

Risorse Umane**INCHIESTA** Un forum e due indagini sul lavoro femminile nelle assicurazioni

Iniziano a porsi le sfide della diversità

Le donne stanno guadagnando spazio nel settore assicurativo. Ma una cultura che promuova il loro ruolo ai vertici delle compagnie deve ancora formarsi.

Mario Lombardo

Nel numero dei dipendenti c'è quasi parità. Gli uomini del settore assicurativo sono 24 mila circa e le donne 21 mila, ma tutto si ferma qui. Le differenze sono sostanziali già per quanto riguarda il livello di inquadramento: l'8,6% di funzionari femmina fronteggia un 28,6% di maschi, con una proporzione di uno a quattro. Tra i dirigenti le donne sono solo il 12%, o se si prende in considerazione il semplice rapporto numerico c'è una donna dirigente ogni 150 dipendenti femmine, mentre tra gli uomini il rapporto è di uno ogni 20 dipendenti.

Nei ruoli chiave, quelli di direttore generale e di amministratori delegati, le donne sono così poche che si contano sulle dita delle mani, a guardare i dati forniti in proposito dall'Ania. E anche a proposito di remunerazione le distanze tra i generi sono notevoli, in quanto gli stipendi percepiti dai maschi sono

mediamente più alti di un 10%-20% nei confronti di quelli delle femmine. A dispetto del fatto che le donne siano più acculturate: tra i soggetti compresi nella fascia di età che va dai 25 ai 34 anni le laureate costituiscono il 25% contro il 16% dei maschi.

In un momento in cui non si fa che parlare di "produttività" e della necessità ineludibile di "rilanciare la crescita" diventa difficile capire come avvenga, nella pratica quotidiana e al di là del settore assicurativo, che tra i giovani disoccupati la maggioranza sia rappresentata

da donne quando invece esse costituiscono un serbatoio di risorse inutilizzate. Secondo i dati che Bankitalia ha pubblicato nell'ottobre 2011, se l'occupazione femminile del paese raggiungesse il 60%, in parallelo la crescita del nostro Pil sarebbe del 7% anche in conseguenza del fatto che ogni 100 donne che lavorano si creano 15 posti di lavoro in più nel

Parità di genere

«La valorizzazione della diversità di genere contribuisce al miglioramento delle performance delle compagnie», dice Raffaele Guerra, vice presidente Fsi di Capgemini Italia in apertura del forum. E Alessandra Perrazzelli, presidente di Valore D, sostiene: «L'attenzione alla parità di genere deve interessare tutti i settori produttivi».



settore dei servizi. In compenso, l'emancipazione del ruolo della donna nella società italiana ridefinisce anche il target dei consumatori nei più diversi settori di beni e servizi. Da semplici amministratrici di reddito, come avveniva nel recente passato, le donne stanno infatti trasformandosi in produttrici di reddito. E nello stesso tempo si stanno dimostrando consumatrici sempre più esigenti, capaci anche di esercitare la loro influenza in ambiti che fino a oggi sono stati, per tradizione, considerati come riservati a un target esclusivamente maschile.

L'attenzione alla parità Questi argomenti sono stati presentati alla discussione nel forum milanese dal titolo *Il settore assicurativo di fronte alle sfide di genere*, organizzato da Valore D, associazione che riunisce più di 80 grandi aziende italiane per promuovere la *gender parity* e il talento femminile, insieme con il gruppo Axa Italia e con Capgemini. All'apertura del convegno **Alessandra Perrazzelli**, presidente di Valore D, ha fatto notare: «L'attenzione alla parità di genere nasce con l'associazione, e deve interessare le società di qualsiasi settore, non solo di quello assicurativo. Da sempre ci impegniamo per essere promotrici di una nuova cultura di impresa che tenga conto del potenziale che un management gender parity è in grado di portare alle imprese e più ampiamente al paese, in termini di profitto. Perché bisogna cercare di capire gli standard della nostra società, che ha bisogno di innovazione, inclusione, attenzione al mercato».

Mentre **Raffaele Guerra**, vice presidente Fsi di Capgemini Italia ha aggiunto: «Stiamo osservando una crescente esigenza delle dirigenti del settore assicurativo di confrontarsi e collaborare per identificare iniziative concrete sul tema della diversità di genere. Deriva da questo l'idea di agevolare la creazione di un network di donne dirigenti dell'industria assicurativa e di facilitare l'identificazione di proposte e soluzioni, in quanto siamo con-

vinti che la valorizzazione della diversità di genere a tutti i livelli contribuisca veramente al miglioramento delle performance delle compagnie assicuratrici».

