

cover story

businesspeople.it

Paola Mascaro
VALORE D
È ORA
DI PASSARE
AI FATTI

Le buone intenzioni non possono bastare. In Italia si è detto molto e realizzato poco in tema di inclusione e di gender gap. Le quote rosa? Utili, ma non sufficienti. E gli obiettivi non sono ancora misurabili. Le aziende si muovono, ma la società non sta al passo. Ne parliamo con la presidente dell'associazione di imprese

Testo di Cecilia Lulli - Foto di Ernesto De Angelis

28





cover story

D

D non sta solo per Donne, ma D intesa anche come Diversity. Si è ampliato nel tempo il focus dell'organizzazione Valore D, la prima associazione di imprese in Italia – oltre 270 a oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti – che dal 2009 si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva. Tredici anni che non sono passati invano, anche se il voto che Paola Mascaro, presidente dell'associazione, sull'attuale situazione della parità di genere nel nostro Paese raggiunge appena la sufficienza, ponendo l'accento al contempo sul tema centrale della *pipeline* e sulla rilevanza dell'ecosistema educativo e culturale nel suo insieme nella responsabilità di far passare e stabilizzare i messaggi inclusivi. Il dato odierno, che la manager – Direttore Marketing e Comunicazione Accenture Italia, Europa Centrale e Grecia – è che le buone intenzioni non possono bastare. Anche perché la strada da percorrere è ancora lunga nella Penisola, dove le quote rosa all'interno dei cda di società pubbliche e quotate si sono rivelate un provvedimento utile, ma non risolutivo.

Perché dà solo la sufficienza all'attuale situazione della parità di genere nel nostro Paese?

Perché se da un lato negli ultimi anni un po' di progressi sono stati fatti, su alcuni fronti invece non ci siamo mossi. Anzi, se penso al numero di donne in posizioni apicali siamo persino tornati indietro, passando dal 4% al 3%. Dato che ci relega in fondo alla classifica. Quindi dal punto di vista della consapevolezza, dell'impegno, dell'attenzione sicuramente la situazione è molto migliorata, ma i risultati ancora non si vedono. An-

30



Marzo 2022

che nell'ambito degli altri Paesi con cui ci confrontiamo, abbiamo mantenuto una posizione invariata rispetto all'anno precedente e invece c'è molto da fare. In sintesi, do un voto sufficiente per l'attenzione e l'impegno, ma non vado oltre perché bisogna ancora passare all'esecuzione e all'accelerazione per quanto riguarda l'inclusione di genere.

A proposito di Paesi con cui confrontarsi, qual è la situazione dei nostri vicini Ue?

Il quadro è molto articolato e bisogna tenere conto delle profonde differenze che esistono tra l'Italia e altri Paesi come quelli del Nord Europa. Sono molto più avanti di noi, ma è dovuto in buona parte al fatto che partono da altre basi, per esempio in tema di condivisione dei carichi e di organizzazione della società. Pure il Regno Unito ha fatto enormi passi avanti, ma si tratta sempre di un Paese culturalmente distante da noi. Credo, invece, che potremmo guardare con interesse alla Francia, che ci somiglia ma è più avanti nel percorso verso l'uguaglianza di genere. Però poi ognuno deve trovare la sua formula specifica per avanzare. Nel nostro caso, per esempio, la legge relativa alle quote nei cda di società pubbliche e quotate si è rivelata utile, tanto che il tema è ora al centro di un grande dibattito in altri Stati, come la Germania. In ogni modo, la verità è che ormai sappiamo bene cosa dobbiamo fare, ora si tratta, come dico spesso, di andare in esecuzione.

Quali sarebbero le priorità da mettere in atto?

Nel mondo delle imprese, un tema centrale è quello della *pipeline*, è cioè avere una presenza numerosa di donne nelle posizioni professionali a tutti i livelli della piramide, altrimenti quando ci si trova a scegliere a chi affidare le posizioni apicali non ci saranno mai candidature femminili. Per raggiungere questo obiettivo bisogna mettere in campo una serie di strumenti. Innanzitutto, è importante porsi obiettivi misurabili, come le imprese fanno in tutte le altre loro attività. Solo così quando li si raggiunge, o non lo si fa, ci si può fermare a riflettere sulle azioni correttive o migliorative da attuare. L'altro tema in gioco sono le *policy inclusive*. Le imprese sono state storicamente costruite su un modello maschile, è quindi inevitabile che il modo in cui il lavoro è stato organizzato finora non le renda inclusive. La pandemia ha accelerato la riflessione in merito e di certo *smart working* e flessibilità potranno aiutare. Purché ci sia un cambiamento culturale di base: senza un ribilanciamento dei carichi di cura tra partner si rischia un effetto contrario. E poi non bisogna dimenticare la mancanza delle infrastrutture necessarie, come gli asili. Infine, bisogna lavorare anche sull'orientamento per sostenere la scelta del percorso di studi della ragazze. Dobbiamo aiutarle a capire che non è vero che non siamo portate per le materie scientifiche come ci hanno sempre raccontato.

