

# women

## in financial services in Italia

Come accelerare il percorso verso una  
leadership più al femminile

# WOMEN IN FINANCIAL SERVICES IN ITALIA

## COME ACCELERARE IL PERCORSO VERSO UNA LEADERSHIP PIÙ AL FEMMINILE

Nel 2014 Oliver Wyman ha pubblicato il primo report “Women in Financial Services” con l’obiettivo di contribuire, in maniera fattuale, al dibattito sulle ragioni sottostanti la bassa rappresentanza femminile in posizioni apicali nel settore dei servizi finanziari.

A distanza di due anni, Oliver Wyman ha elaborato e approfondito la ricerca a livello globale, pubblicando una seconda versione del report.

In parallelo, il team di Oliver Wyman Italia ha voluto sviluppare un addendum specifico per il mercato italiano. Coerentemente con l’ambizione del rapporto globale, ci siamo posti l’obiettivo di analizzare lo stato dell’arte e identificare alcune misure concrete che – se realizzate – favorirebbero un ribilanciamento di genere nel corso di qualche anno, e non di generazioni come è successo finora.

Il lavoro svolto si basa sull’analisi di dati relativi alla rappresentanza femminile nel settore finanziario e su circa venti interviste individuali con esponenti del settore.

Gli autori si assumono la piena responsabilità per i contenuti di questo rapporto: le conclusioni contenute in questo addendum sono frutto del lavoro degli autori e in nessun modo sono riferite o riferibili alle donne e agli uomini che, con le loro interviste, hanno arricchito la base fattuale a disposizione per la stesura del rapporto.

Ringraziamo sinceramente gli intervistati per il tempo dedicato e per la disponibilità a condividere con noi la loro esperienza e i loro punti di vista.

# PREMESSA

Considerando il punto di partenza italiano nell'ambito della diversità di genere nelle posizioni apicali<sup>1</sup>, più arretrato rispetto a molti altri paesi, è opportuno esplicitare le ragioni per cui pensiamo che la diversità in generale, e in questo report in particolare quella di genere, sia un valore per la società nel suo complesso e, specialmente, per l'industria dei servizi finanziari. Vi sono innumerevoli e prestigiosi studi in materia<sup>2</sup>, ma *repetita iuvant*:

- Il talento non conosce genere, razza, orientamento sessuale: la mancanza di diversità comporta quindi che il settore finanziario non sia in grado di attrarre prima, e perda strada facendo poi, una parte importante dei migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro.
- La diversità permette di analizzare i problemi da una pluralità di angolazioni e con maggiori sfaccettature: la qualità dei processi decisionali e dei servizi offerti è quindi migliore, e il business risulta più sostenibile nel tempo.
- Il modello di leadership, a quasi esclusiva presenza del genere maschile, e che caratterizza il settore finanziario, favorisce il funzionamento a silos delle organizzazioni, limita l'apertura al confronto e si contraddistingue per una continuità di presenza temporale nelle posizioni di responsabilità che riduce le opportunità di accesso alla leadership per le nuove generazioni. Considerata la performance del settore nel corso della crisi finanziaria globale, è difficile argomentare contro qualsivoglia cambiamento, incluso un ribilanciamento di genere.

*“Il ‘Financial Services’ è un’industria guidata dal talento: non ci sono brevetti o monopoli naturali; non esiste modo per differenziarsi se non per la qualità delle persone. È evidente che i talenti sono equamente distribuiti per genere e se si attinge solo al pool di talenti maschile, si rinuncia al 50% delle risorse. La diversità raddoppia l’opportunità di avere le persone migliori.”*

**Camillo Candia, Country CEO Zurich in Italia**

*“Il mondo finanziario è diventato molto più complicato rispetto al passato. Il set di competenze richiesto ai manager è molto più ampio e include sempre più competenze analitiche, tecniche e di attenzione al dettaglio, tipicamente femminili. Questa evoluzione dovrebbe favorire una maggior diversità della leadership e anche una maggiore presenza femminile.”*

**Marina Natale, Vice Direttore Generale – Head of Strategy & Finance, UniCredit**

<sup>1</sup> Incluso quello di Oliver Wyman Italia con una rappresentanza femminile di circa il 20% a tutti i livelli da Consulente a Principal e pari a zero a livello di Partner

<sup>2</sup> Ad esempio: Why Diversity Matters, Luglio 2013, Catalyst Information Center; Silvia Del Prete e Maria Lucia Stefani, Women as ‘gold dust’: gender diversity in top boards and the performance of Italian banks, Temi di discussione della Banca d’Italia, Giugno 2015

# LO SCENARIO ITALIANO: EVOLUZIONE IMPORTANTE NEL NUOVO MILLENNIO, MA ANCORA AMPIO MARGINE DI MIGLIORAMENTO

Gli ultimi 15 anni in Italia sono stati caratterizzati da una tendenza in aumento del numero delle donne nominate negli organi di governo degli istituti finanziari: a livello di Consiglio di Amministrazione e di Sorveglianza, la percentuale delle donne è cresciuta dal 5% nel 2003 al 26% nel 2016. Anche nei Comitati Esecutivi l'evoluzione è stata marcata: si è passati dallo 0% nel 2003 al 17% nel 2016.

