

Claudia Irti

Professoressa ordinaria di Diritto privato
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Antonella Centra

Executive Vice President General Counsel,
Corporate Affairs & Sustainability di Gucci

fotografie di

Francesca Occhi

Antonella

Ringrazio Antonella per essere qui con noi oggi e per essersi resa disponibile a rilasciare questa intervista. Prima di presentare Antonella, ci tengo a raccontare come è nato il bel rapporto di amicizia che mi lega a lei, instauratosi grazie alle nostre figlie ormai 13 anni fa e continuato nel tempo, nonostante la vita abbia portato entrambe a cambiare più volte luogo di lavoro, città, rapporti. Sottolineo questo aspetto perché spesso l'amicizia al femminile è vista come 'un qualcosa' che si esaurisce nella sfera privata; allo stesso modo, si è soliti affermare che le donne non sono brave a fare squadra, specie nel mondo del lavoro.

Oggi con questo incontro vogliamo dare una testimonianza diversa: dimostrare che le donne sanno supportarsi e valorizzarsi a vicenda, nel privato così come nel pubblico, e speriamo che ciò possa essere di esempio per le generazioni più giovani.

Iniziamo chiedendo ad Antonella di presentarsi, come donna e come professionista, e di parlarci del percorso professionale che l'ha portata, da una formazione giuridica, a ricoprire il suo ruolo attuale in Gucci.

La mia carriera professionale nasce dagli studi nella Facoltà di Giurisprudenza, a Roma, all'Università La Sapienza. Come spesso accade, la formazione è solo il primo passo per conoscersi

veramente. Una parte di me è sempre stata molto vicina al mondo giuridico, l'altra ha sempre avuto una vocazione economico-impresoriale. Inclinazione che per me ha rappresentato nel tempo lo stimolo per scoprire strade nuove, come il tirocinio in P&G nel marketing prima e poi il Master a Bruxelles per conoscere il diritto comunitario che in Italia, all'epoca, era ancora agli albori. È iniziata così la mia esperienza internazionale, un capitolo di vita durato alcuni anni, che mi ha portato a lavorare nella capitale dell'Unione Europea. Un percorso formativo che mi ha dato molto e mi ha condotto ad esplorare al mio rientro in Italia diverse realtà, tornando in azienda come legale, in diversi settori: dall'IT, ai beni di largo consumo, alla moda, per poi tornare alle telecomunicazioni e infine al Gruppo Kering, prima in Bottega Veneta per due anni e poi in Gucci. Da questo momento fino ad oggi, la mia storia in Gucci è stata una continua evoluzione, di competenze e responsabilità, che mi hanno portato a gestire nel 2015 la parte, che tuttora seguo, di Corporate Social Responsibility dell'azienda. In quell'anno, il nostro Gruppo era già avanti su questo fronte, che esternamente veniva ancora visto come un'area tecnica e di nicchia. Gucci è stata una delle prime realtà ad elevare il concetto di sostenibilità da funzione specialistica a componente chiave per la strategia del business aziendale.





Scendendo nel concreto delle competenze che afferiscono al tuo ruolo, vuoi parlarci di come Gucci sta affrontando la sfida della sostenibilità? Come si riempie di contenuti questo termine così inflazionato?

La sostenibilità è un principio che contamina ogni funzione, dall'attenzione ambientale a quella sociale, fino all'aspetto finanziario; di conseguenza caratterizza complessivamente ogni fase dello sviluppo del business di un'azienda. Un principio per me oggi naturale, che eredito dalla visione che il Gruppo Kering mi ha trasmesso. Una visione di cui il Gruppo si è fatto pioniere intraprendendo il discorso della sostenibilità in un'epoca in cui nessuno ancora ne parlava: già dal 2012 tutta l'attività di business era pensata in funzione di questo principio e costantemente monitorata. Il Gruppo aveva già adottato un sistema all'avanguardia per il monitoraggio dell'impatto sostenibile, l'*Environmental Profit and Loss*: un conto profitti e perdite capace di misurare l'impatto ambientale generato lungo tutta la filiera, dall'approvvigionamento della materia prima fino al fine vita del prodotto, traducendolo in valore di emissioni e quindi in un valore economico. Tutto questo perché conoscere il punto di partenza è la base per stabilire dove si vuole arrivare e in che modo farlo per orientarsi concretamente alla sostenibilità. Quando iniziai il mio percorso, lo feci quindi con un programma che già aveva un'impostazione ambientale, così come c'era già una grandissima attenzione all'empowerment femminile.

