

**ITALIAN AXA
PAPER**

**N. 3
LE SFIDE
DELLA
DIVERSITÀ**

**Finanza, sostantivo
femminile: il settore
assicurativo di fronte
alle sfide di genere**



MPS

ridefiniamo /
la protezione in banca

ridefiniamo / gli standard



LE SFIDE DELLA DIVERSITÀ

Con l'Italian Axa Paper n°3 - Le sfide della diversità si vuole dare un contributo di inquadramento e riflessione da diverse angolazioni sul rapporto tra donne e assicurazioni.

È un tema “caldo”, in una fase complessa di trasformazioni socio-istituzionali e regolamentari nel nostro paese, ma più in generale in Europa, che pone sfide importanti al nostro settore, sia in termini di percezione della clientela (dalla diversità nel rapporto con il denaro, alla diversa propensione al rischio e alla protezione), di legislazione, di sfida tra gli stessi operatori nel valorizzare la diversità di genere al loro interno, nelle posizioni apicali e nei board.

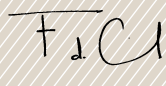
Tutti questi aspetti vengono analizzati nel volume, a partire dal “vissuto” delle donne, sempre più attori di primo piano del mercato finanziario, come evidenziato nella sintesi dell'indagine quali-quantitativa realizzata da Monica Fabris, Presidente di Episteme, sulla percezione delle donne su rischio, protezione, assicurazione e i nuovi modelli di consumo e scelta finanziaria in Italia, con un focus particolare sull'evoluzione del rapporto delle donne con il denaro.

Una propensione peculiare, quella delle donne al rischio, che alimenta miti e luoghi comuni. Il professor Luigi Guiso, Cattedra AXA in Finanza e Assicurazione per le Famiglie presso l'EIEF (European Institute for Economics and Finance) cerca di “sfatarli”, fornendo evidenze e spiegazioni scientifiche, con un quadro dello “stato dell'arte” della ricerca accademica, sulla peculiarità di questo rapporto, legata anche a fattori emotivi e di fiducia.

Il 2012 risulta inoltre un anno importante per le leve regolamentari, dalla direttiva di genere che porterà a fine anno tariffe unisex con effetti dirompenti per il mercato, fino alla legge sulle quote rosa e le sue implicazioni sulla *corporate governance* in Italia. Due novità rilevanti per il mondo della finanza, e in particolare per il settore assicurativo: la prima richiede una analisi sui futuri prodotti assicurativi, realizzata da Alessandra Gambini, Risk and Consulting Services Lob Leader for Italy di Towers Watson, mentre la seconda spinge ad una valutazione del contributo di ognuno all'attività di gestione di un'impresa, mettendo in luce il valore della diversità in termini di opportunità di crescita, di miglioramento della performance, di efficienza e di capacità di rispecchiare in maniera più adeguata un mercato che cambia, come confermato dal contributo di Tommaso Arenare e Salvatore de Rienzo, Partners di Egon Zehnder International.

Chiudono il volume le interviste della giornalista Fiorina Capozzi, con il punto di vista di 15 autorevoli donne leader del mondo istituzionale, economico, accademico e del terzo settore, su temi quali il rapporto con il denaro, le novità regolamentari di genere, e la propria esperienza di leader al femminile.

In conclusione vorremmo ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo Italian AXA Paper, con l'auspicio che queste pagine contribuiscano a promuovere e stimolare la riflessione e la discussione su queste tematiche con cui il settore assicurativo, e più in generale quello finanziario, non possono esimersi dal confrontarsi per fronteggiare le sfide del futuro.



Frédéric de Courtois
Amministratore Delegato AXA MPS



Andrea Rossi
Amministratore Delegato AXA Assicurazioni

SOMMARIO

1. PREFAZIONE

di Isabella Falautano, Responsabile Relazioni Esterne e Istituzionali,
Gruppo AXA in Italia

4

2. LA PERCEZIONE DELLE DONNE SU RISCHIO, PROTEZIONE, ASSICURAZIONE E I NUOVI MODELLI DI CONSUMO E SCELTA FINANZIARIA IN ITALIA

di Monica Fabris, Presidente, Episteme

8

3. LA PROPENSIONE AL RISCHIO DELLE DONNE: TRA MITI ED EVIDENZE ACCADEMICHE

di Luigi Guiso, Cattedra AXA in Finanza e Assicurazione per le Famiglie, EIEF

26

4. L'IMPATTO DELLA DIRETTIVA EUROPEA DI GENERE SULL'INGEGNERIA DEI PRODOTTI ASSICURATIVI

di Alessandra Gambini, Risk and Consulting Services Lob Leader for Italy,
Towers Watson

36

5. IL VALORE DELLA DIVERSITÀ E L'OPPORTUNITÀ DELLA SFIDA DI GENERE NELLA FINANZA E NELLA CORPORATE GOVERNANCE ITALIANA: ALCUNE RIFLESSIONI

di Tommaso Arenare e Salvatore De Rienzo, Partners, Egon Zehnder International

46

6. PLURALE FEMMINILE: 3 DOMANDE A 15 DONNE LEADER

di Fiorina Capozzi, giornalista

53

1. PREFAZIONE

di Isabella Falautano, Responsabile Relazioni Esterne e Istituzionali, Gruppo AXA in Italia

Le emergenze di questi tempi difficili fanno da catalizzatore del dibattito pubblico e del comune sentire. **Tutto è schiacciato sul breve e sulla “veduta corta”**, per onorare le parole di Tommaso Padoa Schioppa. I temi di lungo periodo e le forze sottostanti che li governano passano sotto traccia, ma non per questo smettono di creare un **quadro con molti futuri possibili**.

Promuovere “pensieri lunghi” significa riconoscere come viviamo in un **contesto caratterizzato da sempre più rapidi e intensi cambiamenti sociali, culturali, demografici**, dalla longevità alle rivoluzioni tecnologiche, dal crescente ruolo della popolazione femminile nella società all’immigrazione. Una società sempre più diversa, dove gruppi sociali differenti, tra cui **le donne, esprimono esigenze nuove, come collaboratori e come clienti/consumatori**.

La diversità è un concetto che in generale comprende tutti questi aspetti, con effetti ineluttabili sulla struttura e la natura stessa della società e delle istituzioni. È un tema con un impatto significativo anche sul settore privato, sia a livello di organizzazione aziendale sia di business.

Abbiamo scelto di parlare di **donne e del loro rapporto con il settore assicurativo**, consci che quello di genere è solo uno degli aspetti della diversità, e che allo stesso tempo vanno evitate

le generalizzazioni, data la variabilità che esiste in natura entro le stesse categorie.

Lo abbiamo fatto, tuttavia, perché quanto avviene in Italia nel rapporto fra generi merita attenzione, presentando delle peculiarità non riscontrabili in altri contesti, e perché fattori esogeni, dalla regolazione alla crisi, hanno contribuito e stanno contribuendo ad accelerare i cambiamenti in atto.

Nel nostro paese il dibattito sulla cosiddetta “questione femminile” è stato tradizionalmente incentrato su una visione restrittiva del tema, piuttosto focalizzata sul raggiungimento formale di condizioni di parità (*quote rosa sì, quote rosa no*). In realtà nel contesto nazionale dare una risposta alle domande che oggi nascono dalle **“dispari opportunità”** significa affrontare, più in generale, la vera **questione nazionale**, quella del **merito e dell’attivazione di adeguati meccanismi di selezione della classe dirigente** che consentano di (ri)-attivare la **mobilità sociale e l’inclusione fra generi e generazioni**.

Tra i tanti spread di cui soffre il nostro paese, quello del **sottoutilizzo del potenziale femminile** ha poi delle specificità nazionali collegate a un **modello sociale che ruota ancora intorno alla famiglia** e con un frequente ruolo implicito delle donne quali “operatrici del welfare informale”. Se l’Italia non è nel vissuto generale un paese per giovani e vecchi, a maggior ragione non è un

paese per quelle persone a cui tradizionalmente è demandata la loro cura. Pensiamo al tema della non autosufficienza, che tocca le donne direttamente, data la maggiore aspettativa di vita, quanto indirettamente, perché si fanno spesso carico delle varie forme di non autosufficienza in famiglia, da quella economica a quella psico-fisica (figli, genitori, coniugi, suoceri).

Le **donne sono protagoniste di un Welfamily al femminile**, in cui rischiano di essere schiacciate tra **l’essere genitori dei propri figli**, che hanno sempre più difficoltà a rendersi indipendenti, **e genitori dei propri genitori**. Proprio questo ruolo di **welfare sussidiario a tutto tondo può spiegare parte del dato relativo al tasso di occupazione femminile in età adulta** in Italia (46,9%), uno dei più bassi rispetto ad una media UE di 58,2%.

