talenti migliori sul mercato, con un maggiore grado di soddisfazione dei dipendenti. Se dovessimo fare un'analisi più specifica, i settori che beneficerebbero (e parlo al condizionale non a caso) di una migliore politica di inclusione sono i settori che

producono innovazione e tecnologia. Un riferimento particolare va al settore dell'AI, laddove la mancanza di diversità nell'elaborazione degli algoritmi crea di per sé dei bias strutturali, sui quali è necessario quanto prima intervenire.

**Lei ha detto che i dati sono uno strumento prezioso per affrontare il gender gap. Quali dati le aziende dovrebbero monitorare?**

Ci sono indicatori importanti come il Global Gender Gap Index, il Gender Equality Index e il Gender Pay Gap. Ma la vera sfida – alla quale ho partecipato nel recente Women7 – è l'introduzione dell'accountability nelle politiche internazionali di Pari Opportunità, per rendere misurabili i risultati. In PwC promuoviamo l'equilibrio di genere con un approccio data-driven, monitorando pay gap, promozioni, rating, presenze e uscite, e condividendo questi dati con la leadership per individuare aree di intervento.

**Molte aziende pubblicano report di sostenibilità e bilanci di genere. Quanto è reale il rischio di 'diversity washing'?**

È un fenomeno che va di pari passo con il green washing. Una grande tentazione per le aziende di ricorrere a strumenti che amplifichino il grado di reputazione sul mercato. PwC supporta le aziende nei maturity assessment sulla DE&I e nel percorso di ottenimento della Equal Salary Certification, ma la cosa che mi ha più colpita nella nostra organizzazione è l'attenzione al capitale umano. Partirei proprio dalla valorizzazione delle persone.

**Meno del 6% dei Ceo nel mondo sono donne. Qual è oggi il principale collo di bottiglia?**

L'insieme di selezione, promozione, retention e cultura organizzativa. Va ripensato il sistema dalla fase di recruiting alla selezione delle posizioni apicali, creando anche dei role model. Diceva Golda Meir: "se una donna sia migliore di un uomo non



**MPW**

**BARBARA  
PONTECORVO**  
Partner di PwC

**C'è il rischio che i bias di genere si codifichino negli algoritmi?**

Sì, se non interveniamo subito. La presenza femminile nei team che progettano l'AI è essenziale per prevenire queste distorsioni. Per abbattere il 'soffitto di cristallo' dobbiamo continuare a lavorare per avere più donne nei CdA e nei ruoli apicali, diffondendo l'educazione finanziaria e digitale come strumenti di emancipazione. La partecipazione delle donne nei CdA è cresciuta, anche grazie a correttivi legislativi come la legge cd. Golfo Mosca del 2011 sulle quote di genere. Nonostante i progressi, si nota un divario, con una significativa percentuale di CdA ancora interamente maschili e una minore rappresentanza in ruoli apicali come Ceo e Cfo. Auspichiamo che l'educazione finanziaria ci affranchi dalla necessità di correttivi legislativi e consenta di far entrare nella nostra cultura il valore della diversità, dell'equità e dell'inclusione, che a me piace definire come 'equilibrio di genere' e non come parità, visto che quest'ultima probabilmente non la vedranno nemmeno i nostri nipoti. La **Global Thinking Foundation** fondata da Claudia Segre - con cui collaboro da anni - affronta da sempre questi temi.

**Si definirebbe una femminista?**

Non mi piace il termine, perché mi ricorda che la strada da fare è ancora lunga. Però tifo per le donne e mi rallegro per ogni successo al femminile, forse un filo di più di quello al maschile. Ma questo non diciamolo! ■

posso dirlo, ma posso dire che non è necessariamente peggiore". Le donne devono assumere la consapevolezza di giocare una partita alla pari.

**I programmi di mentorship e sponsorship servono effettivamente a qualcosa o solo a pulire la coscienza delle imprese?**

Funzionano, ma non bastano da soli. In Italia abbiamo un presidente del Consiglio donna, ma negli indici internazionali siamo ancora indietro. Abbiamo bisogno di modelli di leadership diversi, quelli che chiamo di "leadership gentile" e non necessariamente muscolare. Una donna leader non deve ambire a ricalcare un modello maschile.

**Oltre il 50% delle donne ha ancora il carico maggiore di cura domestica. Quali politiche funzionano davvero?**

Le politiche parentali inclusive, che prevedano congedi anche per i padri e la tutela della posizione lavorativa.

Importante anche affrontare il tema del caregiving per gli anziani.

**I dati Istat mostrano una disoccupazione giovanile in aumento. Come invertire la tendenza?**

Servono percorsi di formazione e incentivi al lavoro. Le aziende inclusive devono occuparsi di creare e formare giovani talenti, e la formazione Stem per le donne è fondamentale. Il tasso di inattività femminile rimane molto alto. Che strumenti servono? Dobbiamo tutelare maternità e paternità, e garantire che la carriera non si interrompa. Nella nostra organizzazione rafforziamo politiche di genitorialità e inclusione di genere con strumenti concreti di flessibilità e sostegno al reddito.

**In che modo le politiche DE&I possono aiutare a contrastare il 'lavoro povero'?**

È una leva strategica: genera innovazione, migliora performance e crescita occupazionale.

COURTESY PWC