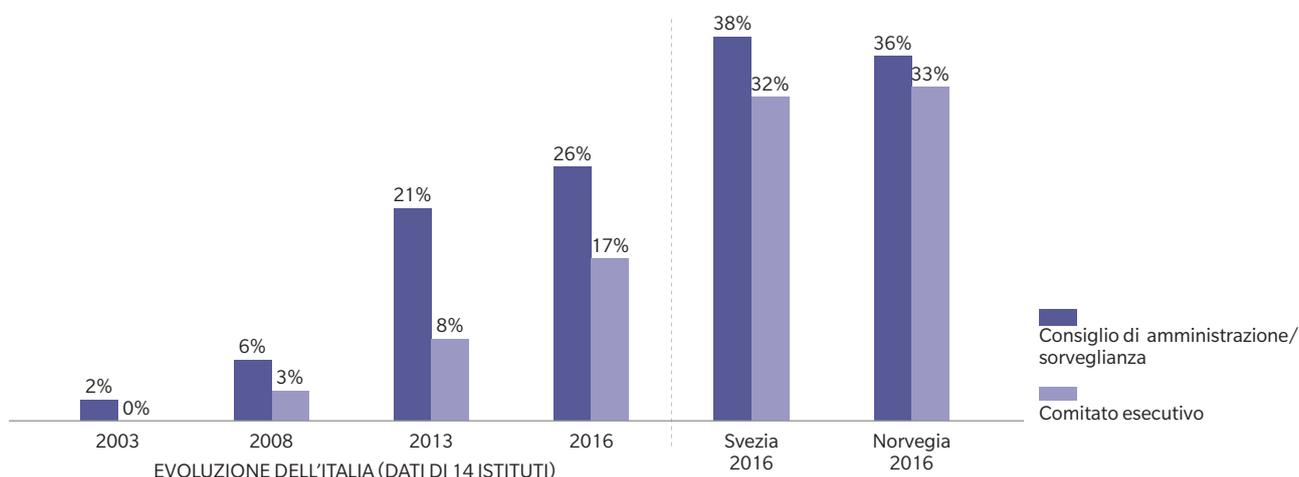
I lettori più critici noteranno che partendo da livelli prossimi allo zero si potesse solo migliorare, che l'accelerazione nel ribilanciamento si è esaurita dal 2013 e che il momento di accelerazione è coinciso con le "quote rosa" (legge Golfo-Mosca del 2011<sup>3</sup>), che fissano una soglia di rappresentanza nei CdA al 20% per il primo rinnovo dei Consigli e al 33% per il secondo, livello non ancora raggiunto nel 2016. Ciò nonostante, il cambiamento è evidente.

## *Sarà necessario aspettare altri 15 anni per raggiungere un effettivo bilanciamento nei vertici aziendali?*

Nonostante questa evoluzione positiva, a livello dirigenziale l'evoluzione rimane molto lenta e riflette l'incapacità dell'industria – all'avanzare dei gradi di responsabilità – di promuovere e salvaguardare il talento femminile all'interno delle aziende.

In molti istituti finanziari, nonostante una sostanziale parità di genere al momento dell'ingresso in azienda, il numero di donne con un inquadramento contrattuale di quadro o dirigente è molto lontano dalla parità: mediamente, è donna il 30% dei quadri e il 13% dei dirigenti. Sebbene le percentuali osservate scontino l'effetto delle generazioni in cui le donne erano meno presenti nel mondo del lavoro, questo aspetto non è sufficiente per spiegare lo squilibrio.<sup>4</sup>

Figura 1: Percentuale di rappresentanza femminile: evoluzione dell'Italia rispetto ai Paesi più avanzati<sup>5</sup>

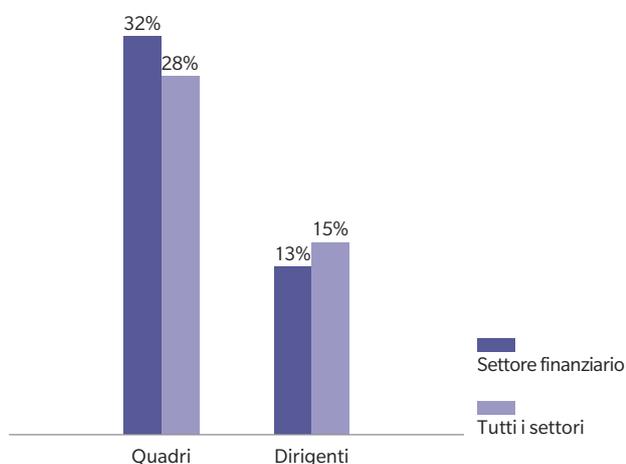


<sup>3</sup> Legge 120/2011 - Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58,1 concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati

<sup>4</sup> Il tasso di occupazione femminile è passato dal 38,6% nel 1980 al 47,2% nel 2015; Fonte: INPS

<sup>5</sup> Analisi di Oliver Wyman sui dati pubblici di 14 società operanti nel settore bancario, assicurativo e pubblico

Figura 2: Percentuale di donne quadro e dirigente nel settore finanziario rispetto a tutti i settori, Italia<sup>6</sup>

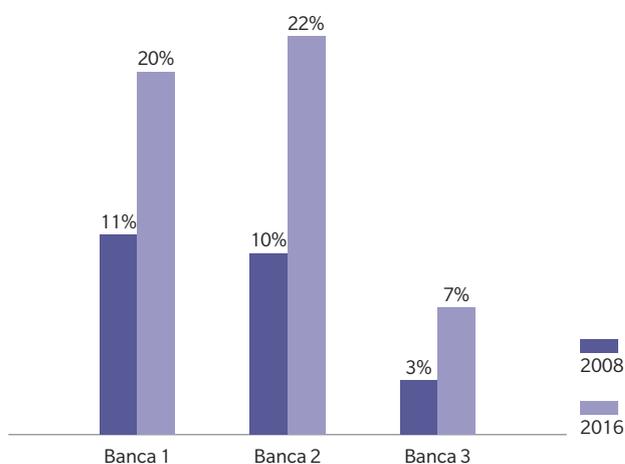


Se la percentuale di donne quadro nel settore finanziario sembra essere superiore a quello di altri settori, a livello dirigenziale il settore finanziario perde terreno, mostrando l'incapacità di promuovere donne in posizioni di leadership.

***Se non si riesce a trattenere il talento femminile all'avanzare della carriera, la presenza di donne ai livelli apicali non potrà crescere in modo significativo.***

Malgrado i numeri complessivi evidenzino il perdurare di una situazione di squilibrio e l'imperdonabile dispersione del talento femminile che l'industria finanziaria si è concessa sino ad oggi, vi sono segnali importanti che possono accreditare un moderato ottimismo. Si prenda ad esempio la percentuale di donne valutate per posizioni dirigenziali nel settore bancario: nell'esperienza di una primaria società di Executive Assessment & Development questa percentuale è raddoppiata tra il 2008 e il 2016. Sembra evidente che la sensibilità riguardo la diversità di

Figura 3: Presenza femminile all'interno dei progetti di valutazione del management, esempio di 3 banche italiane, evoluzione 2008 - 2016<sup>7</sup>



genere abbia subito una forte accelerazione nel corso degli ultimi anni, creando le premesse, quantomeno culturali, per imprimere nuovo e maggiore impulso alle iniziative mirate al ribilanciamento di genere in seno all'industria.

Tuttavia, tornando alla domanda provocatoria: Sarà necessario aspettare altri 15 anni per raggiungere un effettivo bilanciamento nei vertici aziendali?

Con questa velocità di crociera il bilanciamento richiederà molto più tempo, se non abbattiamo i muri che sino a oggi hanno scoraggiato o impedito alle donne di fare carriera nell'industria dei servizi finanziari e se non mettiamo il cuore e la mente a servizio dell'obiettivo di valorizzare tutti i talenti aziendali.

*"In 35 anni di carriera ho visto cambiamenti che potrei definire epocali. Negli anni '80 non c'era una donna che fosse responsabile di una filiale. Oggi, sebbene gli uomini siano sempre la maggioranza, la presenza femminile è aumentata significativamente."*

**Gabriella Costanzo, Responsabile Direzione Compliance, Governance e Controlli, Intesa San Paolo**

<sup>6</sup> Fonte: Rapporto donne 2015, Marzo 2015, Manageritalia

<sup>7</sup> Fonte: Analisi Oliver Wyman su dati anonimizzati di una società di Executive Assessment & Development

# I MURI DA ABBATTERE

Le interviste condotte nella stesura di questo addendum hanno evidenziato alcuni denominatori comuni e una serie di elementi che potrebbero spiegare le ragioni della inadeguata rappresentanza femminile in posizioni apicali nel settore finanziario italiano.

## RETAGGIO SOCIO CULTURALE

L'idea che l'uomo abbia la responsabilità di mantenere la famiglia e "fare carriera", mentre la cura della casa e dei figli sia di competenza femminile resiste ancora nella cultura italiana e continua a influenzare le scelte di molti.

Sebbene la situazione stia evolvendo, soprattutto alla luce della crisi e dei crescenti bisogni familiari, le donne spesso decidono di assumersi la responsabilità primaria della cura della famiglia e devono di conseguenza impegnarsi più degli uomini per conciliare vita familiare e lavorativa. Qualora fosse necessario fare dei compromessi sulla carriera per esigenze familiari, sarà più probabilmente la donna a farli.