Di fronte alla crisi degli ultimi anni, quanto a lungo la famiglia, e in primo luogo le donne, avranno la capacità di attutire gli shock negativi? È una questione fondamentale dal nostro punto di vista poiché **oggi, per vincere nella competizione globale della crescita, serve una squadra di campioni, un grande vivaio di capitale umano** in cui le donne devono essere protagoniste, anche per l’eccellenza che esprimono nei percorsi di studio¹.

Le donne rappresentano un **serbatoio di risorse inutilizzate**, un **potenziale di crescita che non deve essere sprecato**, ma per attivare questo potenziale occorre un **doppio sforzo collettivo**, da parte di tutti gli attori coinvolti, dal pubblico al privato: **uno sforzo di protezione**, che in

Italia è *declinata tradizionalmente dalle donne e non verso le donne*, e di **inclusione a livello occupazionale**.

Costruire un **welfare della diversità**, uscendo dall’informalità di servizi al femminile spesso non riconosciuti, attraverso **un’adeguata infrastruttura di welfare pubblico-privato di conciliazione e work life balance**, è uno degli elementi chiave per favorire la **partecipazione attiva nel mondo del lavoro**.

È un tema **con potenziali effetti benefici anche sull’agenda per la crescita del paese**, collegando **“fattore D” e sviluppo**, dal momento che una **maggior e migliore occupazione femminile** è riconosciuta come punto di partenza delle analisi economiche che caratterizzano il dibattito su come **rilanciare crescita e produttività**².

Il settore assicurativo esprime in Italia alcune peculiarità in termini occupazionali e di genere, con un buon equilibrio nella fase di “accesso”, e maggiori problematiche nelle fasi di “progressione” della carriera, replicando una dinamica piramidale presente in molti comparti. A una sostanziale parità di genere nel numero dei dipendenti (circa 24.000 uomini vs 21.000 donne) non corrisponde un analogo equilibrio a livello di inquadramento: tra i funzionari c’è una proporzione di 1:4 (l’8,6% delle dipendenti donne vs il 28,6% dei dipendenti uomini); tra i dirigenti, solo il 12% è donna (detto in un altro modo c’è 1 donna dirigente ogni 150 donne dipendenti, a fronte di 1 dirigente ogni 20 dipendenti uomini).

1. Le donne oggi studiano più degli uomini e con risultati tendenzialmente migliori (Ocse, 2010): tra le 25-34enni, le donne laureate sono il 25% contro il 16% degli uomini, rappresentando il 57% degli iscritti e il 59% dei laureati di primo livello; è donna il 33% dei laureati in ingegneria, dato tra i più alti tra paesi Ocse; più della metà dei dottorati sono assegnati a studentesse (52%)

Pochissime le donne nei ruoli di Amministratore Delegato o Direttore Generale (dati ANIA 2010). Dal punto di vista dell'offerta e dei servizi, poi, le donne stanno diventando attori di primo piano anche del mercato finanziario a livello globale, con un reddito che tra il 2002 e il 2007 è passato da 3 a 9.8 trilioni di dollari, con la previsione di arrivare a 15 nel 2014. In Italia le donne stanno progressivamente passando, sebbene in maniera lenta, da mere amministratrici a percettori di reddito e consumatori sempre più esigenti.

Si presenta quindi per gli operatori di settore una **grande opportunità di crescita** attraverso il **miglioramento della presenza in una parte del mercato in forte espansione**, rispondendo in modo strutturale a **bisogni non coperti e specifiche necessità**, favorendo un **innalzamento della qualità dei servizi offerti**, e migliorando la **qualità e quantità della presenza femminile al suo interno**.

Rompere culturalmente il *glass ceiling*, inventare nuove politiche per la genitorialità e di *Corporate Family Responsibility*, promuovere l'educazione finanziaria delle donne sono priorità strategiche per le assicurazioni, anche con l'obiettivo di raccontare e far comprendere meglio il ruolo

sociale del settore. C'è un bisogno diffuso di imprese responsabili, che sappiamo guardare lontano con un orizzonte di lungo termine. **Leggere al femminile una società che cambia è una sfida che noi siamo chiamati a raccogliere.**

Le stesse donne, in conclusione, hanno una grande opportunità, recuperando il coraggio che troppo spesso si ritiene declinato esclusivamente al maschile.

Il **coraggio di non negare le differenze**, il **coraggio di non temere quei valori femminili** di cui si è portatrici - *intelligenza emotiva e relazionale, reciprocità, flessibilità, preferenza per la competizione cooperativa* - sempre più importanti per decifrare la società del rischio, il **coraggio di affermare che maternità e lavoro non si escludono a vicenda**, il **coraggio di non sentirsi "un'impostora"**³ quando si sale in alto nella scala gerarchica; il **coraggio di far prendere l'"ascensore sociale" ai talenti**, impegnandosi a fare da mentore quando si fa già parte della **classe dirigente**.

Il **coraggio**, e allo stesso tempo, la **responsabilità di farsi avanti e "proporsi al mondo così come si è"**, perché, forse, è arrivata l'alba dell'era del merito.

2. Se l'occupazione femminile in Italia raggiungesse il 60%, il PIL italiano crescerebbe del 7%. Per ogni 100 donne che lavorano, si creano 15 posti di lavoro aggiuntivi nel settore dei servizi (Banca d'Italia, ottobre 2011)

3. Per "sindrome dell'impostore/a" si intende la tendenza delle donne che raggiungono posizioni di vertice a soffrire di un segreto deficit di autostima e senso di inadeguatezza". Sul tema si veda Valerie Young (2011) "The Secret Thoughts of Successful Women", Editore Crown Business

Leggere al femminile una società
che cambia è una sfida che noi
siamo chiamati a raccogliere



2. LE PERCEZIONE DELLE DONNE SU RISCHIO, PROTEZIONE, ASSICURAZIONE E I NUOVI MODELLI DI CONSUMO E SCELTA FINANZIARIA IN ITALIA

di Monica Fabris, Presidente, Episteme

Obiettivi e Metodologia

Per analizzare in profondità come il tema di genere influenzi l'approccio alle questioni finanziarie sono state considerate nella seguente ricerca tre aree tematiche, indagate mettendo a confronto un campione femminile e uno maschile:

- Donne e denaro;
- Donne e istituzioni finanziarie:
 - donne come interfaccia delle istituzioni assicurative;
- Donne al vertice delle istituzioni finanziarie.

L'impianto di ricerca quali-quantitativo è stato scandito in due moduli:

- 14 interviste individuali in profondità ad un campione equamente ripartito tra donne e uomini, composto in modo da ottenere una buona varietà sociodemografica e socioculturale;
- 2000 interviste effettuate con tecnica face-to-face ad un campione rappresentativo della popolazione italiana per sesso, età, titolo di studio, area geografica e ampiezza comune di residenza (scenario socioculturale ATLAS).

Il *field* della ricerca è stato svolto nei mesi di giugno-luglio 2012.

Risultati dell'indagine

Un excursus storico: l'evoluzione della condizione della donna, la centralità del rapporto con il denaro

È opinione condivisa che in questi anni sia aumentato il divario tra condizione sociale delle

donne italiane e i percorsi reali individuali, le aspirazioni soggettive di ognuna. Allo stato attuale si registrano infatti:

- sia un arretramento della rappresentazione sociale dell'universo femminile, che evidenzia il riaffermarsi di stereotipi di genere che condizionano persino l'autopercezione delle donne;
- sia un inasprimento delle condizioni oggettive di vita: è convinzione comune che la situazione delle donne in Italia sia peggiore di quella degli altri Paesi Europei, sui diversi fronti (lavorativo, familiare e socioculturale).

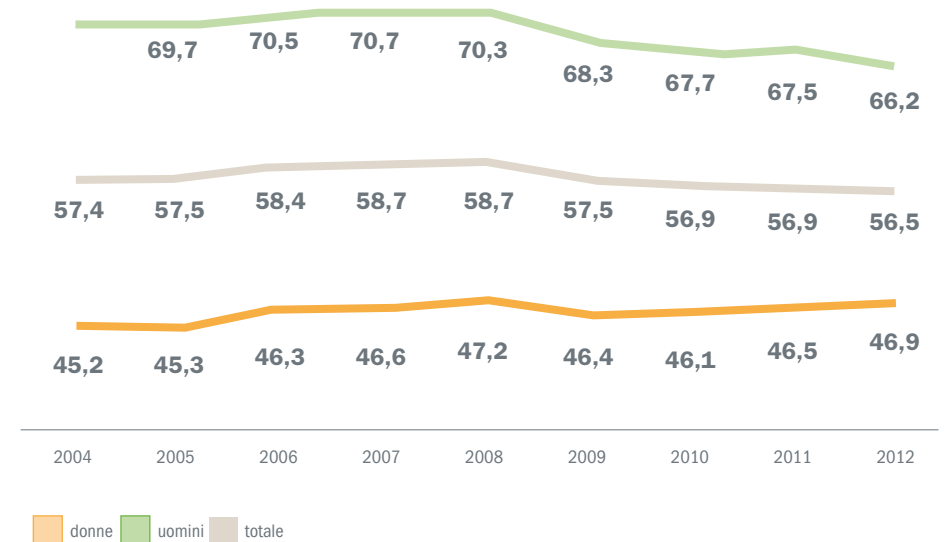
In particolare, sul fronte del lavoro - sebbene i dati occupazionali dimostrino che la crisi abbia inciso meno pesantemente sulla componente femminile - le donne italiane percepiscono chiaramente di trovarsi ancora in una condizione di subordinazione e inferiorità a livello sia contrattuale/retributivo che di avanzamento e carriera (Figura 1).

