



*HR management*

# IL TALENTO DI COLTIVARE TALENTI

COSA VUOL DIRE, OGGI, GESTIRE LE PERSONE NEL SETTORE ASSICURATIVO E FINANZIARIO? I DATI, MA NON SOLO, CI DICONO CHE NON È TANTO DIFFICILE ASSUMERE PROFESSIONALITÀ QUALIFICATE, QUANTO SAPERLE VALORIZZARE

di FABRIZIO AURILIA

---

“Quando assumi qualcuno per un ruolo, stai assegnando una posizione o stai inserendo un talento?” È questa la domanda chiave che **Becky Frankiewicz**, chief commercial officer di **ManpowerGroup**, società che si occupa a livello globale di risorse umane, rivolge idealmente a ogni responsabile HR che si trova a gestire le persone in una grande azienda.

## GENDER PAY GAP: LE AZIENDE E LA DIRETTIVA UE

Unione Europea ha recentemente adottato nuove norme sulla trasparenza retributiva che richiederanno alle aziende di condividere le informazioni sugli stipendi dei dipendenti e di intervenire su eventuali divari retributivi di genere. La direttiva mira a combattere la discriminazione retributiva ma anche ad aiutare le aziende a colmare il divario retributivo, che rimane intorno al 13% (fonte: *Consiglio Europeo*) in tutta l'Ue. In base alle nuove norme, a decorrere dal 2026, le imprese saranno tenute a fornire informazioni sulle retribuzioni e a intervenire se il divario retributivo di genere supera il 5%. La direttiva contiene inoltre disposizioni in materia di risarcimento per le vittime di discriminazione retributiva e sanzioni che comprendono ammende anche per i datori di lavoro che non rispettano il dettato. Ma le società dell'Unione sono pronte? In quante sono già allineate agli obblighi

previsti dalla direttiva? Chi ha un piano di sviluppo? E quali sono i principali ostacoli al raggiungimento della trasparenza retributiva?

**Korn Ferry**, società di consulenza organizzativa globale, ha posto queste e altre domande a dirigenti aziendali in oltre 30 paesi. L'85% delle società è a conoscenza della direttiva ma solo il 10% si sente preparato; quasi il 72% ritiene che la direttiva avrà implicazioni per la propria organizzazione e più della metà degli intervistati pensa che sarà necessaria una trasformazione organizzativa per sostenere una cultura della parità retributiva a lungo termine. Quasi il 30% delle aziende prevede, comunque, di riuscire a centrare gli obiettivi della direttiva per tutte le fasce salariali, ma quasi il 90% pensa che la retribuzione debba basarsi sul mercato e non su imposizioni normative: solo così sarà possibile raggiungere l'equità retributiva.

Oggi, dopo anni di cambiamenti, le lavoratrici e i lavoratori cercano un incarico dove far fiorire il proprio talento e sviluppare nuove competenze. Ma non basta perché, contemporaneamente, dopo gli anni della pandemia e il periodo delle cosiddette *grandi dimissioni*, le persone cercano nel lavoro qualcosa di più complesso e sfumato che un bonifico mensile: cercano ambizioni ma anche benessere, carriera ma anche tempo per sé stesse, competizione ma anche comprensione.

È così in ogni settore, più o meno, ed è così anche in quello finanziario e assicurativo, dove oggi i giovani possono trovare ancora ottime opportunità. Per esempio, se parliamo di digitale, negli ultimi anni il comparto finanziario, cioè banche, assicurazioni, gestori, sta offrendo nuove possibilità in particolare nel fintech e nell'insurtech.

### ALLA RICERCA DI FIGURE IBRIDE

Dalle start up di recente creazione agli incumbent bancari e assicurativi, fabbriche prodotte o grandi distributori, sono costantemente alla ricerca di figure che sappiano unire competenze di settore, possiamo dire tradizionali, e skills innovative tutte orientate alla tecnologia. Non è raro, quindi, che figure appena entrate in azienda, quindi tecnicamente junior, si trovino a lavorare con top manager che ricoprono da anni ruoli apicali in importanti organizzazioni; oppure che operino in un team giovane ma a un grande progetto, viatico per una rapida crescita all'interno della società.

Scorrendo un recente studio di **Bankitalia**, è evidente quanto domini come l'intelligenza artificiale, il cyber, l'analisi e l'ingegnerizzazione dei dati, nonché lo sviluppo

di competenze Esg, siano quelli in cui, soprattutto insurtech e fintech, vanno a cercare i propri talenti. Così come il progredire delle norme e l'esplosione delle regtech, in primis nel settore legale ma anche finanziario e assicurativo, renda necessario trovare professionisti con solide competenze in compliance, risk management, attuarato e materie giuridiche, ma anche software engineering e machine learning.

### COSA DARE IN CAMBIO?

Il comparto finanziario e dei rischi, nel pieno della sua digitalizzazione, è quindi alla ricerca di figure ibride, agili e capaci di far fare il salto di qualità tecnologico all'organizzazione. Secondo un report dell'**Italian insurtech association**, solo il settore assicurativo inserirà in tre anni (2025 compreso) circa 25mila figure chiave, capaci di dare un contributo decisivo alla digital transformation: dai data manager agli esperti di blockchain, passando dai maghi dell'IoT per finire ai cloud manager, le porte del settore finanziario e assicurativo sembrano spalancate.

Ma cosa sapranno dare in cambio gli operatori? Sapranno intercettare le richieste di queste nuove figure professionali? Dal recente *Global Talent Barometer* di ManpowerGroup, che ha intervistato più di 12mila lavoratrici e lavoratori in 16 paesi, tra cui l'Italia, emerge che l'80% di loro chiede in primis che "il lavoro abbia un senso e uno scopo", ma contemporaneamente più di un terzo (36%) prevede di lasciare il proprio impiego nei prossimi sei mesi. Non basta, quindi, attrarre i talenti: occorre saperli trattenere.