Data questa impostazione, che spesso trova riflesso anche in meccanismi d'interazione e messaggi all'interno dell'azienda, il rischio di autoesclusione delle donne è elevato.

*"Essere una donna di successo è considerato una sorta di 'diletto', ma non è richiesto, la società non se lo aspetta. Anzi se lo si diventa, si è quasi rimproverate dalla società."*

**Rita Gnutti, Head of Market and Counterparty Risk Internal Models, Intesa San Paolo**

*"Alla base c'è un tema strutturale: occorre poter superare la generazione dei mariti che hanno avuto una madre casalinga; quella generazione si aspetta lo stesso trattamento, lo stesso 'livello di servizio'."*

**Claudia Motta, Head of Organisation, UBI Banca**

*"Il cambiamento culturale deve necessariamente passare attraverso il coinvolgimento degli uomini che, ad oggi, ricoprono un ruolo decisionale chiave nelle organizzazioni e spesso anche nelle famiglie"*

**Paola Corna Pellegrini, Amministratore Delegato, Allianz Global Assistance Italia**

## DIFFICOLTÀ DEL SETTORE FINANZIARIO IN ITALIA

Le donne intervistate per questo rapporto, con rare eccezioni, ci confermano che le iniziative interne alle proprie aziende per promuovere la parità di genere sono di scarsa visibilità ed impatto.

In risposta ad una situazione di crisi prolungata le esigenze di gestione e valorizzazione dei talenti possono essere messe in secondo piano, con la conseguenza che molte delle iniziative che possono accompagnare efficacemente le donne nel proprio ciclo di vita lavorativo personale, come, ad esempio, le soluzioni di lavoro flessibile e/o di supporto infrastrutturale, vengono sacrificate.

*"Alcune aziende del settore hanno adottato l'approccio di non concedere il part-time: la priorità è ridurre l'headcount a causa dei costi fissi troppo alti rispetto ai ricavi."*

**Senior Manager donna, Gruppo Bancario Italiano**

## RIGIDITÀ NEI PERCORSI DI CARRIERA

Il percorso di carriera nelle aziende italiane di servizi finanziari è percepito come "verticale" e basato sulla specializzazione per famiglie professionali, con minime opportunità di rotazione tra funzioni aziendali. La rigidità dei percorsi di carriera induce molte donne a precludersi, fin dall'inizio, una carriera in determinate aree di affari. Infatti, l'impossibilità di ricorrere a soluzioni lavorative più adeguate ai propri bisogni di vita familiare, nei soli periodi in cui questi fossero più pressanti (es. con figli in età pre-scolare) può essere un ostacolo importante.

Questo fenomeno, insieme a considerazioni più prettamente di tipo vocazionale, spiega una maggior presenza di dirigenti donne nelle funzioni di supporto (es. gestione di risorse umane, organizzazione) e di controllo (es. risk management, compliance).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fonte: Analisi di Oliver Wyman sui dati pubblici; Rapporto Women in Financial Services 2014, Exhibit 3

I ruoli, pur molto impegnativi, che non comportano responsabilità dirette di ricavi e che tipicamente richiedono minore mobilità, sembrano essere percepiti dalle donne come più facilmente conciliabili con la vita familiare rispetto alle posizioni in aree di business.

*“Io ho avuto figli in una fase della vita in cui avevo già superato tutte le tappe importanti del mio percorso di carriera: questo, mettendomi a disposizione mezzi finanziari più ampi, ha reso alcuni aspetti più semplici ma dall’altro lato è stato anche fonte di tensione. In alcuni momenti avrei voluto addirittura negoziare un arretramento di carriera per poter avere meno responsabilità.”*

**Valeria Sannucci, Vice Direttore Generale, Banca d’Italia**

*“In Italia è frequente essere incanalati in un percorso di carriera specializzato, fin dai primi anni di lavoro. All’estero è molto più comune partecipare a programmi di rotazione in settori o dipartimenti diversi.”*

**Anna Clivio, Chief Risk Officer, Credito Fondiario**

## RIGIDITÀ NELL’ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Lo stile di lavoro in Italia valorizza la presenza fisica in ufficio e la cosiddetta “flessibilità”, con richieste di disponibilità continua e immediata, soprattutto all’avanzare della carriera.

Per alcuni, presenza e “flessibilità” sono sintomo di dedizione e intraprendenza, mentre in molti paesi sono valutati come mancanza di adeguata pianificazione e di disciplina nella gestione del tempo.

Questa situazione genera un vincolo oggettivo per chi, uomo o donna, abbia necessità di conciliare la carriera con la vita familiare e rende vani tutti i passi avanti formali che sono stati fatti presso molti istituti finanziari nel dare flessibilità all’organizzazione del lavoro (es. smart e remote working, politiche interne su part time, congedo maternità e paternità etc.). Se l’organizzazione del lavoro continua a essere incentrata

sulla disponibilità fisica *hic et nunc*, con scarsa o nulla pianificazione, è evidente che il ricorso a soluzioni di lavoro flessibili equivale ad uscire dal ciclo produttivo ordinario e quindi a compromettere le proprie possibilità di carriera.