Una sindrome da "schiacciamento" per cui la famiglia - e la maternità - si pongono come i nodi irrisolti fondamentali.

Il ruolo centrale nel welfare informale continua a rappresentare un ostacolo all'accesso paritetico delle donne al mondo del lavoro: il persistere della delega alle donne della responsabilità della cura e gestione sia dei figli sia dei genitori e l'inadeguatezza delle misure sociali (disincentivazione del part-time, carenza delle infrastrutture assistenziali) penalizza oggettivamente le lavoratrici-madri/figlie.

La maternità continua a rappresentare un ostacolo all'accesso paritetico delle donne al

FIGURA 1. TASSO DI OCCUPAZIONE IN ITALIA NEI 15 - 64ENNI



Fonte: Istat, dati aggiornati al 1° trimestre 2012

mondo del lavoro e al consolidamento della loro carriera:

- in fase di ricerca di lavoro la possibile maternità è un handicap rispetto ai colleghi maschi della stessa età;
- in fase di avanzamento di carriera è un ostacolo perché il periodo di maternità può compromettere le posizioni acquisite all'interno dell'organizzazione.

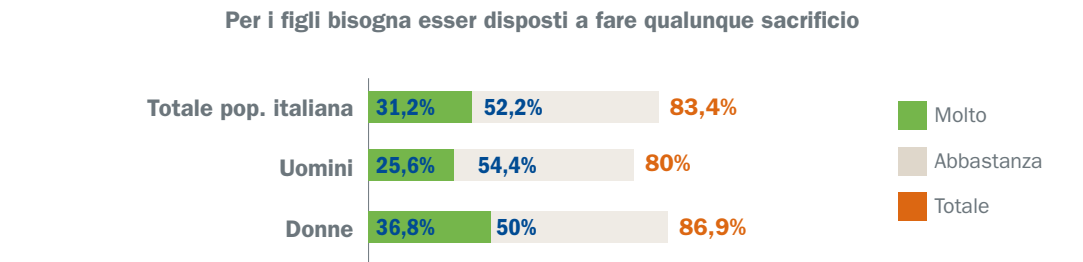
Inoltre non è ancora del tutto debellato il pregiudizio che vuole le madri meno coinvolte e meno impegnate in ambito lavorativo, proprio perché donne con responsabilità familiari. Così al "maschilismo ideologico", oggettivamente in calo nelle giovani generazioni, si viene

sostituendo una sorta di "maschilismo pragmatico" provocato dall'inasprimento della competizione in ambito lavorativo e teso alla difesa delle posizioni maschili.

L'aspirazione naturale alla maternità continua d'altra parte a costituire la causa di un conflitto interiore, sia per chi sceglie di non lavorare, sia per chi sceglie di farlo:

- da un lato la visione della maternità come impegno totalizzante colpevolizza la donna che aspira a realizzarsi anche in un ruolo pubblico;
- dall'altro la madre che rinuncia a lavorare rischia di essere colpevolizzata perché rinuncia a rivendicare la propria indipendenza e parità (e non contribuisce al *ménage* familiare). Figura 2.

FIGURA 2. LA VISIONE SACRIFICALE DELLA GENITORIALITÀ



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana 15-74 anni, valori %

Le donne italiane, oltre ad assumersi ancora la grande parte dei compiti di cura verso i figli, mostrano anche una maggiore preoccupazione verso il tema della non autosufficienza* (il 72% delle donne si dichiara molto preoccupato di non essere fisicamente autosufficiente vs il 57,2% degli uomini). Questa preoccupazione risulta fondarsi su due elementi:

- una maggiore propensione delle donne, considerata anche la loro longevità maggiore, a manifestare malattie croniche (preoccupazione per la salute e la non autosufficienza individuale);
- il maggiore carico di lavoro che le riguarda in caso di presenza di persone non autosufficienti in famiglia - si tratti di non autosufficienza economica o psico-fisica, relativa a figli, genitori, coniugi, suoceri, ecc. (Figura 3).

Le donne si trovano così a vivere il rischio di “un doppio schiacciamento”: genitori sia dei figli sia dei propri genitori. Questo fa sì che siano **le protagoniste del Welfare sussidiario e**

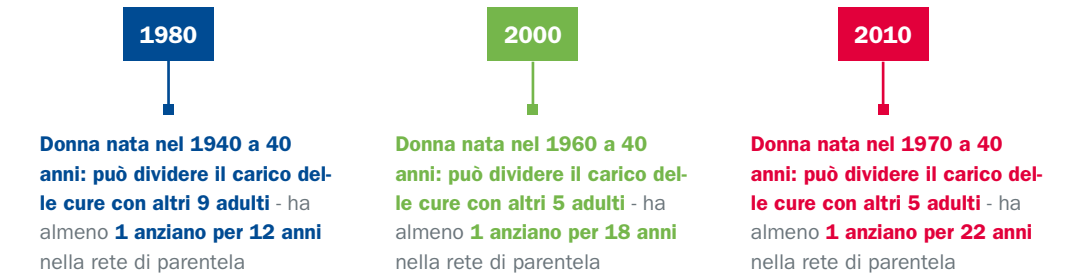
informale, una delle spiegazioni del minore tasso di occupazione femminile.

Sempre per quanto riguarda il tema delle donne in relazione alla vita domestica, notiamo come tradizionalmente, e per una minoranza tuttora, la suddivisione prevalente dei compiti all'interno della famiglia prevedeva che al mantenimento economico del nucleo familiare provvedesse l'uomo, mentre l'amministrazione delle entrate spettasse alle donne. Contrariamente a quanto in astratto si possa pensare, questa modalità di gestione del denaro non ha portato a una sedimentazione nelle donne di una reale competenza finanziaria, perché il rapporto con il denaro si è quasi sempre limitato alla programmazione delle spese quotidiane ordinarie.

Con il tempo, dal dopoguerra ad oggi, l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro e la revisione dei ruoli familiari hanno indubbiamente modificato questo schema, anche se si tratta di

*Fonte: “Le percezioni degli Italiani: un’indagine sul vissuto della longevità e previdenza”, a cura di Monica Fabris, Presidente, Episteme, in “Italian AXA Paper n.2 - Le sfide della previdenza”

FIGURA 3. COME L'ALLUNGAMENTO DELLA VITA INCIDE SUL WELFARE INFORMALE DELLE DONNE



Fonte: Istat, 2011

FIGURA 4. LE SPINTE EVOLUTIVE: IL CONTRIBUTO DEL MUTAMENTO DI CLIMA SOCIOCULTURALE



una modifica ancora parziale. Infatti non si è ancora creato un modello alternativo alla classica ripartizione dei compiti tra i generi, come si desume da alcune ambiguità relative alla scelta crescente del modello di separazione dei beni: per alcune questa opzione è una garanzia di autonomia, per altre finisce invece quasi paradossalmente per assumere il significato opposto, viste le differenze di reddito che tutt'ora persistono nel mondo del lavoro tra donne e uomini. La gestione del denaro inoltre continua ad essere prevalentemente delegata all'uomo su cui ricade

la responsabilità dei rapporti con le istituzioni finanziarie e delle decisioni di investimento.

Tuttavia sempre più donne cominciano a invertire questa tendenza e, pur con una certa lentezza, la propensione alla delega da parte delle donne si sta ridimensionando.

Se fino alla fine del secolo scorso l'autonomia si riferiva soprattutto alla conquista dell'indipendenza economica grazie al lavoro, oggi sempre più si insiste sulle scelte che ne derivano.



FIGURA 5. SUDDIVISIONE DEI COMPITI ALL'INTERNO DELLA FAMIGLIA/COPPIA

Pensando concretamente alla sua situazione personale, di quali tra queste attività/ incombenze, si occupa prevalentemente il suo partner, di quali prevalentemente lei e di quali entrambi in egual misura?

