

# LA SFIDA DELLA GENDER DIVERSITY

di FABRIZIO AURILIA

ECCO COME, PUNTANDO SULLA  
MESCOLANZA DI GENERE, MA ANCHE  
DI CULTURE E METODI DI LAVORO,  
LE AZIENDE POSSONO CRESCERE  
SCOPRENDO CHE IL SUCCESSO PASSA  
ANCHE DAL CAMBIAMENTO  
DEI MODELLI DI LEADERSHIP.  
L'IMPERATIVO È QUINDI, FINALMENTE,  
COLMARE IL GAP CULTURALE: OLTRE  
PERCENTUALI, STATISTICHE, QUOTE  
ROSA E BUONE INTENZIONI



Immaginiamo una specie di imbuto a cerchi concentrici. Nella parte più larga entrano tutti i dipendenti delle assicurazioni in Italia: il 47% di questi è donna. Subito l'imbuto si restringe e i quadri femminili sono al 36%. Sempre più stretta la strada dei dirigenti, di questi il 26% è donna. Femminile il 22% dei primi riporti al ceo. Alla fine dell'imbuto lo spazio per le donne è a dir poco misero: solo il 6% dei ceo non è un uomo.

Questo dato, così visuale, è solo uno dei principali rilevamenti tratti dalla ricerca che McKinsey ha realizzato per Valore D, l'associazione che riunisce oltre 80 grandi imprese per la valorizzazione dei talenti femminili e per promuovere la parità di genere. Insieme al gruppo Axa e a Capgemini, l'associazione ha organizzato un forum a Milano proprio su questo tema, dal titolo *Il settore assicurativo di fronte alle sfide di genere*. Nonostante la situazione, come si vede, non sia entusiasmante, dallo studio è emerso come da qualche anno, la sensibilità rispetto alla *gender diversity*, sia molto cresciuta. Qualche numero per capire meglio: le aziende che hanno applicato politiche di *gender diversity* mostrano migliori performance (un Roe più alto del 10%), miglior benessere organizzativo, diversi stili di leadership, maggior capacità di intercettare e orientare il consumatore e più spiccata innovazione. McKinsey ha sintetizzato in un toolkit, *Mapping gender diversity*, un riferimento di pratiche virtuose per le aziende che vogliono allinearsi ai campioni di parità di genere. Tra le 40 aziende coinvolte nel panel, ci sono otto assicurazioni.

## COMPAGNIE CHE GIRANO A VUOTO

Anche nelle assicurazioni, le iniziative a sostegno della *gender diversity* sono presenti, ma sono poche quelle realmente implementate. Il 90% delle compagnie che hanno risposto al sondaggio ha in atto, al momento, qualche iniziativa di questo tipo. Ma se mettiamo a confronto il valore di queste azioni con la media degli altri settori si possono notare, in qualche caso, differenze profonde. Solo il 7% delle compagnie, contro la media del 23%, ha programmi coerenti di sviluppo per talenti femminili; simili le percentuali sull'attuazione di processi e politiche di *human resources*, 40% contro il 42%; infine solo l'8% delle assicurazioni attua servizi di supporto *work-life balance*, mentre la media tocca il 17%.

Eppure in questi anni si sono fatti molti passi in avanti. Per esempio, nelle compagnie è alta (60%) la percentuale di diffusione di network femminili interni; la politica delle quote rosa è prassi consolidata (oltre che legge); al 78% è la penetrazione tra le imprese di politiche di

flessibilità di orari e logistica, che si sommano ai servizi per la cura dei figli. Tuttavia si ha la sensazione, confermata da McKinsey, che si stia girando un po' a vuoto. Le compagnie non attuano in realtà le *best practice* più innovative sulla *gender diversity*: da programmi di sensibilizzazione indirizzati agli uomini a quelli di *mentoring & coaching* esterno, passando per il monitoraggio della soddisfazione per genere con *follow up* costanti e supporti alla mobilità internazionale, come il *job search* per il partner.

## VERSO LA GENDER NEUTRAL

A questo si somma un'ampia dispersione di energie sulle azioni di sostegno alla diversità in azienda. Prendendo in considerazione il campione, la società di ricerca ha stabilito che solo il 20% delle iniziative in tal senso è pienamente attuato e comunicato, il 34% solo parzialmente, mentre il restante 46%, che abbiamo appena citato, non è proprio preso in considerazione. Cosa fare, quindi, per migliorare questi valori? Basta guardarsi intorno: i bisogni di chiunque stanno mutando, e così, ovviamente, anche quelli femminili. Ecco perché i miglioramenti più significativi, utili ad aumentare la presenza femminile ai vertici delle assicurazioni, riguardano un ripensamento del *work-life balance*, non solo per le donne con figli, ma per tutti. La richiesta è semplice: non avere niente di diverso rispetto ai colleghi uomini. Quella cosa che gli anglosassoni chiamano *gender neutral*: non agevolazioni, ma reali pari opportunità nell'ottica, però, di un ripensamento dei modelli di leadership che premiano merito, talento, e non solo la presenza fisica in ufficio. Il 50% dei ceo del mondo assicurativo si impegna formalmente ad attuare azioni in questa direzione: le aspettiamo.