*“In un mondo che evolve verso modelli distributivi con filiali virtuali e interazione del cliente con la banca anche da remoto, le riunioni tra colleghi in teleconferenza o la condivisione di documenti via email non devono essere un problema.”*

**Rossella Leidi, Chief Business Officer, UBI Banca**

*“Il settore finanziario in Italia ha ancora molta strada da percorrere sull’organizzazione del lavoro: lavorare più di 10/12 ore al giorno non dovrebbe essere la norma – anche perché non è per niente assicurato che la qualità del lavoro sia proporzionale al tempo speso.”*

**Maria Cannata, Direttore Generale, Direzione Debito Pubblico, Ministero dell’Economia e delle Finanze**

## LA SELEZIONE NATURALE

La forte presenza di un genere a livello manageriale, salvo strategie che vadano in direzione opposta, porta naturalmente ad un bias positivo verso il proprio genere: nel processo di scelta di un collaboratore, spesso inconsciamente, si tende a scegliere candidati simili a sé.<sup>9</sup>

Non è raro che una squadra dirigenziale molto omogenea possa avere difficoltà a valutare appieno la ricchezza che deriva dalla diversità, e che invece dia preferenza a chi presenta caratteristiche di conformità al gruppo originario: un gruppo di persone simili raggiunge più facilmente e rapidamente il consenso. Con queste premesse, non può sorprendere che team dirigenziali maschili tendano, in media e in assenza di strategie che vadano in senso opposto, a perpetuare scelte, organizzazioni del lavoro, modelli di leadership che favoriscano il genere maschile a scapito di quello femminile.<sup>10</sup>

9 Byrne, D. (1961). *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 62. pp. 713–715. “Thus Interpersonal attraction and attitude similarity have a direct correlation. More so than those with dissimilar attitudes and views, who tend to not be as successful in the attraction department.”

10 Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, Christine Silva, *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, Harvard Business Review, 2010

La forte presenza maschile a livello manageriale potrebbe anche favorire un'autoesclusione delle donne. Lo stile e il linguaggio spesso aggressivi, i benefici del raggiungimento di posizioni di responsabilità rappresentati in termini di maggior "potere" – possono rendere la carriera manageriale nel settore poco attraente.

A questo va aggiunto che – essendoci poche donne in ruoli di responsabilità da prendere ad esempio – il networking, il confronto, l'ispirazione e il supporto tra donne ne risentono.

*"La donna è tipicamente più analitica e più attenta al dettaglio rispetto all'uomo; queste caratteristiche sono purtroppo mal interpretate come carenza di determinazione, facendo percepire la donna meno 'manager', meno decisa: tale percezione può deprimere il suo potenziale di crescita."*

**Marina Natale, Vice Direttore Generale – Head of Strategy & Finance, UniCredit**

*"Nel processo di selezione, ho notato che l'atteggiamento è molto diverso tra candidati donne e uomini. Le donne si fanno tipicamente molte più domande rispetto alla loro capacità di essere all'altezza del ruolo. L'uomo invece si presenta con molta più determinazione, senza porsi troppi dubbi sulla propria adeguatezza rispetto alla posizione da ricoprire."*

**Giovanna Compagnoni, Head of Group Risk Management Support, Mediobanca**

## LENTEZZA NEL RICAMBIO GENERAZIONALE

Molti intervistati hanno indicato che nelle generazioni che oggi si affacciano nel mondo del lavoro si riscontra un livello di ambizione indifferenziato tra uomini e donne e che il tema della diversità è vissuto come qualcosa di naturale e non come una frattura da ricomporre. Questo fa ben sperare circa la possibilità che l'accelerazione nel ribilanciamento di genere

possa riprendere poderosamente appena questa generazione sarà pronta ad assumere posizioni di responsabilità.

Tuttavia, considerando la composizione generazionale del top management delle istituzioni finanziarie in Italia, è plausibile che gli schemi culturali che hanno portato alla situazione che oggi osserviamo, siano, in molte realtà aziendali, ancora fortemente radicati. Il rischio è che gli entusiasmi e le certezze di una nuova generazione di donne si infrangano sullo stesso muro contro cui si sono dovute faticosamente misurare le loro sorelle maggiori. I numeri dicono che le sole competenze e il solo talento non sempre sono stati sufficienti per raggiungere ruoli in cui il loro contributo è coerente con il valore aggiunto che possono dare alle aziende.