	UOMINI	DONNE	ENTRAMBI
mantenere economicamente una famiglia	19,3	4,4	74,9
amministrare le entrate della famiglia	11,9	25,7	60,5
pagare le tasse	26,5	18,4	53,0
acquistare elettrodomestici	7,0	12,4	78,7
acquistare un'automobile	32,7	2,0	63,6
scegliere l'appartamento in cui andare ad abitare	3,8	5,6	89,0
prendere l'iniziativa nei rapporti sessuali	29,8	5,7	63,9
decidere dove trascorrere le vacanze	3,5	12,5	83,9
andare a fare la spesa	3,5	39,5	55,3
preparare i pasti	4,6	61,4	32,5
pulire la casa	1,5	62,7	34,0
stirare	2,7	85,0	10,5
assentarsi dal lavoro se in famiglia qualcuno è ammalato	3,9	50,3	42,4
alzarsi di notte quando i bambini piangono	4,9	44,8	49,0
giocare con i figli	7,9	15,1	75,3
rimproverare e, se necessario, punire i figli	3,8	22,0	73,2

Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

Il vero cambiamento a cui si assiste è il passaggio dalla centralità del mero possesso di denaro alla capacità di una sua gestione diretta.

Poiché l'aspirazione all'emancipazione delle donne si fonda sul denaro (denaro proprio, guadagnato e gestito in autonomia), la relazione con il mondo finanziario assume una nuova centralità all'interno dell'universo femminile.

L'evoluzione della condizione femminile da una parte e del settore assicurativo dall'altra

tracciano così due traiettorie che si incrociano in più parti (Figura 4).

Il rapporto delle donne con il denaro

È indubbio che in questi anni per molti aspetti i generi sono andati via via avvicinandosi: uomini e donne risultano cioè sempre più simili per caratteri, capacità e competenze, aspettative e ruoli assunti (Figura 5).

A dispetto però di una proclamata "omologazione"



FIGURA 6. LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Pensando alla gestione degli aspetti economico-finanziari della sua vita, indichi per ogni voce se è lei direttamente a prendere decisioni, se sceglie assieme al/alla suo/sua partner, se delega la decisione al/ alla suo/sua partner, se delega a sua madre/suo padre, se delega a un consulente e/o un esperto del settore (1 sola risposta).

VALORI	IO		IO E IL MIO PARTNER		DELEGO IL PARTNER		DELEGO MIO PADRE		DELEGO MIA MADRE		DELEGO UN CONSULENTE	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
decidere come spendere i soldi (spese quotidiane)	50,5	23,3	41,9	62,9	4,3	7,2	3,3	4,5	/	2,0	/	/
decidere come spendere i soldi (spese straordinarie)	40,4	19,0	49,9	55,5	2,8	16,9	6,9	7,7	/	1,0	/	/
decidere se investire i soldi	39,1	15,5	50,4	53,9	2,8	18,2	5,2	10,4	2,5	2,0	/	/
decidere come investire i soldi	44,3	14,1	44,7	56,9	2,8	13,7	0,8	10,4	6,9	2,0	0,6	2,9
decidere se sottoscrivere polizze assicurative	47,5	14,3	37,8	51,1	3,3	18,2	0,8	10,4	6,9	2,0	3,7	4,0
scelta polizza assicurativa	44,5	13,0	37,7	47,9	3,3	19,8	5,2	10,4	2,5	2,0	6,8	6,9

Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

tra i sessi, sussistono notevoli differenze tra uomini e donne che si riflettono anche nel rapporto con il denaro (Figure 7, 8).

Le differenze, negate sul piano astratto e generale, tendono a riaffiorare costantemente nelle singole questioni, come a proposito del lavoro.

Il rapporto delle donne con il denaro evidenzia dunque alcune importanti specificità: ad un vissuto di maggiore insoddisfazione per la propria situazione economica - che si fonda su condizioni oggettive di inferiorità e sperequazione retributiva

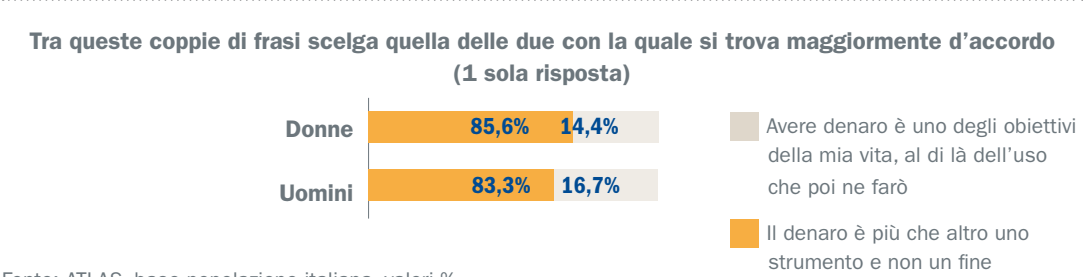
- corrisponde una visione più pessimistica e preoccupata della situazione economica generale e personale (Figure 10, 11).

Le donne si dimostrano ancora saldamente legate ad una concezione strumentale del denaro:

- le donne avvertono meno degli uomini la tentazione di assolutizzare il denaro, di farsi dominare dalla ricerca di denaro o di trasformarlo in misura del valore delle cose e

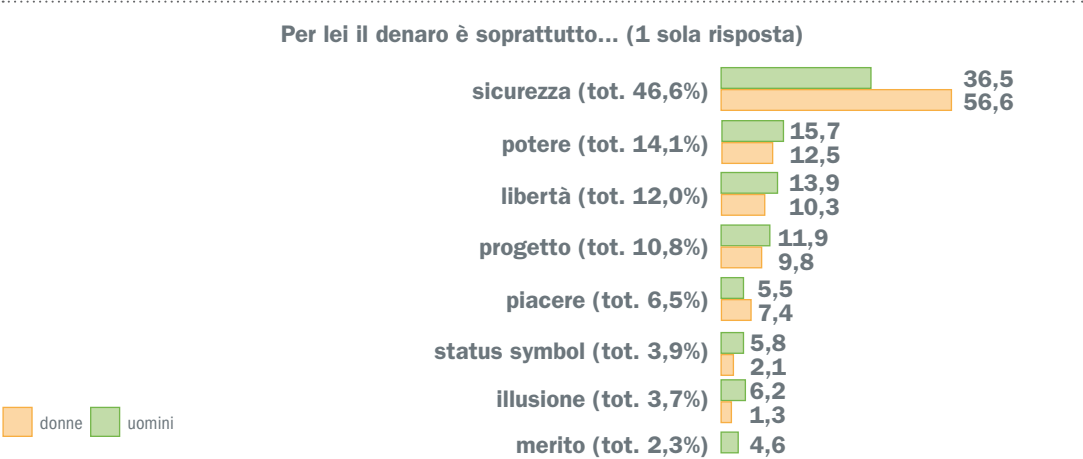


FIGURA 7. RAPPORTO DONNE E UOMINI CON IL DENARO



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

FIGURA 8. SIGNIFICATI DEL DENARO



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

delle persone;
• il denaro pur restando un mezzo e non un fine ha comunque un valore centrale per quanto riguarda sia la sfera dell'autonomia che quella della sicurezza.

All'interno dell'articolato rapporto con il denaro, il bisogno di sicurezza è un organizzatore

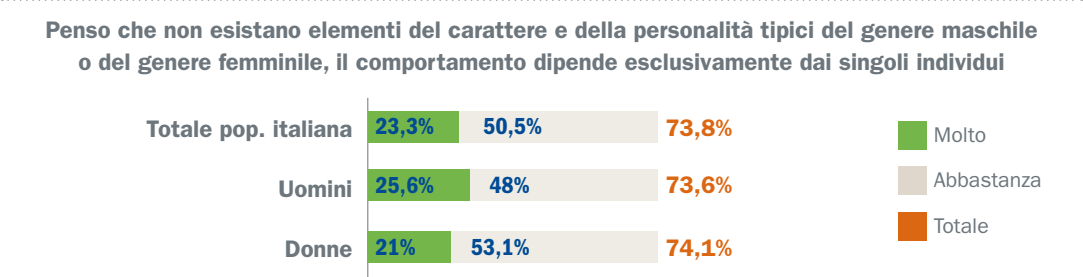
importante delle scelte di vita delle donne e determina anche l'attaccamento al welfare state.

