

# CONSULENZA, SOSTANTIVO FEMMINILE

Negli ultimi anni anche il settore della consulenza strategica, storicamente molto “maschile”, è diventato attrattivo anche per le donne. A tutto vantaggio delle firme delle aziende loro clienti. Ecco perché



**BAIN & COMPANY**  
 34% DEI CONSULENTI  
 50,7% DEI SENIOR ASSOCIATE CONSULTANTS  
 7 PARTNER

**Deloitte**  
 16% PARTNER  
 (SARÀ IL 30% ENTRO IL 2025)

**BCG**  
 32% DEL PERSONALE  
 10,4% DELLE POSIZIONI APICALI

**KPMG**  
 47% DELLE NUOVE ASSUNZIONI  
 40% DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE  
 4 PARTNER

**RSM**  
 40% DELLE RISORSE  
 2 PARTNER  
 3 DIRECTOR

di Marina Marinetti

**C**hi l'ha detto che l'Italia non è un Paese per donne? È vero, secondo il Global Gender Gap report 2021 del World Economic Forum siamo al 63° posto su 156 Paesi. Ma siamo saliti di ben 14 posizioni. Ed è nostro il primo posto nel mondo per quanto riguarda l'istruzione secondaria e terziaria. Anche il Gender diversity index 2021 presentato dall'European Women on boards a gennaio 2022, che analizza le 668 più grandi realtà quotate europee, ci vede al secondo posto in classifica, con un indice sopra la media: 0.62, in crescita rispetto al 2020. I dati indicano che il nostro Paese ha la più alta percentuale di donne nei consigli di amministrazione (47%) e che è addirittura in terza posizione per numero di donne a capo dei cda (15%). Insomma, siamo sulla buona strada. Sarà per questo le donne, in

**LA DIVERSITÀ È UNA RISORSA CHE ARRICCHISCE LE AZIENDE RENDENDOLE PIÙ INNOVATIVE, PERFORMANTI E PROFITTEVOLI**

Italia, sempre di più stanno diventando “buone consigliere”. «Negli ultimi anni anche il settore della consulenza strategica, storicamente molto “maschile”, è per fortuna diventato attrattivo anche per le donne. Questo trend è molto incoraggiante e continuiamo ad investire in questo ambito cercando di colmare il più velocemente possibile questo gap», spiega a Economy **Roberto Prioreschi**, managing director Bain & Company Italia e Turchia. «Come managing director di una società di consulenza strategica che deve aiutare i propri clienti ad essere più competitivi, non posso che farmi promotore di una call to action su temi di diversity e gender equity. La diversità è una risorsa che arricchisce le aziende, rendendole più innovative, più performanti e quindi più profittevoli. La parità dev'essere quindi anche un obiettivo di business per



**128**  
**ENOAGRONOMIA**  
 QUEL CORSO DI FRIULI  
 A UN PASSO DAI BINARI



**129**  
**STELLANTIS**  
 LE EMISSIONI SI AZZERANO  
 MA IL FATTURATO RADDOPPIA



**130**  
**REGIMENTAL**  
 A CURA DI  
 MONICA SETTA



DA SINISTRA, CLAUDIA D'ARPIZIO, MARIAGIOVANNA DI FEO E VALERIA STERPOS DI BAIN &amp; COMPANY E, A DESTRA, GUIA RICCI DI BCG

chiunque sia alla guida di un'azienda». Su quasi 600 consulenti di Bain & Company, il 34% è donna. Guardando ai soli senior associate consultants, però, la percentuale sale al 50,7%: un sorpasso che certifica la "rivoluzione silenziosa". Al momento, Bain & Company conta 7 donne tra i 57 partner. «Sono entrata in Bain nel 1994», ci racconta **Claudia D'Arpizio**, senior partner Bain & Company. «Dieci anni dopo ero l'unica donna partner, tra trenta uomini. Oggi siedo nel board globale di Bain. Certo, essere l'unica donna in un team è qualcosa che non ti fa sentire pienamente a tuo agio: all'inizio cerchi di omologarti e metti in conto 'carriera' quel malessere che le inconsapevoli micro-aggressioni quotidiane ti generano. Poi inizi a capire che la rivoluzione culturale inizia da te: che se ne sei veramente convinta, e se vuoi convincere gli altri è necessario giocare un ruolo attivo. Per questo, lo scorso anno abbiamo istituito il Council for Diversity, Equity and Inclusion, di cui faccio parte. Oggi sono ottimista, vediamo una forte spinta in questa direzione anche in molte delle aziende nostre clienti».