*"Le motivazioni che hanno spinto le donne ad entrare nel settore assicurativo fino agli anni '80 erano spesso riconducibili alla percezione di poter avere un lavoro impiegatizio 'tranquillo', e che non richiedesse loro di viaggiare. Da allora le cose sono cambiate. Le donne ormai da tempo fanno il loro ingresso nel mondo del lavoro con un interesse per la carriera uguale a quello espresso dagli uomini."*

**Maurizio Devescovi, Direttore Generale, Allianz Italia**

*"Il cambiamento culturale sarà molto difficile da raggiungere senza un ricambio generazionale al vertice. E in Italia, il cambio generazionale è molto lento."*

**Senior Manager donna, Gruppo Bancario Italiano**

# QUALI SOLUZIONI?

Tenuto conto del punto di partenza e della quantità di ostacoli culturali e organizzativi, se l'industria vuole realmente attrarre il miglior talento indipendentemente dal genere, e incoraggiare ambienti di lavoro equilibrati e produttivi, dove i problemi sono affrontati guardando a tutti i punti di vista, sono necessarie soluzioni di discontinuità.

Nella nostra "agenda per il talento", identifichiamo cinque priorità di intervento volte a "scardinare" quei preconcetti che sono parte integrante del nostro retaggio socio-culturale, e a facilitare una sincera presa di coscienza del fenomeno da chi oggi può fare la differenza.

## *Crederci veramente e metterci il cuore*

Guidare il cambiamento dal vertice

## *Flessibilità come valore*

Mettere in pratica le iniziative aziendali sulla flessibilità

## *Dalla gestione del personale alla gestione del talento*

Professionalizzare e oggettivare i processi di valutazione della performance

## *Non lasciateci sole*

Istituire rapporti di coaching e mentoring tra il top management ed il miglior talento femminile

## *Il cambiamento si veda*

Misurare i risultati delle iniziative di genere e darne trasparenza all'interno dell'azienda

## CREDERCI VERAMENTE E METTERCI IL CUORE

Se il capo azienda non avoca a sé la responsabilità di ri-bilanciare in tempi rapidi l'equilibrio di genere e favorire la diversità nella squadra di comando, i tempi del cambiamento saranno lenti.

Il ruolo positivo, o negativo, che la leadership detiene in questo ambito è stato a più riprese sottolineato nelle interviste alla base di questo rapporto. Se l'Amministratore Delegato fa realmente sua la sfida di genere, e si impegna in prima persona affinché il talento femminile sia valorizzato, l'azienda "cambia pelle". Questo vale a tutti i livelli, ma, se l'obiettivo è quello di raggiungere un bilanciamento di genere nella squadra di vertice – e quindi nell'intera azienda – per raggiungere più rapidamente un ribilanciamento visibile, solo il capo azienda può realmente fare la differenza. Se i risultati non si vedono, è perché chi è al vertice non ci crede o non ritiene di doversi impegnare in prima persona; se lo fa, i risultati saranno visibili.

## FLESSIBILITÀ COME VALORE

Se si accetta una cultura in cui l'agenda del capo prevarica indiscriminatamente su quella della sua squadra, gli sforzi di dare flessibilità all'organizzazione del lavoro (in termini di orario e/o luogo) saranno del tutto vanificati.

Se le politiche sulla flessibilità del lavoro rimangono sulla carta senza essere veramente utilizzate, indipendentemente dal genere, e se non sono sanzionati i casi in cui il loro uso è impossibile a causa dall'inefficienza e dall'assenza di pianificazione, il talento femminile in particolare sarà sistematicamente scoraggiato, rallentato nella progressione di carriera se non addirittura indotto a lasciare l'azienda – a prescindere dalla qualità e quantità di iniziative predisposte dall'azienda per favorire flessibilità.

Per converso, se il management è il primo a lanciare messaggi positivi, ad esempio usufruendo di alcune delle opzioni di flessibilità offerte dall'azienda o celebrando storie di successo nella gestione flessibile della carriera, il fattore moltiplicativo nell'adesione a queste opportunità risulterà materialmente accresciuto, contribuendo a formare una cultura aziendale che rafforzerà i meccanismi di attrazione del talento, che sia femminile o maschile.

*“La cosa più importante è creare un modello culturale per cui in azienda contino i risultati e non il numero di ore lavorate, dove la flessibilità premia e dove nessuno è giudicato in base agli orari di lavoro.”*

**Camillo Candia, Country CEO Zurich in Italia**

*“È importante che le soluzioni di flessibilità non siano lasciate alla sensibilità dei singoli manager ma che ci sia una ‘sensibilità aziendale’.”*

**Rossella Leidi, Chief Business Officer, UBI Banca**

## DALLA GESTIONE DEL PERSONALE ALLA GESTIONE DEL TALENTO

Processi di valutazione strutturati e oggettivi, così come una funzione accentrata di talent management, favoriscono la meritocrazia e la diversità.

L'approccio prevalente in Italia sembra essere caratterizzato da processi informali dove la sensibilità dei singoli manager gioca ancora un ruolo preponderante nell'asseveramento annuale della performance del proprio team e nelle decisioni circa gli avanzamenti di carriera. In molti casi, ci si potrebbe chiedere se le funzioni delle risorse umane stiano interpretando il proprio mandato in una mera ottica di supporto al contenimento dei costi del personale e di interfaccia con il sindacato, piuttosto che una funzione dedicata a una vera gestione dei talenti.