Un pregiudizio che non è solo maschile, ma che è radicato anche in molte donne.

Certo, non è un problema di maschilismo, ma di cultura patriarcale a cui entrambi

i generi sono o sono stati soggetti. Ed è per questo che bisogna lavorare insieme. Devo ammettere che molti uomini delle nuove generazioni sono diversi, e anche loro vanno aiutati quando, per esempio, vogliono fare i papà, perché subiscono pressioni sociali che gli rendono difficile prendersi tempo dal lavoro per stare con i propri figli. Dobbiamo aiutarci a vicenda.

Per questo è necessario lavorare sulle nuove generazioni e voi avete diverse iniziative legate alle scuole. Vuole accennarci le più importanti?

Tutti siamo intrisi di questi pregiudizi, quindi il principio base di tutte le iniziative è quello di scardinare gli stereotipi di genere a ogni livello, anche se la nostra attenzione va in primis a bambine e ragazze, perché diversi studi confermano che già dai sei anni iniziano a porsi dei limiti rispetto a certe materie e certi percorsi di studio. Per questo in occasione della Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza *Valore D* ha lanciato la campagna di sensibilizzazione *#ValoreD4STEM* per contribuire a ridurre il divario di genere nei settori della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica e rendere i percorsi di studio e le carriere in questi settori, dove si creerà maggiore occupazione in futuro, più attrattivi per le donne. Ma potrei citare anche il programma *InspiringGirls*, che porta nelle scuole medie donne di successo, che amano il loro lavoro, per raccontare la loro storia affinché possa, appunto, essere d'ispirazione. Il vero messaggio, per maschi e femmine, è che non esistono limiti, in termini lavorativi, solo perché si appartiene a un genere o all'altro. E poi naturalmente lavoriamo molto anche con gli insegnanti, perché loro stessi a volte sono inconsapevoli di mettere in campo alcuni pregiudizi, influenzando la scelta del percorso di studi.

Poco fa accennava ai risultati raggiunti grazie alla legge sulle ➔

**La concretezza vince:
rende i processi più
faticosi, ma anche il
percorso più efficace**

cover story

quote rosa nei cda di alcune società. Come fare un ulteriore passo avanti?

Confermo che dal punto di vista dei numeri c'è stato un miglioramento, che ha portato nei cda anche un abbassamento dell'età media e un aumento del livello di scolarizzazione. Quindi, il contributo femminile è stato quantitativo, ma anche qualitativo. Restano però degli aspetti su cui lavorare. In particolare, tengo molto alla questione delle deleghe esecutive, perché esercitare le leve del potere significa esercitare il cambiamento e, a oggi, non c'è corrispondenza tra la rappresentatività nei *board* e la cultura inclusiva nelle rispettive aziende. Questo non vuol dire che la legge ha fallito, vuol dire che non basta. Oggi si discute molto della proposta, anche un po' provocatoria, di inserire quote anche nei livelli esecutivi. Devo ammettere che non ho una posizione forte su questo punto, sono una donna pragmatica e mi interessa raggiungere i risultati: per me la risposta, come accennavo già prima, è lavorare sulla *pipeline*. Ho trascorso tutta la mia vita professionale nelle organizzazioni e le assicuro che in alcune aree delle imprese non ci sono ancora donne nemmeno nei ruoli di media responsabilità e questo rende spesso quasi impossibile trovare candidate donne meritevoli per i ruoli superiori. Dobbiamo invece arrivare ad avere un gran numero di donne e uomini che competono in base al merito. È un lavoro più faticoso e che non darà risultati immediati, ma più solidi e di lunga durata.

In tema di inclusione, pensa che possa fare di più la famiglia, la scuola o l'impresa?