Nel presentare una ricerca sul lavoro femminile nelle assicurazioni, **Francesca Rizzo**, practice manager di McKinsey & Company, ha precisato che bisogna guardare alla cosiddetta *gender diversity* sotto due punti di vista: con un'ottica di prospettiva, e con una di business, di mercato, e che il valore della diversità in azienda è dimostrato dalla maggiore capacità di innovazione nelle aziende a larga presenza femminile, nonostante il fatto che solo il 12% di donne sia poi presente nei cda. Poi Rizzo ha mostrato i risultati dell'indagine: il 47% dei dipendenti delle compagnie di assicurazione è costituito da donne, che sono il 36% dei quadri, il 26% dei dirigenti, il 22% dei riporti ceo, l'8% dei ceo. Solo il 25% del personale femminile viene promosso, rispetto a quello maschile, e la differenza di retribuzione media tra i due generi diventa sempre più evidente con il crescere delle responsabilità professionali. Infatti se per i quadri la retribuzione femminile è pari all'88% di quella maschile, la differenza sale al 75% per i dirigenti e addirittura al 60% per i riporti ceo.

«Il 90% delle otto compagnie prese a campione», ha proseguito Rizzo, dichiara di avere in atto iniziative di promozione del genere, ma nelle cifre i programmi di sviluppo riguardano solo l'8% di donne, e invece il 17% degli uomini». Per la valorizzazione del personale poi funziona meglio il *neutral gender*, anche perché l'impegno dichiarato dal 50% ceo per un cambiamento nell'ottica dei citati programmi di sviluppo si disperde già dalla prima (35%) e dalla seconda (30%) linea dei dirigenti. Per cambiare le cose, insomma serve un piano dettagliato, definendo tempi e responsabilità. È toccato poi a **Isabella Falautano**, responsabile delle relazioni esterne e istituzionali del gruppo Axa in Italia, illustrare i dati pubblicati nell'*Italian Axa paper n. 3*, dal titolo *Le sfide della diversità* e che si basano su un'indagine quantitativa svolta su un campione di 2.000 persone accompagnata da una qualitativa con interviste a donne leader di settori diversi. Il reddito femminile globale è cresciuto dai tre

**Sondaggio**

Francesca Rizzo (a fianco), practice manager di McKinsey e Company, dice che il 47% dei dipendenti delle compagnie è costituito da donne, il 36% sono quadri, il 26% dirigenti ma solo l'8% sono ceo. Isabella Falautano (in basso), responsabile delle relazioni esterne e istituzionali del gruppo Axa, sostiene che il reddito femminile globale potrebbe crescere fino a 15 miliardi di miliardi di dollari nel 2014 anche se il denaro viene ancora percepito come un mezzo per ottenere autonomia.

milioni di miliardi di dollari del 2002 ai 9,8 milioni di miliardi del 2008, e si stima che possano arrivare a 15 milioni di miliardi nel 2014. Parallelamente è cresciuta anche la cultura finanziaria delle donne, insieme con l'attenzione verso le pagine economiche, passata dal 19,9% del 2008 al 38,4% del 2012.

Il denaro ha ancora un ruolo strumentale per l'85,6% delle donne ed è percepito come un mezzo per ottenere autonomia e sicurezza dal 56,6% delle donne contro il 36,5% degli uomini. Resta alta la preoccupazione per quanto riguarda l'autosufficienza: che il 72% delle donne teme di non avere, contro il 57,2% degli uomini.

«Oggi si assiste a un duplice passaggio: da mera amministratrice della "economia domestica" e da "oggetto di protezione" la donna è diventata soggetto attivo e "agente" della protezione, verso se stessa e verso gli altri», ha commentato Falautano.

Il settore deve cambiare Sul tema della sfida di genere si sono poi confrontati, in una tavola rotonda, i top manager di importanti compagnie: **Bettina Covers Wunderer**, chief financial officer di Allianz; **Milena Mondini**, amministratore delegato di Con. Te del gruppo Admiral; **Davide Passero**, amministratore delegato di Genertel; **Andrea Rossi**, amministratore delegato di Axa assicurazioni; **Alessandro Scarfò**, amministratore delegato di Intesa Sanpaolo Assicura.

«Oggi le donne rappresentano un valore da spendere che prima non c'era, ma solo il 20% di agenti assicurativi è donna», dice Rossi. «Viviamo in un paese che invecchia, e la vecchiaia rappresenta un problema per la famiglia e si riversa sulle donne: perché mancano servizi di social network per seguire le don-



ne, e anche gli uomini. In Svezia, dove questi servizi funzionano, c'è un 21% di donne ai vertici dirigenziali assicurativi rispetto al 6% italiano. Per quanto mi riguarda, mi impegno perché in Axa entro il 2020 ci sia il 25% dei dirigenti donna. Comunque da noi si guadagna in base al ruolo, e non per la diversità di genere ma per le promozioni tradizionalmente si promuove il simile e chi promuove nella maggioranza dei casi è uomo... Bisogna di certo cambiare l'organizzazione e anche le prospettive culturali, ma qui intanto mancano incentivi per quanto riguarda baby sitter e baddanti. È vero che non si deve vedere la differenza tra uomo e donna, ma finché ci saranno dirigenti maschi in maggioranza continuerà così. Ci vuole flessibilità sul lavoro».