A questo proposito, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite parla di sostenibilità anche in termini di rapporto di genere. Per quanto le nuove generazioni stiano vivendo, spero e credo, le differenze di genere in modo meno pesante di quanto le abbiamo vissute, tu personalmente l'hai percepito nella tua carriera, il 'peso' di essere donna?

Nella mia esperienza, sono giunta alla consapevolezza che spesso il fattore limitante nell'adottare prospettive diverse, anche di genere, è determinato dall'abitudine che porta a vedere il mondo attraverso un'unica prospettiva. Quando si è iniziato a parlare di quote rosa nei CDA, credevo che ridurre la questione di genere al principio delle quote fosse anch'esso un limite; poi ho capito che senza non si sarebbe mai arrivati ad abbattere il tetto di cristallo. Per questo, ancora oggi, sono convinta che siano uno strumento, tra gli altri, utile per abbattere quelle abitudini che limitano visioni di progresso e per questo ritengo sia giusto mantenerle. È naturale però che da sole non siano sufficienti. Servono politiche e iniziative in grado di accompagnare questo percorso con incentivi a più ampio raggio

di azione. Continuano, per esempio, a mancare gli asili nido, oppure non si ha percezione reale del tema dell'assistenza e della cura di cui si fanno carico le donne, rispetto alla famiglia, ai figli e alle persone anziane. Anche questo frena la progressione di carriera delle donne.

Parlavamo di sostenibilità a 360°: ma quindi la sostenibilità di genere entra nel bilancio?

In Gucci la sostenibilità è un approccio che permea ogni aspetto e che segue un piano di sviluppo decennale che dall'ambiente si estende alle persone. Questo pilastro della nostra strategia ha dato vita a un percorso che ci vede impegnati in un continuo processo di miglioramento, anche avvalendoci di nuovi strumenti di analisi. Tra gli obiettivi che ci siamo dati c'è quello di colmare il gap salariale entro il 2025. Per farlo abbiamo bisogno di avere consapevolezza della nostra situazione interna. Per questo siamo stati i primi ad adottare uno strumento innovativo, il bilancio di genere, facendo una mappatura della rappresentatività di genere e del *gender pay gap* nella nostra realtà. Dalle analisi prodotte, è emerso come la rappresentatività di genere tra tutti i dipendenti Gucci è al 63,1% femminile e 39,7% maschile. Anche se i numeri erano positivi, abbiamo deciso di andare più a fondo ed è proprio grazie a questo percorso che siamo riusciti progressivamente a identificare meglio la situazione e a migliorarla, anche a livello apicale. Così, siamo intervenuti nell'aggiornamento dei CDA delle diverse realtà societarie, raggiungendo oggi il 57% di donne nel management – corporate e retail, e superando il 45% di dirigenti donne a capo dell'azienda. Anche in questo caso, non abbiamo agito solo attraverso quote di rappresentazione ma, per far evolvere questo paradigma, abbiamo deciso di organizzare corsi di formazione rivolti alle donne nei CDA, per potenziarne le skill, ma anche estesi a tutte le nostre persone, compresi gli uomini, per sensibilizzare e aumentare la conoscenza di *unconscious bias* a tutti i livelli.

Immagino che tu abbia spesso partecipato a colloqui con giovani che cercano una posizione lavorativa. Cosa ti colpisce durante un colloquio di lavoro?

Sicuramente la curiosità, la flessibilità e l'apertura. Secondo me è importante laurearsi nei tempi, fare le esperienze giuste, ma non è necessario che le esperienze di lavoro siano legate al settore nel quale si desidera lavorare. Si può fare qualcosa di molto pratico, di diverso. Il mio primo lavoro l'ho trovato facendo la G.O. al Club Med, dove ho conosciuto un grande imprenditore che era in contatto con il primo studio internazionale che stava aprendo in Italia.