Un cambio di passo nel bilanciamento di genere richiede anche sistematicità e oggettività nella valutazione della performance. È necessario rendere oggettivi i criteri di valutazione e creare un meccanismo di contraddittorio, inclusi processi di feedback a 360

gradi in cui il management sia oggetto di valutazione da parte del proprio team e responsabilizzato circa la qualità delle proprie valutazioni, per riequilibrare rapidamente a favore di competenza e potenziale i criteri di valutazione degli individui.

Se a questo vengono affiancate delle statistiche sulla distribuzione delle valutazioni rispetto a variabili chiave quali genere o tipologia di contratto (es. part time vs. full time), il top management sarà in grado di intervenire per correggere eventuali distorsioni, se non adeguatamente giustificate.

*“Invece di usare le quote – strumento non meritocratico che forza il risultato, sarei dell'idea di forzare il processo – renderlo più meritocratico, considerare un range di candidati più ampio.”*

**Claudia Motta, Head of Organisation, UBI Banca**

## NON LASCIATECI SOLE

Per la maggior parte delle donne manager intervistate, una componente forte che potrebbe aver contribuito al loro successo è stata la presenza di un “capo illuminato” – capace di valutare la diversità degli stili di management e di leadership, aperto alle soluzioni non-convenzionali di gestione del lavoro nei periodi di maternità e immediatamente successivi, disponibile a fornire supporto e confronto per superare i momenti difficili nella loro carriera.

Tenendo conto della composizione per genere del management del settore finanziario italiano, in assenza di “capi illuminati” potrebbe essere difficile per le donne ricevere lo stesso livello di supporto informale nella gestione della propria carriera rispetto ai colleghi uomini.

Da un lato le relazioni di mentoring informali si formano prevalentemente per affinità di stile, di interessi personali etc. che sono presenti con più probabilità tra persone dello stesso genere. Dall'altro lato nelle relazioni informali possono insorgere difficoltà nel superare i vincoli legati ai “bias”, in quanto può mancare la consapevolezza da entrambe le parti.

Per queste ragioni, le organizzazioni dovrebbero investire in programmi di mentoring e coaching che formalizzino i ruoli e le rispettive responsabilità. Un'altra iniziativa con forti impatti motivazionali è la valorizzazione dei casi di successo e dei role model femminili.

*“Sono stata fortunata ad aver trovato dei superiori con una mentalità molto aperta, che hanno dato fiducia alle mie competenze e mi hanno consentito di mostrare il valore che potevo portare all'azienda.”*

**Rita Gnutti, Head of Market and Counterparty Risk Internal Models, Intesa San Paolo**

*“Per accelerare il cambiamento, bisogna creare dei grandi esempi, attraverso le donne che ce l'hanno fatta, parlare di come ce l'hanno fatta e come hanno superato le difficoltà.”*

**Federica Troya, Head of Cost Governance, Corporate Real Estate & Facility Management, Zurich Italia**

## IL CAMBIAMENTO SI VEDA

Identificare una serie di obiettivi quantitativi che l'organizzazione misuri nel continuo, è il primo passo per creare trasparenza e responsabilizzare la leadership aziendale. Molte organizzazioni nei servizi finanziari pubblicano già una serie di indicatori di diversity come parte del loro reporting sulla sostenibilità, che ci si attende avrà un ulteriore stimolo con l'entrata in vigore dell'obbligatorietà del reporting delle informazioni rilevanti non finanziarie per le aziende di una certa dimensione nell'Unione Europea. Tuttavia, è importante anche che questi dati siano letti e interpretati e che siano quindi utilizzati da chi può fare la differenza nel concreto (es. top management) o chi può influenzare le decisioni (es. Consigli di Amministrazione e azionisti).

\*\*\*\*\*

L'industria finanziaria continua ad attraversare un periodo di profondi cambiamenti e significative difficoltà, che richiedono idee nuove, nuove angolazioni e prospettive, forze e motivazioni differenti dal passato. Mai come adesso sarebbe necessario arricchire e diversificare la leadership del settore, e la valorizzazione in posizioni al vertice delle tante donne che già operano con eccellenza nelle istituzioni finanziarie a vari livelli può essere uno dei modi più efficaci per produrre il necessario cambio di passo.

# AUTORI E CONTRIBUTORI

L'addendum è frutto del lavoro di un gruppo di Partner e Consulenti dell'ufficio Italiano di Oliver Wyman, determinati a contribuire a far crescere la presenza delle donne nell'industria dei servizi finanziari con l'obiettivo comune di rendere questa industria più aperta alla diversità, e più attrattiva per i migliori talenti. Gli autori del report sono Margherita Cerqui, Andrea Federico, Klara Jandova e Anna Savarese, supportati da un ampio gruppo di colleghi, tra i quali si ringraziano in particolare Erik Stattin, Claudio Torcellan e Giovanni Viani per il loro prezioso aiuto.