L'avvicinamento delle donne al mondo finanziario e assicurativo

Se si leggono i dati di settore nel loro sviluppo storico emerge chiaramente come le donne si

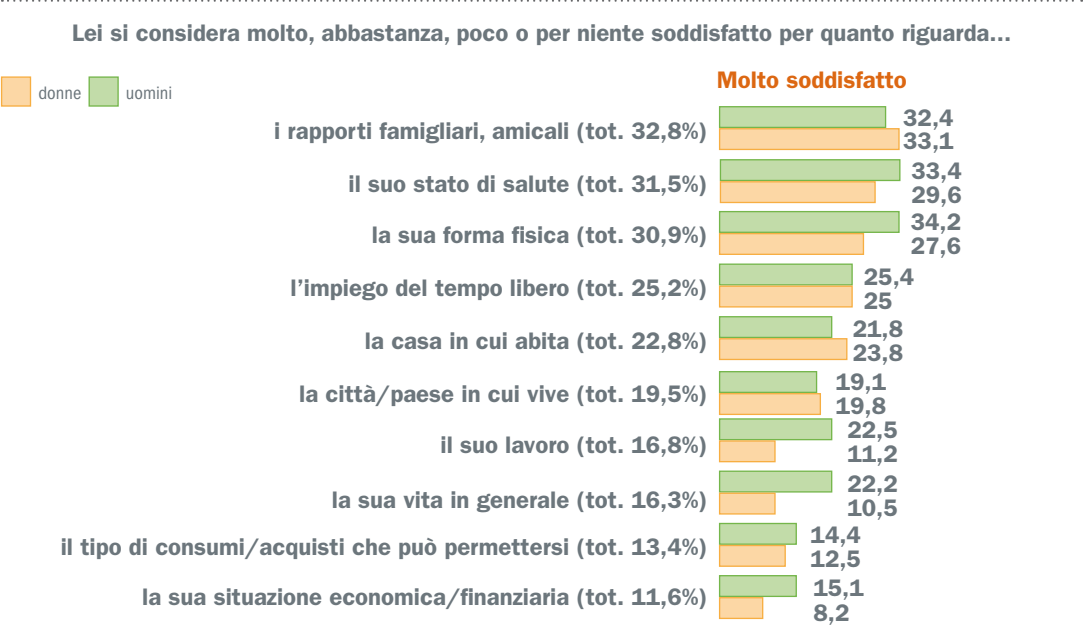


FIGURA 9. PERCEZIONE DELLE DIFFERENZE DI GENERE



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

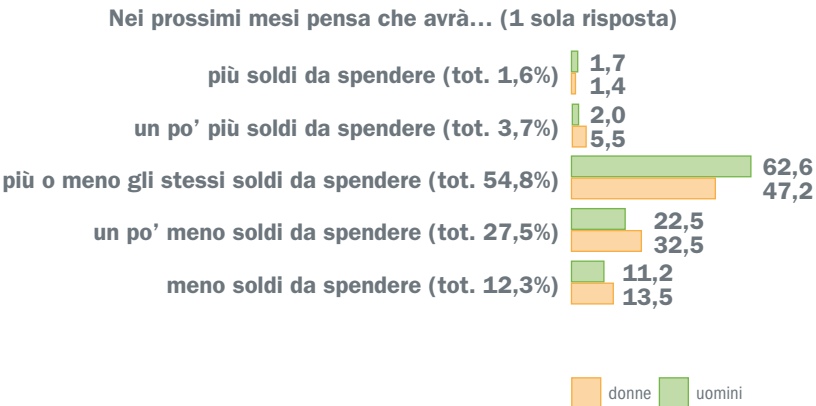
FIGURA 10. PERCEZIONE DELLA SODDISFAZIONE



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %



FIGURA 11. ASPETTATIVE PERSONALI



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

stiano avvicinando sempre più alle istituzioni finanziarie e assicurative, colmando così anche il gap di alfabetizzazione che le vede ancora distanti dagli uomini.

Aumenta infatti sensibilmente in questi ultimi cinque anni l'interesse femminile verso la lettura delle pagine economiche e la stampa specialistica (Figura 13).

Conseguentemente a ciò sempre più donne si ritengono competenti in temi finanziari (Figura 14).

In quanto target che evolve da una posizione di arretratezza e subordinazione a una di disponibilità e interesse le donne rappresentano una grande opportunità per gli attori finanziari.

L'avvicinamento tra donne e mondo finanziario può essere ulteriormente accelerato con l'eliminazione delle barriere che tuttora sussistono - o vengono percepite come tali. Diventa dunque di estrema importanza

individuare correttamente tutti gli ostacoli che ancora rendono difficoltoso l'accesso al mondo finanziario all'universo femminile.

Il primo elemento che si deve citare tra le cause all'origine del gap di genere è di tipo psicologico. Il mondo della finanza continua a essere percepito come lontano perché le donne sono ancora poco *self-confident* per ragioni storiche in relazione alla gestione economica, e anche meno propense a rischiare in relazione a problematiche che non conoscono bene e che suonano loro come complicate (figure 15, 16).

Inoltre le assicurazioni e le istituzioni finanziarie vengono vissute come "palcoscenici pubblici", territori tradizionalmente maschili, fatto che alimenta un ulteriore senso di inadeguatezza di genere.

Le inibizioni e le difficoltà delle donne a gestire le problematiche finanziarie si fondano anche su un vissuto scarsamente amichevole e poco rassicurante delle istituzioni finanziarie, di



FIGURA 12. LE PRIORITÀ DI VITA

Cose da chiedere alla vita (scala di Maslow). Totale citazioni.

VALORI%	TOT. POPOLAZ.	UOMINI	DONNE
sentire affetto intorno a sé	60,7 ↔	60,6	60,9
sentirsi al riparo e al sicuro dai pericoli	45,8 ↑	39,7 ↑	51,8 ↑
fare una vita intensa e piena di esperienze	37,5 ↑	46,4 ↑	28,9 ↓
fare il proprio dovere	35,2 ↑	28,4 ↓	41,8 ↑
imparare/arricchire le proprie conoscenze	25,7 ↓	29,5	22,1 ↓
sentire la stima e l'approvazione delle persone che la circondano	22,1 ↔	24	20,3
viaggiare	20,3 ↑	15	25,6 ↑
divertirsi	18,8 ↑	18,7	19,0 ↑
fare una vita intensa di relazioni sociali	12,6	15,2	10
avere successo e diventare qualcuno	11,7 ↓	15,9 ↓	7,6 ↓
avere molto denaro	9,4 ↓	6,6 ↓	12,2

↔ ↑ ↓ variazioni rispetto al 2010

Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

cui, rispetto al target maschile, tendono ad esasperare le criticità.

Tra i fattori di maggior problematicità nel rapporto con le istituzioni finanziarie gioca inoltre un ruolo rilevante il tema del linguaggio e della comunicazione.

Il linguaggio iperspecialistico rappresenta in primo luogo un ostacolo alla comprensione da parte di chi come le donne non possiede una competenza adeguata e invece che avvicinare

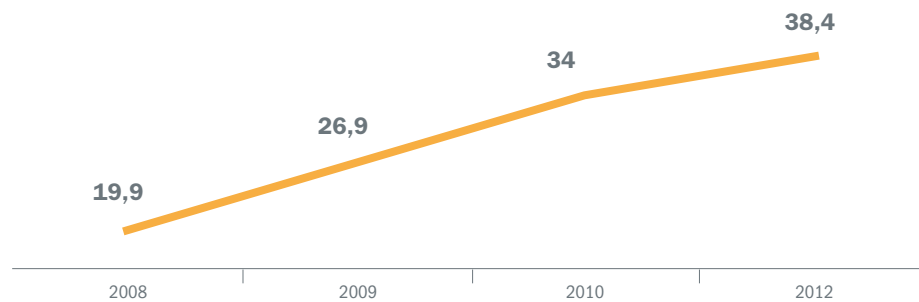
e offrire supporto (fornendo un servizio di educazione dei nuovi target), finisce per risultare una barriera di accesso.

Il gergo tecnico, inoltre, usando il codice simbolico del potere e dell'ordine maschile non fa che rinforzare e rappresentare un'asimmetria relazionale tra donne e istituzioni finanziarie, aumentando così il senso di esclusione dell'universo femminile.

Le carenze della comunicazione creano nel mondo assicurativo un esito quasi paradossale,

FIGURA 13. L'EDUCAZIONE FINANZIARIA DELLE DONNE

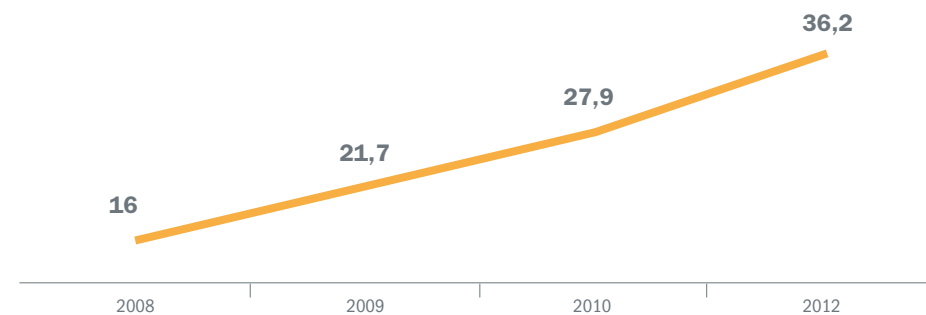
Leggo con interesse le pagine economiche dei quotidiani o la stampa specializzata su temi finanziari



Fonte: ATLAS, base donne, valori % (molto + abbastanza d'accordo)