«Questo è un momento di grande opportunità per le donne, c'è molta attenzione e sensibilità nelle aziende e da parte delle istituzioni», conferma **Valeria Sterpos**, partner nonché leader dell'affinity group Woman at Bain per l'Emea. «Bain in particolare ha preso degli impegni ambiziosi in termini di diversità. Il mio percorso lo dimostra concretamente: ho seguito le mie passioni e costruito una famiglia, senza mai dover rinunciare alla carriera.

Nei momenti pivotali della mia vita ho sempre beneficiato della flessibilità e del supporto necessario per poter vivere a pieno le mie scelte. Oggi sono e, dopo 14 anni di carriera, sono diventata partner della practice Energy & Natural Resources, guidando un importante progetto di trasformazione per un cliente del settore. Ma soprattutto: ho costruito una famiglia di cui sono molto orgogliosa». «In Bain ho sempre lavorato nel mondo dei financial servi-

**ANCHE NEL MONDO DEI FINANCIAL SERVICES L'APPROCCIO FEMMINILE HA PORTATO UN PUNTO DI VISTA INNOVATIVO E ORIGINALE**

ces, un settore tradizionalmente maschile, soprattutto a livello di top management, fattore che però non mi ha mai ostacolato», aggiunge **Mariagiovanna Di Feo**, partner e leader delle iniziative Bain per Women in financial services Emea, attraverso il quale la firm ha appena lanciato un programma di mentorship cross-office. «Anzi: mi ha consentito di portare un punto di vista innovativo ed originale con i clienti. Questo valore aggiunto si è riflesso nella mia carriera: in 10 anni sono diventata partner».

**La diversità fa bene anche ai clienti**

La percentuale di donne partner per Deloitte Central Mediterranean (cluster di Paesi che comprende Italia, Grecia e Malta) è ancora più alta: al 16%. E il target della firm è di raggiungere il 30%, a livello globale, entro il 2025. Un traguardo che è dietro l'angolo. Per raggiungerlo, anche Deloitte ha avviato per-

corsi a sostegno della crescita professionale e dell'empowerment femminile, con programmi di sponsorship e coaching, senza contare le diverse community che mirano a sviluppare il networking professionale, come Women in Tech e Women in Cyber. «Anche in fase di recruiting cerchiamo sempre più di adottare strategie ad hoc che mirano all'inclusività», fanno sapere dal quartier generale. «Favorire la diversità e l'inclusione nel contesto aziendale è importante per più motivi», ci spiega **Stefania Papa**, People & Purpose Leader di Deloitte. Le imprese con la leadership più "diversa", infatti, ottengono migliori risultati dal punto di vista del business. Inoltre, una maggiore diversità di prospettive stimola l'innovazione e la creatività, portando miglioramenti sul fronte del decision making e del problem solving. Anche la reputazione e la capacità di attrarre talenti ne sono rafforzate, così come la capacità di ingaggiare e trattenere le proprie persone. Si tratta, quindi, di un insieme di fattori che porta le aziende a funzionare meglio e a ottenere migliori risultati. Per ottenere un vero cambiamento all'interno delle aziende è importante condurre un lavoro costante di trasformazione della cultura aziendale. Per questo ci impegniamo a contrastare i pregiudizi di genere, che sono ancora di ostacolo alla realizzazione di una uguaglianza sostanziale tra uomini e donne, attraverso eventi destinati a tutte le nostre persone, e attiviamo programmi di formazione ad hoc pensati per diffondere un modello di leadership inclusiva».

L'empowerment femminile, però, parte dall'in-

clusione. «I temi diversity&inclusion sono parte integrante della cultura e della strategia che guida il nostro lavoro», conferma **Guia Ricci**, partner di Bcg. «Grazie alle numerose iniziative messe in campo da Bcg, ho avuto modo di contribuire personalmente all'impegno della società a favore di questi temi e dello sviluppo dei talenti femminili, principalmente con il nostro team Women@Bcg. Il team offre supporto alle giovani studentesse e alle professioniste interessate alla consulenza, con eventi dedicati e mirati all'ingresso di nuovi talenti per raggiungere il nostro obiettivo di completa gender balance. Internamente, Bcg supporta iniziative che favoriscono la creazione di un ambiente inclusivo per tutti i dipendenti e per le colleghe consulenti, che attualmente rappresentano il 32% del totale. Promuovendo percorsi di formazione di leadership al femminile, sosteniamo anche i talenti femminili più senior, che ricoprono il 10,4% delle posizioni apicali in aree come private investors e private equity, industrial goods, financial institutions, consumer ed energy.».