La multiculturalità «Nelle aziende, dice Passero, è importante la multiculturalità, anche se personalmente preferisco parlare di complementarità piuttosto che diversità. Per me gli interventi normativi sulle "quote rosa" possono portare danni più che benefici e con il termine "talento" si adoperava una foglia di fico per coprire la realtà. I comportamenti nuovi possono essere introdotti dai giovani, ma è norma o inaccettabile che nelle aziende non ci siano dirigenti giovani? Le assicurazioni d'altra parte sono un business per vecchi. Per quanto mi riguarda, poi, non farei l'apoteosi dell'on line, che aiuta soprattutto a comprendere i comportamenti dei clienti. Ma esistono approfondimenti sul concetto di merito? Come si può misurare tutto questo nella selezione tra uomini e donne? Alcuni valori sono riconoscibili più alle donne che agli uomini ma le donne che raggiungono posizioni di vertice spesso sembra-

Valore da spendere

Per Andrea Rossi, amministratore delegato di Axa assicurazioni: «Oggi le donne rappresentano un valore da spendere». Ma Bettina Covers Wunderer, chief financial officer di Allianz, dice: «Per quanto riguarda la carriera, la timidezza spesso incide negativamente sul processo».



Gestione del tempo

Per Milena Mondini, amministratore delegato di Con. Te del gruppo Admiral: «Una donna che torna dalla maternità mostra una maggiore capacità di gestione del tempo». A lato: Mondini; Alessandro Scarfò, amministratore delegato di Intesa Sanpaolo Assicura, e Davide Passero, amministratore delegato di Genertel.



no più maschili che altro, anche se ci sono lavori o compiti in cui la sensibilità "diversa" aiuta».

«Il settore deve cambiare, ora è vintage, polveroso» dice Scarfò. «La copertura assicurativa è letta come una tassa, ma ora che il welfare pubblico è morto, non c'è più, c'è la possibilità di presentarsi come alternativa anche se gli aspetti di trasparenza e di correttezza sono valori che bisogna condividere nel futuro. La donna vuole vivere una esperienza di compratrice (customer experience) ma si rivolge solo nel 3% dei casi alle assicurazioni. Certo, lo spostamento di valori che viene dal mondo esterno deve cambiare la logica di meritocrazia universale: serve una presenza femminile nei ruoli chiave, così come per delineare una strategia di medio termine. E i valori diversi tra manager uomini (potere) e donne (riconoscimento del proprio lavoro in azienda) devono essere riflessi nei prodotti. Perché bisogna sapere che cosa si aspetta da noi il mercato: l'abbiamo chiesto ai clienti e la risposta è stata che serve soprattutto il servizio. Faccio un esempio: una donna svolge almeno quattro ruoli, in quanto lavora, fa la moglie, la madre, la figlia. Per lei perdere l'aereo quando è andata in viaggio di lavoro può rappresentare un grosso problema e avere una assicurazione (aiuto) serve moltissimo».

«È vero che siamo globalmente indietro», dice Wunderer «ma in Italia comunque si è un po' chini più avanzati della Germania, nel settore assicurativo. Generalmente gli esempi che vengono dal vertice dirigenziale delle aziende aiutano lo sviluppo dell'impiego e impegno femminile. Ed è così che una certa cultura femminile diventa più visibile. Ex post riconosco che abbiamo assunto più donne di uomini adottando lameritocrazia, perché il vantaggio di essere donna con impegni personali multipli aumenta la consapevolezza e la condivisione dei problemi. Per le donne noi abbiamo lanciato Diversity Allianz con corsi di formazione

(e anche pranzi) e di leadership femminile. Ma c'è anche da considerare un aspetto comportamentale, per quanto riguarda la carriera: la timidezza, che spesso incide negativamente sul processo. In progetto per il personale femminile, abbiamo coaching di carriera e gestione di gruppi di lavoro. E non c'è alcun blocco alle spese per gli asili nido in Allianz, in modo da offrire tanta più tranquillità per le mamme così fidelizzate».

Valore aggiunto

«Non credo che siano norme e regole a fare la differenza», dice Mondini, «ma se la diversità sembra un valore aggiunto, dobbiamo chiederci come arrivarci. C'è il bisogno di trovare soluzioni portate dal basso ma se ci sono persone con capacità e valori condivisi chi lavora di più produce di più. Nella struttura del lavoro italiano è difficile testare le persone, visto che non si possono fare downgrading di ruolo. Una donna che torna dalla maternità mostra una capacità di gestione del tempo e della produttività davvero sorprendente tuttavia parlare delle diversità per promuovere le donne è del tutto sbagliato, e quando c'è un team con maggiore diversity questo di default funziona meglio, o almeno così sembra. Avere donne in posizioni di recruiting o di sviluppo significa quindi trovare soluzioni più innovative. Per esempio: nel settore liquidazioni il 60% del personale è femminile e mediamente i risultati sono molto più soddisfacenti di prima. Tuttavia dobbiamo riconoscere che un tavolo di negoziazione e di controllo è forzatamente multicultural». A conclusione, vale la ricerca Axa, che mostra come sia cresciuta nelle donne la propensione al rischio: nel 2008 il 43% di loro era propenso a mettersi in affari da solo, e solo quattro anni dopo (2012) la percentuale è salita al 60,4%. E secondo il sondaggio quando le donne sanno che una compagnia è guidata da un'altra donna si sentono più predisposte a sottoscrivere delle polizze. ■