FIGURA 14. LA COMPETENZA FINANZIARIA DELLE DONNE

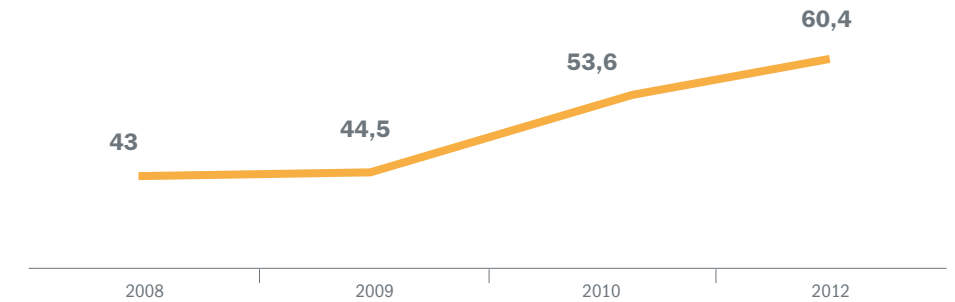
Mi ritengo una persona competente in temi finanziari



Fonte: ATLAS, base donne, valori % (molto + abbastanza d'accordo)

FIGURA 15. DONNE E SELF-CONFIDENCE

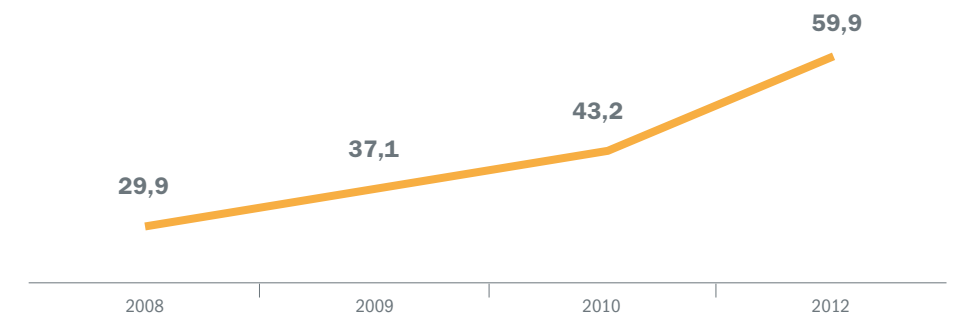
Sento di essere il tipo di persona che può mettersi in affari da solo



Fonte: ATLAS, base donne, valori % (molto + abbastanza d'accordo)

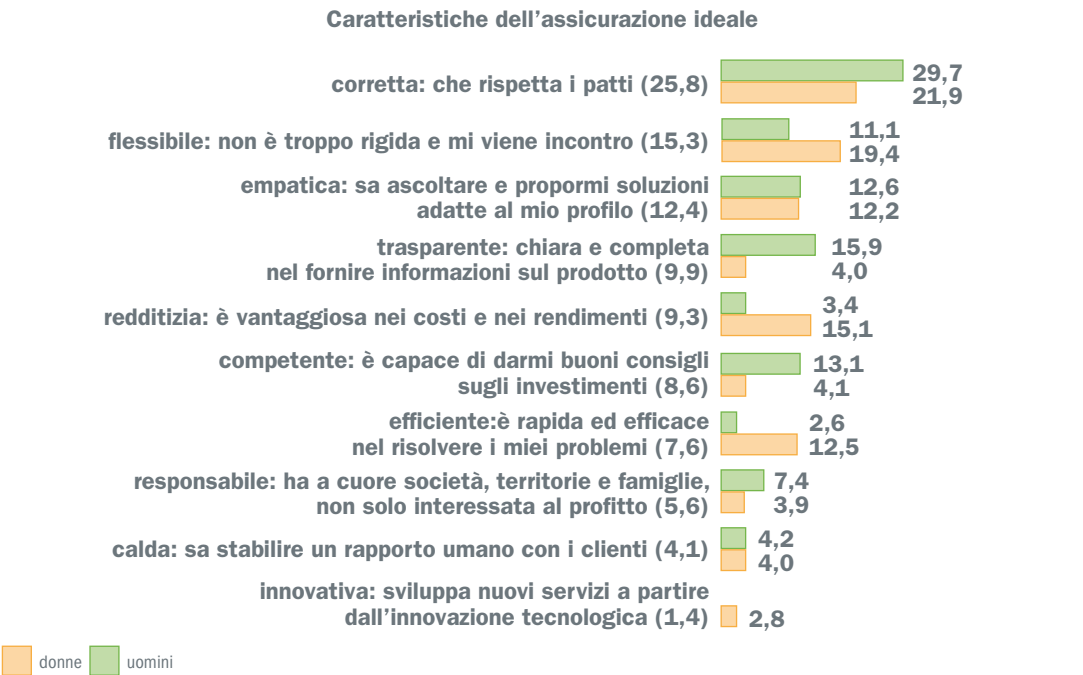
FIGURA 16. DONNE E RISCHIO

Cerco situazioni nuove, stimolanti, in cui sia presente il gusto del rischio e dell'avventura



Fonte: ATLAS, base donne, valori % (molto + abbastanza d'accordo)

FIGURA 17. CARATTERISTICHE DELL'ASSICURAZIONE IDEALE



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

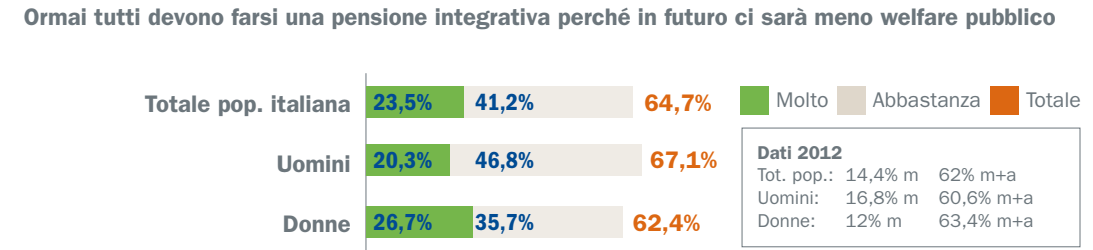
se si considera che proprio le assicurazioni sono il settore che ha maggiormente a che vedere con i momenti cruciali e con fattori fortemente emotivi della vita dei propri clienti. Il loro linguaggio è percepito infatti ancora come distante soprattutto dai consumatori donne che, oltre a essere particolarmente sensibili al tema della sicurezza, richiedono alle assicurazioni chiarezza e flessibilità (Figura 17).

La distanza tra donne e mondo assicurativo si alimenta inoltre del favore ancora accordato al welfare pubblico - anche a costo di conservare l'alto livello attuale di tassazione - e le resistenze

nei confronti dell'assunzione da parte dei privati di un forte ruolo complementare al pubblico (Figure 18, 19).

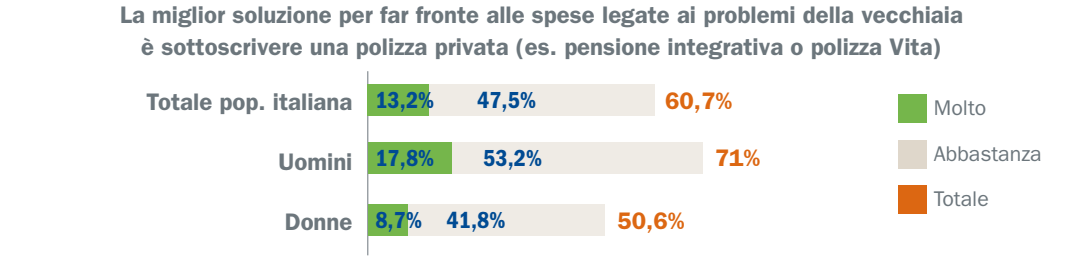
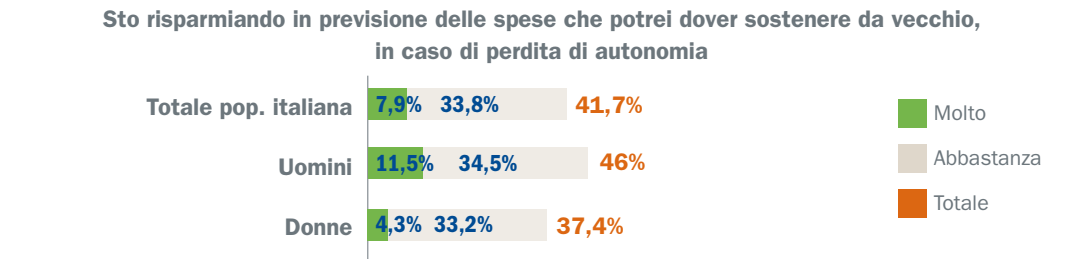
Nel caso di prodotti assicurativi, la debole *self-confidence* delle donne e la scarsa consapevolezza in tema di problematiche finanziarie si sommano ad altre resistenze proprie dell'universo femminile - di carattere sia psicologico che socioculturale - tra cui quella a farsi carico della protezione propria e dei propri familiari. Infatti, da una parte la rappresentazione sociale della donna come soggetto debole, ne ha sempre fatto