### Il cambiamento culturale

«L'inclusione e la diversità sono un valore fondante della nostra identità. Per il nostro modo di essere infatti abbiamo un bisogno vitale di diversità, perché è attraverso la lente della diversità che possiamo poi portare soluzioni innovative sul mercato», sottolinea **Antonella Chiricosta**, partner dell'Advisory, di Kpmg, nonché esperta di statistica attuariale e tra le coordinatrici del team Diversity & Inclusion

della società di consulenza attiva in 145 Paesi del mondo, con 236 mila professionisti e in Italia presente da oltre 60 anni con 25 sedi, circa 4.500 professionisti e oltre 7 mila aziende clienti di tutti i settori produttivi. Ogni anno Kpmg in Italia assume circa 1.000 neolaureati provenienti da tutte le principali università italiane. Di questi circa il 47% sono donne e il 53% sono uomini, con una situazione di sostanziale pareggio. Ad oggi sono circa 1600 le

**OCCORRE PRESTARE ATTENZIONE AI BIAS COGNITIVI, CIOÈ QUEI PREGIUDIZI INCONSCI CHE DI FATTO FRENANO IL CAMBIAMENTO**

professioniste donne, a fronte di 2300 professionisti uomini, con un'incidenza della popolazione femminile sul totale pari a circa il 40%. E le professioniste che hanno raggiunto la qualifica di partner, il punto più alto della carriera, sono già 24. «Uno dei primi step che abbiamo intrapreso per favorire il cambiamento culturale in favore della gender diversity è stata una campagna di education e coaching verso la nostra leadership per lavorare sui bias cognitivi, ovvero quei pregiudizi inconsci che spesso rappresentano un freno rispetto a questo tipo di dinamiche», prosegue Chiricosta.

Impossibile tornare indietro. «Rsm nel mondo e in Italia è da sempre attenta e sensibile alle questioni che riguardano la gender equality», conferma **Rocco Abbondanza**, managing partner di Rsm Italy. «Ci impegniamo concretamente a contrastare la disuguaglianza di genere, promuovendo la parità salariale e cercando

di creare un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato per permettere lo sviluppo della carriera per tutti. Il numero delle figure femminili cresce di anno in anno e ad oggi il 46% delle risorse di Rsm è rappresentato da donne. In linea con il contesto globale», continua Abbondanza, «anche in Rsm Spa le donne ricoprono posizioni di rilievo, portando nel loro ruolo intuito, creatività e spirito critico, oltre alle indubbie competenze: Paola Liberace Partner è Change management leader e Laura De Lisa Partner Funding and Development leader, sono partner nell'ambito della consulenza. Cito anche Monica Barzagli director - Banking and Financial Services leader, Paola Lassandro e Raffaella D'Attilio, entrambe director per l'area Audit & Assurance». Così, per **Laura De Lisa** la consulenza al femminile si traduce in empatia. I suoi diversi percorsi di specializzazione - commercialista e revisore, dalla finanza di impresa al trasferimento tecnologico - hanno naturalmente condotto la sua attività verso un approccio olistico al cliente: «Io e il mio team mettiamo al centro l'ascolto attivo del cliente ispirandoci al power of being understood di Rsm», dice. Per **Paola Liberace**, proveniente da una formazione umanistica d'eccellenza e cresciuta professionalmente nell'industry dei servizi digitali, «Far crescere le persone per far crescere le imprese»: giornalista e ricercatrice, guida un team impegnato a supportare le organizzazioni nella loro crescita, per governare il cambiamento, attirare e trattenere i migliori talenti attraverso una strategia di lifelong, lifewide, lifedeep learning.



DA SINISTRA, ANTONELLA CHIRICOSTA DI KPMG, STEFANIA PAPA DI DELOITTE, PAOLA LIBERACE E LAURA DE LISA DI RSM ITALY