Ringraziamo sinceramente tutti gli intervistati per il tempo che ci hanno dedicato e per la disponibilità a condividere con noi la loro esperienza e i loro punti di vista.

Le citazioni riportate in questo report hanno carattere puramente personale.

**Camillo Candia**, Country CEO Zurich in Italia

**Maria Cannata**, Direttore Generale, Direzione Debito Pubblico, Ministero dell'Economia e delle Finanze

**Anna Clivio**, Chief Risk Officer, Credito Fondiario

**Giovanna Compagnoni**, Head of Group Risk Management Support, Mediobanca

**Paola Corna Pellegrini**, Amministratore Delegato, Allianz Global Assistance Italia

**Gabriella Costanzo**, Responsabile Direzione Compliance, Governance e Controlli, Intesa San Paolo

**Maurizio Devescovi**, Direttore Generale, Allianz Italia

**Isabel Garcia Leiva**, Head of Group Structures, Sizing and Governance, UniCredit

**Rita Gnutti**, Head of Market and Counterparty Risk Internal Models, Intesa San Paolo

**Rossella Leidi**, Chief Business Officer, UBI Banca

**Claudia Motta**, Head of Organisation, UBI Banca

**Marina Natale**, Vice Direttore Generale, Head of Strategy & Finance, UniCredit

**Laura Pavani**, Responsabile Talent Management, Allianz Italia

**Mario Pellizzari**, Partner, Egon Zehnder

**Valeria Sannucci**, Vice Direttore Generale, Banca d'Italia

**Federica Troya**, Head of Cost Governance, Corporate Real Estate & Facility Management, Zurich Italia

Oliver Wyman è un leader globale nella consulenza manageriale che offre una conoscenza specialistica e focalizzata su temi di strategia, operations, gestione del rischio e trasformazioni organizzative.

Per maggiori informazioni contattate il dipartimento di marketing via email all'indirizzo **info-FS@oliverwyman.com** oppure via telefono ad uno dei seguenti numeri:

ITALIA

+39 02 305 771

EUROPA, MEDIO ORIENTE, AFRICA

+44 20 7333 8333

AMERICHE

+1 212 541 8100

ASIA-PACIFICO

+65 6510 9700

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Copyright © 2016 Oliver Wyman

Tutti i diritti riservati. Questo rapporto, sue copie o parti dello stesso non possono essere distribuiti in nessuna delle giurisdizioni in cui tale attività è limitata dalla legge; tutti i soggetti che ne vengano in possesso sono tenuti ad informarsi circa tali restrizioni ed alla loro stretta osservanza. Sono vietate la riproduzione e ridistribuzione, anche parziale, senza il consenso scritto di Oliver Wyman, che esclude qualunque assunzione di responsabilità, di qualsiasi natura, nei confronti di qualsiasi terza parte.

Questo rapporto non costituisce una raccomandazione, un'offerta o una sollecitazione all'acquisto o alla cessione di qualsiasi titolo ivi citato, poiché non è finalizzato a tale tipologia di analisi, né dovrebbe essere utilizzato, esso o qualunque sua parte, in connessione a qualsivoglia tipologia di contratto o impegno. Inoltre, tale rapporto non è da considerarsi quale consiglio in merito all'acquisizione o cessione di qualsiasi specifico investimento, o quale invito o sollecitazione ad impegnarsi in qualsivoglia attività di investimento.

Le informazioni contenute in questo rapporto, o in ciò su cui esso è basato, sono state ottenute da fonti che Oliver Wyman ritiene essere attendibili ed esatte. Ciononostante esso non è stato verificato da terze parti indipendenti e, conseguentemente, nessuna assicurazione o garanzia, esplicita o implicita, viene fornita relativamente alla precisione o alla completezza di qualsiasi informazione ottenuta dai terzi. Le informazioni e conclusioni sono fornite alla data di questo rapporto e possono essere soggette a cambiamenti senza preavviso, Oliver Wyman non assume alcun impegno ad aggiornare o rivedere informazioni o conclusioni in esso contenute, frutto di nuove informazioni, avvenimenti futuri o altro. Le informazioni e le conclusioni fornite in questo rapporto non tengono in alcun conto circostanze individuali e personali, conseguentemente non dovrebbero essere considerate quali raccomandazioni specifiche in merito a qualunque decisione di investimento, o considerate quale base ragionevolmente sufficiente su cui di fondare una decisione di investimento. Oliver Wyman e i suoi affiliati non accettano alcuna responsabilità per eventuali perdite sorte da qualunque azione intrapresa o inibita in conseguenza di informazioni o conclusioni contenute in questo rapporto, in qualunque relazione o fonte di informazioni ivi citata o per qualunque specifico danno, diretto o indiretto, conseguente, sebbene circa la possibilità di tali danni sia stato dato avviso.

Accettando questo rapporto, lei conviene di attenersi a tali limitazioni.