Da qui è nato il contatto con questa realtà e così ho fatto la mia prima esperienza in campo legale. Quell'esperienza nel mondo del turismo mi ha aperto al mondo, alla vita pratica. Il tempo poi si trova per costruire la carriera ed i titoli. È importante accumulare esperienze, e anche nell'esperienza apparentemente più lontana dal nostro percorso, bisogna cercare di cogliere qualcosa di utile. In Gucci, organizziamo due volte all'anno delle sessioni di colloqui mirate per gli stage e siamo stati spesso in grado di offrire a questi ragazzi la possibilità di crescere.

Domande dal pubblico

Abbiamo parlato di Gender Gap. Quanto è incisiva in Gucci l'incidenza stipendiale? Dipende dal livello?

Solitamente gli ostacoli per una donna iniziano dopo tre anni dall'inserimento in azienda. Nel nostro percorso di analisi ci siamo accorti, per esempio, che potevamo fare molto di più per aumentare il livello di donne manager in azienda. Per questo, abbiamo deciso di adottare una serie di misure in grado di accompagnare il loro percorso di crescita. Lo abbiamo fatto partendo già dalle fasi iniziali, di selezione, incentivando l'assunzione di donne talentuose e garantendo, a pari livello, la parità retributiva.

Quanto è importante il linguaggio, la comunicazione e l'uso appropriato delle parole, orale e scritto per valorizzare la parità di genere?

È importantissimo. Noi facciamo formazione interna, e uno dei seminari che abbiamo organizzato era proprio dedicato alle parole gentili, ad esempio. Allo stesso modo ne abbiamo organizzato uno anche sulle sensibilità culturali, perché essendo un'azienda che opera a livello mondiale con una fortissima presenza in Europa l'errore a volte è pensare che tutto giri attorno all'Italia, mentre l'apertura al mondo è fondamentale.

Siete un'azienda giovane, con molte giovani donne che potenzialmente possono considerare la possibilità di avere figli; quali politiche adotta il Gruppo Kering per agevolare e supportare la sinergia vita-lavoro?

Vorrei fare l'esempio del mio team. Nella mia area siamo una cinquantina di persone, di cui almeno 30 donne, ma non mi sono nemmeno accorta del periodo in cui si sono assentate per maternità, perché l'importante è saper pianificare adeguatamente e consentire alle persone di vivere serenamente la maternità. Anche sotto quest'aspetto, gli strumenti che abbiamo adottato ci aiutano a migliorare le soluzioni che abbiamo attivato per agevolare la crescita di carriera delle donne, perché la maternità non può assolutamente incidere sulla progressione del loro percorso. Per fare qualche esempio, abbiamo attivato policy di *baby leave*, prevedendo un periodo minimo di 14 settimane retribuite al 100% per maternità, paternità, adozione o assistenza al partner. Anche l'attivazione di politiche di lavoro flessibile, come lo smart working, hanno un ruolo importante in questo senso, come pure le misure di welfare che abbiamo adottato, quali ad esempio sostegno economico per baby-sitter, asili e centri estivi.





Antonella Centra

Antonella Centra è Executive Vice President General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability di Gucci. Nel corso di una carriera di oltre 25 anni, ha fatto del diritto uno strumento di trasformazione, supportando alcune delle principali aziende internazionali nella loro crescita, in diversi mercati e a contatto con culture diverse. Dopo la laurea in Giurisprudenza, summa cum laude, presso l'Università La Sapienza di Roma, e il Master in Diritto dell'Unione Europea presso il College of Europe di Bruges, Antonella si è formata professionalmente in diversi studi legali di alto profilo, arrivando a guidare i team legali di alcune delle società più conosciute al mondo, tra cui Coca Cola e Bottega Veneta. In Gucci dal 2015, ricopre la posizione di Executive Vice President General Counsel, Corporate Affairs & Sustainability. In questo ruolo, contribuisce a plasmare il percorso di sostenibilità ambientale e sociale di Gucci, facendone, grazie al suo contributo e alla sua passione, un pilastro della corporate culture aziendale. Le responsabilità di Antonella in quest'ambito comprendono anche la promozione dell'inclusività, dell'equità e della parità di genere.