È una questione di ecosistema. Così come non c'è una ricetta magica non c'è nemmeno l'interlocutore magico. Ognuno deve fare il suo. Scuola, istituzioni e imprese insieme possono fare tantissimo, anche per influenzare le famiglie. Quando dico istituzioni penso anche ai mezzi di comunicazione, che hanno la

**Strettamente personale****Abbiamo parlato di *role model*, ne ha avuto uno in particolare?**

Non uno solo nello specifico, sia perché quando ho iniziato a lavorare il mondo non è che fosse pieno di *role model* al femminile, sia perché non rientro nel mio carattere fissarmi su una persona specifica. Semmai ho osservato con attenzione le figure più *senior*, uomini o donne che fossero, e i loro comportamenti. Quindi, ce ne sono stati più d'uno e alcuni mi hanno aiutato a decidere anche come non volevo diventare. Intendo dire che anche i modelli negativi sono stati importanti, per esempio sul tema dello stile di leadership.

Tra l'impegno in Accenture e quello in Valore D immagino che il tempo libero sia poco, cosa le piace fare quando riesce a ritagliarsi del tempo per sé?

Di tempo libero in effetti ne ho poco, ma ho il privilegio di poter dire che i miei impegni lavorativi sono anche le mie passioni. Quindi, ciò che faccio ogni giorno, anche se faticoso, è un piacere. Una cosa che amo fare è poi cucinare per me, la famiglia e gli amici. Metto su un po' di musica e mi diverto e rilasso allo stesso tempo.

Qual è il suo piatto forte?

Le *orecchiette* con polpettine fritte al sugo. È un piatto della domenica della tradizione pugliese. Amo quella terra e ci sono stata spesso, ed è lì che ho imparato questa ricetta. Richiede tempo, ma dà grande soddisfazione!

So che le piace l'arte...

È vero, soprattutto quella contemporanea, non sono un'esperta, ma mi fa bene al cuore e mi interessa molto. Di recente ho visitato una mostra di Domenico Gnoli alla Fondazione Prada che mi ha molto affascinato.

responsabilità di portare avanti una comunicazione educativa, che semplifichi il messaggio rendendolo rilevante, per arrivare alle famiglie sfruttando canali più ampi. La cooperazione è fondamentale, perché nessuno ha tutte le risposte, per trovarle bisogna mettere insieme competenze ed esperienze diverse. È così che si fa in azienda, non vedo perché non lo si possa fare per risolvere i problemi di un Paese.

Qual è il confine tra una reale attività di promozione dell'empowerment femminile e un semplice trend? L'impressione è che a volte se ne parli

Se risolviamo i problemi di inclusione, supereremo anche il gap salariale



troppo e a sproposito, rischiando di farlo diventare solo un fastidioso leit-motive.

È uno dei principali rischi che corriamo: la mobilitazione solo a parole. Soprattutto durante il primo lockdown il tema è tornato in prima pagina. C'è sicuramente una maggiore sensibilizzazione ed è una buona cosa, ma poi appunto bisogna passare rapidamente all'esecuzione, altrimenti quando si spegneranno i riflettori penseremo di aver risolto un problema di cui in realtà abbiamo solo discusso. Però, devo dire che lato aziende assisto a un'accelerazione su programmi e iniziative un tempo inesistenti. Qualcosa è cambiato e sta cambiando. Certo, siamo ancora lontani dall'obiettivo, ma è anche vero che, per esempio, stiamo cercando ragazze con profili tecnologici e, come tutte le aziende, non le troviamo. Anche sul Pnrr, c'è chi vede il bicchiere mezzo pieno e chi è pessimista. Io penso positivo per carattere: sicuramente si poteva fare di più, ma anche molto meno.

Nel 2017 avete presentato il manifesto di Valore D, che in nove punti definisce gli strumenti per valorizzare e includere la diversità di genere. A distanza di cinque anni, può fare un bilancio dell'efficacia di questo strumento?

Valore D è una piattaforma che mette in comune le esperienze e le buone pratiche delle aziende, posso quindi dire che in questi anni le imprese hanno messo in campo iniziative che simboleggiano un progresso su questo fronte. Intendiamo ora lavorare a un manifesto "reloaded", ossia analizzare ciascuno dei nove punti e attualizzarlo. Quello per noi è uno strumento vivo, che deve farci da bussola per guidarci confrontandoci costantemente con la realtà. Nel frattempo, abbiamo anche costruito, insieme al Politecnico di Milano, uno strumento di diagnostica, l'*Inclusion Impact Index*, che permette alle aziende di misurarsi su tutti gli indicatori di inclusione, offrendo loro anche la possibilità di confrontarsi con il mercato di riferimento, perché è bene che le aziende competano anche su questi aspetti. Cerchiamo di essere pratiche, sistematiche e concrete per fare in modo che le cose accadano. Perché la concretezza vince: anche se rende i processi più faticosi, sicuramente fa anche sì che il percorso sia più efficace.