FIGURA 18. L'ASSICURAZIONE E LA COPERTURA DEI RISCHI



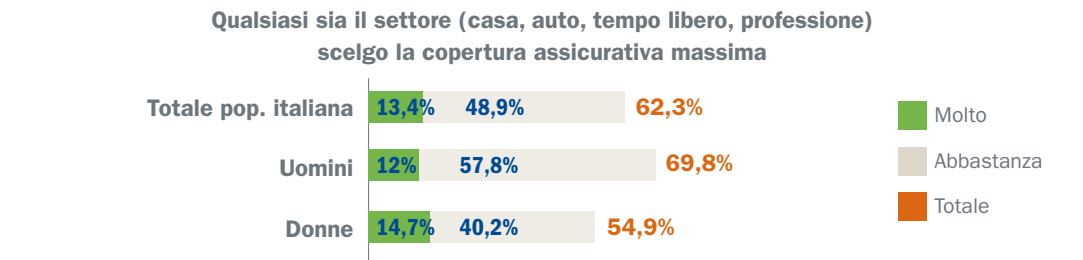
Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

FIGURA 19. L'ASSICURAZIONE E LA COPERTURA DEI RISCHI



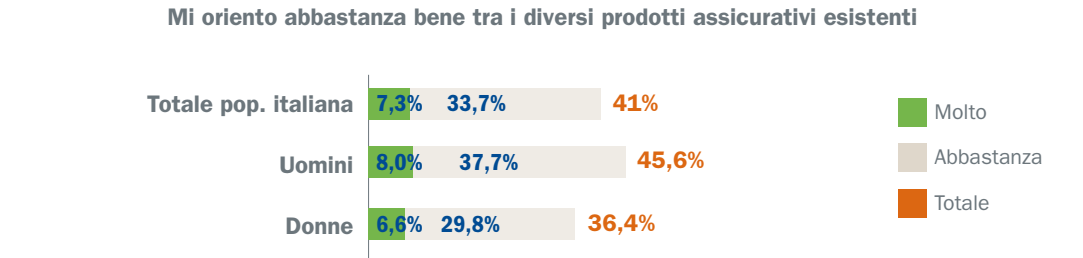
Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

FIGURA 20. L'ASSICURAZIONE E LA COPERTURA DEI RISCHI



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

FIGURA 21. L'ASSICURAZIONE E LA COPERTURA DEI RISCHI



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

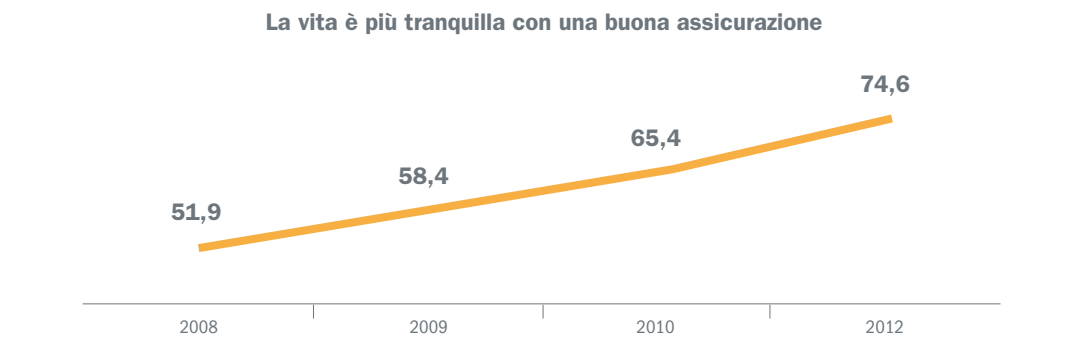
più un oggetto di protezione passiva che non un soggetto attivo. Dall'altra parte l'assicurazione rimanda ancora nell'immaginario femminile a un concetto di protezione tradizionale, dominato da figure maschili in cui è difficile per le donne riconoscersi spontaneamente.

Se da una parte, presso il target femminile persiste ancora l'associazione tra assicurazioni e figure forti, a cui delegare quasi totalmente la gestione della propria sicurezza, dall'altra si devono ricordare le profonde trasformazioni che sono in atto proprio nel mondo delle assicurazioni

e che hanno portato queste ultime a modificare la loro stessa *mission*: l'assicurazione infatti oggi non è più tanto "promessa di una protezione da un rischio eventuale" quanto "abilitazione alla condizione di rischio **reale e permanente**" per la realizzazione dei propri progetti di vita.

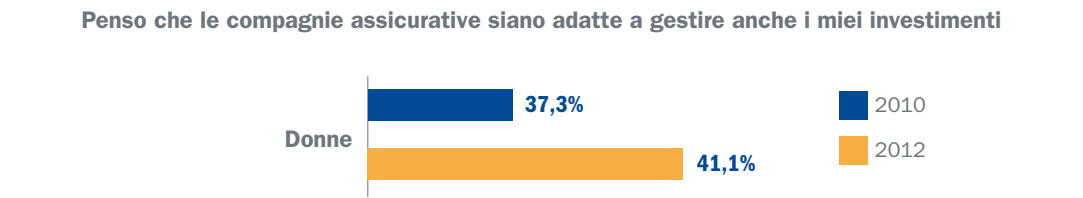
Il servizio di protezione assume dunque un significato nuovo come strumento per fronteggiare la quotidianità. In questo contesto fortemente mutato, saper vedere il rischio ed essere predisposti al rischio diventano anche propensione alla protezione. Solo dunque un

FIGURA 22. ASSICURAZIONI E SICUREZZA



Fonte: ATLAS, base donne, valori % (molto + abbastanza d'accordo)

FIGURA 23. ASSICURAZIONI E INVESTIMENTI



Fonte: ATLAS, base donne, valori % (molto + abbastanza d'accordo)

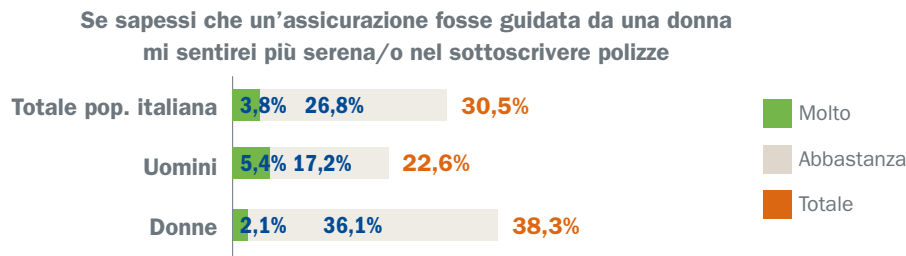
individuo consapevole delle proprie potenzialità è in grado di cogliere in pieno i nuovi significati dell'assicurarsi.

Nonostante gli ostacoli e i ritardi che caratterizzano ancora la condizione femminile, la progressiva, sebbene lenta, emancipazione delle donne comporta anche una maggiore propensione a considerare la propria vita e la quotidianità all'interno della cornice del rischio.

Si sta dunque diffondendo quella condizione che, come visto, è oggi fondamentale per comprendere l'evoluzione del concetto di "protezione".

Il cambiamento del ruolo della donna e la maggiore propensione al rischio incide dunque anche su questo settore sollecitando la domanda. Il trend è evidente se si leggono le dinamiche socioculturali che descrivono l'evoluzione degli ultimi anni dell'universo femminile (Figure 22, 23).

FIGURA 24. ASPETTATIVE LEGATE A UNA MAGGIORE PRESENZA FEMMINILE



Fonte: ATLAS, base popolazione italiana, valori %

Le aspettative delle donne nei confronti del mondo finanziario e assicurativo

Se per avvicinare le donne al mondo assicurativo occorre rimuovere le barriere, l’aspettativa di una modalità relazionale paritetica che superi la necessità di una figura di mediazione maschile costituisce una delle più interessanti opportunità del mercato.

In questo contesto, l’intermediario assicurativo assume un peso maggiormente rilevante per le donne. Infatti viene percepito come il mediatore tra gli interessi della compagnia e quelli del cliente e gli è attribuito un ruolo fondamentale di alfabetizzazione e facilitazione nell’acquisizione delle informazioni e nella scelta del prodotto giusto.

Nel portare avanti queste considerazioni sulla figura dell’intermediario assicurativo occorre tuttavia tenere presente che il target femminile dimostra una maggior predisposizione a confrontarsi con una consulente donna. Infatti a una figura femminile vengono riconosciute:

- una **funzione di mediazione più efficace**: la donna, per attitudine di genere, è percepita

come maggiormente “dalla parte del cliente” (più sollecita, premurosa, più chiara e concreta nella comunicazione);

- ma soprattutto una **modalità relazionale paritetica** che consente di superare la dipendenza dalla tutela maschile.

