

# EQUILIBRIO DI GENERE, uno STILE MANAGERIALE

La diversity e la parità salariale rappresentano un'opportunità da cogliere in occasione di modifiche organizzative, passaggi di ruolo o pensionamenti. Se il tempo necessario per questo cambiamento è una variabile da non trascurare, ciò che conta e agire su obiettivi aziendali chiari e misurabili, capaci di premiare le persone in base al merito

di **MARIA LUISA GOTA**,  
amministratore delegato e direttore  
generale di Fideuram Vita

“Equità, merito, formazione dei più giovani caratterizzano lo stile manageriale di Maria Luisa Gota. L'attenzione alla trasparenza, all'efficienza dei processi e alla visione di lungo periodo le hanno consentito di conseguire importanti risultati economici nell'ambito di una molteplicità di progetti. Tra le sue peculiarità va sottolineata l'attenzione alla diversity e la continua cura prestata a preservare un equilibrio di genere a tutti i livelli della struttura organizzativa da lei diretta, anche con riguardo ai temi di parità salariale: in Fideuram Vita le donne rappresentano il 60% della forza lavoro; il 50% dei manager e il 50% dei manager di prima linea”.

Con queste motivazioni la giuria del premio *Women in Finance* ha voluto riconoscere alla nostra organizzazione un ruolo vincente nell'affermazione

di modelli e ruoli femminili che sostengono coerentemente i temi dell'identità di genere.

La diversity e la parità salariale sono due temi seguiti con grande attenzione in **Fideuram Vita**, per preservare un equilibrio di genere a tutti i livelli dell'azienda. Sono obiettivi non solo della nostra società, ma di tutto il gruppo **Intesa Sanpaolo**. L'impegno a realizzarlo è concreto al punto da rappresentare uno degli elementi di valutazione dei top manager.

## Mentorship per un ricambio graduale

Questi aspetti sono rilevanti, innanzitutto perché le donne rappresentano una buona parte

dei professionisti in circolazione, e sotto-impiegarle significa rinunciare al contributo intellettuale di una fetta rilevante della popolazione.

Che tale rinuncia costi alle imprese lo ha dimostrato la **Consob** in un recente rapporto, pubblicato a settembre 2018, con riferimento alla gender diversity a livello dei consigli di amministrazione. Dallo studio, volto ad analizzare gli effetti della legge Golfo-Mosca, emerge che “l'ingresso delle nuove amministratrici nei cda delle società quotate ha contribuito a modificare anche altre caratteristiche dei board, riducendo l'età media, aumentando la diversità in termini di età e back-

ground professionale, il livello medio di istruzione e la presenza di donne interlockers. Con riguardo all'effetto sulle performance, lo studio evidenzia come sia determinante la presenza di una massa critica di donne perché queste riescano a impattare positivamente sui risultati d'impresa, supportando la validità della cosiddetta *critical mass theory*. In particolare, quando la percentuale di donne supera una determinata threshold, che varia tra il 17% e il 20% del board, le stime evidenziano un effetto positivo e significativo su tutte le misure di performance utilizzate.”



Da sinistra: **Maria Bianca Farina**, presidente dell'Ania, e **Maria Luisa Gota**, ad e dg di Fideuram Vita, durante l'evento di premiazione Women in Finance

Se la legge Golfo-Mosca ha avuto efficacia nel promuovere la diversità di genere nella stanza dei bottoni, sta invece a ciascuna organizzazione, sensibilizzata grazie anche a un consiglio di amministrazione più rosa, lavorare su questi aspetti al proprio interno. Ed è quello su cui il nostro gruppo si sta impegnando. In generale, per produrre un cambiamento tangibile è necessario un po' di tempo: se le posizioni direttive risultano occupate in larga parte da uomini, il ricambio può avvenire solo gra-

dualmente, in occasione di modifiche organizzative, passaggi di ruolo, pensionamenti, uscite. Creare adeguati percorsi di crescita per le giovani donne ad alto potenziale è un presupposto indispensabile al raggiungimento di un equilibrio di genere ai livelli direttivi: su questo aspetto occorre lavorare con programmi di mentorship, formazione manageriale mirata, individuazione di role model, momenti anche informali di valutazione e feedback. Volendo riassumere, credo quindi che le azioni

fondamentali per promuovere la diversità di genere nella propria organizzazione siano: dichiararlo come obiettivo, declinarlo in indicatori misurabili, monitorare l'andamento regolarmente, premiare i manager virtuosi.

### Il problema del "gender pay gap"

Tra gli indicatori di efficacia dell'equilibrio di genere includo anche l'aspetto relativo alle retribuzioni. Questo è un tema caldo al centro di un'attività di studio e sensibilizzazione anche da parte dell'Unione Europea, che ha identificato il 3 novembre come l'*Equal pay day*, ossia il giorno dal quale le donne europee lavorano simbolicamente gratis fino alla fine dell'anno. Il *gender pay gap* medio nell'Unione Europea è il 16,2%. L'Italia si posiziona apparentemente bene con un 5,3%, tuttavia se si passa da questi dati, basati sulla retribuzione oraria lorda, a una vista più ampia che considera anche, per esempio, il fenomeno rilevante nel nostro Paese di donne che si occupano della famiglia non percependo alcuna retribuzione (*gender overall earnings gap*)

l'Italia scivola al 43,7%, ben al di sopra della media europea (39,6%). (\*)

Se questa è la situazione in Italia, il gruppo Intesa Sanpaolo rappresenta un'isola felice, grazie a linee guida e processi per la determinazione delle retribuzioni che lasciano poco spazio a considerazioni soggettive basate sul genere. Le posizioni manageriali hanno tutte una pesatura organizzativa che limita fortemente i margini di discrezionalità. Il risultato di questa impostazione è che, per esempio, in Fideuram Vita il *gender pay gap* (a parità di ruoli manageriali e professionali) è sostanzialmente irrilevante, e ben al di sotto della media italiana.

(\*) Fonte: "The gender pay gap situation in the EU", [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en) e "Equal Pay Day: Statement by First Vice-President Frans Timmermans and Commissioners Marianne Thyssen and Vera Jourová", [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STATEMENT-18-6184\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-18-6184_en.htm)