Quando si parla di disparità di genere, una questione centrale è quella del pay gap: a che punto siamo?

È un tema su cui ci siamo sempre impegnate e abbiamo anche lanciato la campagna di sensibilizzazione #nopaygap con Pubblicità Progresso. Ormai è una questione nota, che va risolta. Poi come sempre accade il mondo non è solo bianco o nero, ma ci sono varie sfumature. A volte ci si trova di fronte a veri propri casi di iniquità, altre volte il diverso stipendio dipende anche dai diversi percorsi di carriera, che comunque sono stati favoriti dalla mancata inclusività. Ancora una volta, questo problema è parte di uno più grande. Se mettiamo a posto le cose in termini di inclusione, si risolverà anche la questione del gap salariale. Voglio dire che quando a capo della *Digital Transformation* di una grande azienda ci sarà una donna, allora sono sicu- →



cover story

ra che stipendio, bonus e velocità di carriera saranno quelli giusti. Certo che se continueranno a esserci solo uomini per mancanza di candidature sarà impossibile superare il gap.

Anche in questo caso però credo contribuisca un fattore culturale, visto che alle donne è sempre stato insegnato a non parlare di soldi...

Quello della capacità negoziale è un tema spinoso e corretto. Ci donne bravissime a negoziare il proprio stipendio, ma non sono la maggioranza, perché noi siamo figlie di una cultura per cui non ci sentiamo mai abbastanza, e quindi crediamo di non poter chiedere nulla. È una questione che va affrontata, soprattutto con le ragazze che si affacciano al mondo del lavoro. Il denaro è espressione del valore di mercato e dobbiamo farci i conti. Tra l'altro spesso pensiamo che sia sconsigliato pretendere qualcosa, mentre l'organizzazione valuta negativamente che non si chieda di crescere. **È possibile quantificare gli effetti positivi che una maggiore parità avrebbe sull'intero sistema economico italiano?**

Le evidenze sugli effetti positivi dell'inclusione sulla società, l'innovazione nelle imprese e l'economia di certo non mancano. Faccio degli esempi. Secondo una ricerca di Credit Suisse all'aumentare della presenza femminile, l'andamento del prezzo delle azioni cresce, e l'incremento è ancora maggiore per le società che hanno oltre il 15% di donne nel cda. O ancora, un report del 2020 di McKinsey intitolato *Diversity wins - How inclusion matters* evidenzia come le aziende nel primo quartile per diversità legata al genere abbiano il 25% di probabilità in più di ottenere rendimenti finanziari superiori. Questo per dire che la correlazione c'è e questo fatto è stato portato all'attenzione dei decisori ormai diverse volte. Verrebbe da dire che non ci dovrebbe più essere bisogno di spiegarlo, e invece è bene continuare a ripeterlo. D'altra parte, voglio sottolineare



Al di là del suo ritorno positivo sulla società, la parità va inseguita perché è eticamente giusto

che, al di là dell'inevitabile ritorno in termini di benessere sulla società, la parità va inseguita anche perché è eticamente giusto. A volte ci si dimentica di ribadire questo aspetto e, invece, etica e giustizia non sono elementi secondari.

Non è riduttivo, nel 2022, parlare solo di disparità di genere quando siamo ormai consapevoli della necessità di una diversity e inclusion intesa in senso più ampio?

È assolutamente riduttivo. La D di Valore D è una D di diversità: la società deve essere inclusiva verso tutte le differenze e questo è uno dei nostri principi fondanti. Dopodiché Valore D si occupa in maniera preponderante della diversità di genere, semplicemente perché crediamo nelle competenze e lì è il nostro *know-how* più forte. Siamo persone pragmatiche e cerchiamo di occuparci di quello che sappiamo fare meglio, ma per noi quello di inclusione è un concetto ad ampio spettro, tanto che spesso collaboriamo con altre realtà su iniziative dedicate al tema a 360 gradi. ■