Quando si afferma che il target femminile rappresenta una grande opportunità per il mercato assicurativo si intende anche porre l’attenzione sul fatto che la specificità delle esigenze delle donne può ispirare anche una riflessione sui nuovi prodotti e servizi che superino l’istanza di neutralità di genere in chiave di marketing. Questo è dunque uno dei fondamentali punti di contatto tra il mondo femminile e il settore delle assicurazioni: le aspettative generali nei confronti del mondo finanziario sia di donne che di uomini si concentrano infatti su aspetti caratteristici dell’universo femminile (Figura 17).

Nella traiettoria di avvicinamento delle donne alle problematiche gestionali, il secondo punto di incontro è rappresentato dunque dalla “femminilizzazione” delle aspettative nei

confronti del mondo finanziario. D’altra parte le donne, ma anche parte del campione maschile, sono convinte che l’iniezione di valori simbolici femminili sia possibile ampliando la presenza femminile all’interno delle istituzioni finanziarie e soprattutto ai vertici (Figura 24).

L’ipotesi di una maggior presenza femminile all’interno delle istituzioni finanziarie è infatti accolta con grande favore perché si ritiene che innanzitutto creerebbe un ambiente più “naturale”, con ricadute positive sul clima aziendale e sulla motivazione dei lavoratori, e, soprattutto, indurrebbe un incremento della competenza relazionale, con effetti di innalzamento della qualità del servizio (più sollecitudine), della comunicazione (più chiarezza) e di affermazione/recupero del ruolo sociale (attenzione alle necessità dei clienti).

Conclusioni

Da quanto visto emerge che per facilitare l’incontro con il target femminile le istituzioni finanziarie devono attivarsi sul duplice fronte della **relazione e dell’educazione/comunicazione**. La presa di coscienza del ruolo potenziale delle assicurazioni nel percorso di emancipazione femminile è appena agli inizi e limitata ai soggetti evoluti, ma il duplice passaggio in corso da donna amministratrice a donna percettrice di reddito e consumatore finanziario esigente costituisce al tempo stesso una grande opportunità e una sfida impegnativa per il settore.

Al fine di ridurre la distanza del mondo assicurativo occorre dunque intervenire su più livelli:

- sul **rapporto della donna con la protezione**, ribaltando la rappresentazione consolidata della donna come “oggetto di protezione” e

attribuendole invece un ruolo attivo di soggetto responsabile della protezione propria e di quella dei suoi familiari;

- sul **concetto di protezione stesso**, con il passaggio da protezione come “sicurezza totale” di tipo paternalistico a protezione come “abilitazione al rischio” e alla realizzazione dei progetti di vita;
- sul **ruolo della comunicazione/educazione**, con uno sforzo di trasparenza da parte delle assicurazioni volto a restituire un profilo di prodotto chiaro e completo che dia pari rilievo sia alle clausole limitative che alle caratteristiche specifiche dell’offerta;
- sul tema di una **maggior presenza femminile nella finanza**, soprattutto ai vertici delle organizzazioni, come vero motore del cambiamento che favorirebbe l’avvicinamento tra i due universi, grazie alla maggior capacità di assicurazione offerta dalle donne, legata ad un’aspettativa di maggior correttezza nella gestione del cliente, e alla possibilità di superare la mediazione maschile, promuovendo un rapporto più paritetico ed attingendo appieno alle diverse riserve di talento.

3. LA PROPENSIONE AL RISCHIO DELLE DONNE: TRA MITI ED EVIDENZE ACCADEMICHE

di Luigi Guiso, Cattedra AXA in Finanza e Assicurazione per le Famiglie, EIEF

Introduzione

Donne e uomini differiscono in varie dimensioni, molte nella sfera dei risultati e della *performance* economica, tra cui le differenze nelle retribuzioni, nella partecipazione al mercato del lavoro, nella presenza in alcune professioni e soprattutto in alcune posizioni di rango, come quelle manageriali. Una densa letteratura sviluppata dagli anni '50 in poi ancora in espansione lo documenta in modo inequivocabile. Perché esistono queste differenze? Le risposte appartengono a due diverse famiglie di pensiero: la presenza di una discriminazione di qualche tipo, o statistica o “persecutoria”; la presenza di differenze sistematiche tra i generi nelle preferenze e attitudini che influenzano a loro volta comportamenti e risultati osservabili. Questo lavoro non si propone di aggiungere alcunché al bilancio di queste due alternative, ma si focalizza su una specifica differenza tra uomini e donne in una particolare preferenza: la tolleranza del rischio. Perché tra tante, questa specifica preferenza? Tre sono le ragioni. Primo è una dei due parametri di preferenza considerati chiave in economia - essendo l'altro parametro la preferenza intertemporale delle persone, e come tale influenza quasi tutte le decisioni economiche in condizione di incertezza - ovvero virtualmente tutte le decisioni. Secondo, proprio per questo motivo, è un parametro cruciale per capire le scelte occupazionali delle persone e la presenza di differenze sistematiche tra i generi. Terzo, dal nostro punto di vista, è fondamentale in finanza. Spesso la teoria predice che le differenze nelle scelte di allocazione del portafoglio, nella domanda di assicurazione, nella scelta del

tipo di mutuo e di altre decisioni strategiche in finanza hanno come determinante fondamentale l'attitudine nei confronti del rischio. Stabilire che esistono differenze sistematiche tra i generi nell'attitudine al rischio aiuta a capire le differenze di comportamento tra uomini e donne e potenzialmente a disegnare e sviluppare prodotti specifici per di due generi.

Donne e rischio: i fatti

Una ricca letteratura, sorta negli anni '90, ma consolidata negli anni recenti, stabilisce che le donne sono più avverse al rischio degli uomini e pertanto tendono a privilegiare scelte più prudenti nel campo del risparmio, dell'investimento finanziario, delle scelte assicurative e in generale in tutte le scelte - non necessariamente con ripercussioni finanziarie - che coinvolgano del rischio (e la possibilità di evitarlo), come ad esempio la pratica di sport estremi, le scelte di mobilità geografica o quelle che implicino rischi per la salute come il fumo. Il risultato che le donne sono più avverse al rischio degli uomini è piuttosto forte. Esso è stato trovato distintamente da psicologi, da economisti comportamentali e non, da altri scienziati sociali, da neuro scienziati, in un raro caso di convergenza tra discipline che almeno su questo aspetto sono d'accordo. Esso è quindi significativo rispetto agli approcci che ciascuna disciplina usa. Secondo, è forte rispetto al metodo utilizzato: le donne risultano più avverse al rischio in studi di laboratorio, studi sul campo, indagini campionarie e scelte finanziarie osservate. Terzo il risultato è resistente al metodo: le donne risultano più avverse al rischio sia in scelte ipotetiche tra alternative rischiose e

FIGURA 1. LISTA DI STUDI RECENTI CHE COMPARANO PREFERENZE VERSO IL RISCHIO DI UOMINI E DONNE

Autori	Tipo di studio	Natura payoffs	Tipo campione	Risultato
Holt & Laury (2002)	Sperimentale	Soldi	Studenti bianchi	M>D
Hartog et al (2002)	Indagine campionaria	Ipotetiche	Adulti olandesi	M>D
Dohmen et al (2012)	Indagine campionaria	Soldi/ipotetiche	Adulti tedeschi bianchi	M>D
Dohmen et al (2009)	Indagine campionaria	Soldi/ipotetiche	Adulti tedeschi bianchi	M>D
Guiso e Paiella (2006)	Indagine campionaria	ipotetiche	Adulti italiani bianchi	M>D
Guiso e Paiella (2008)	Indagine campionaria	ipotetiche	Adulti italiani bianchi	M>D
Guiso, Sapienza e Zingales (2012)	Indagine campionaria	ipotetiche	Adulti italiani bianchi, investitori	M>D
Powell e Ansic (1997)	Esperimento	Soldi	Studenti	M>D
Eckel e Grosman (2002a)	Esperimento	Soldi	Studenti	M>D
Eckel e Grosman (2002b)	Esperimento	Soldi	Studenti	M>D
Levin et al et al (2006)	Esperimento	Ipotetiche	Studenti	M>D
Finucane et al (2000)	Indagine campionaria telefonica	Ipotetiche	Campione adulti di diverse etnie	M>D tra i bianchi
Shuberts et al (1999)	Esperimento	Soldi	Studenti	M>D nel dominio dei guadagni

certe sia che si utilizzino scelte che coinvolgono denaro. Infine, il *ranking* tra uomini e donne nella tolleranza verso il rischio è robusto rispetto al dominio del rischio, quindi non solo nel dominio delle scelte finanziarie, ma anche in scelte con conseguenze definite su altri domini come quelle con conseguenze sulla salute, sul capitale umano, della pericolosità degli sport o delle nuove esperienze. In tutti casi le donne risultano più avverse al rischio anche se il gap nella differenza non è uniforme tra i domini (Zukerman, 1984). Per dare un'idea di questi studi la Figura 1 mostra la lista dei risultati di un sottoinsieme della serie di studi recenti che comparano le preferenze verso il rischio tra uomini e donne.

Possiamo generalizzare il risultato anche all'Italia? La risposta è positiva.

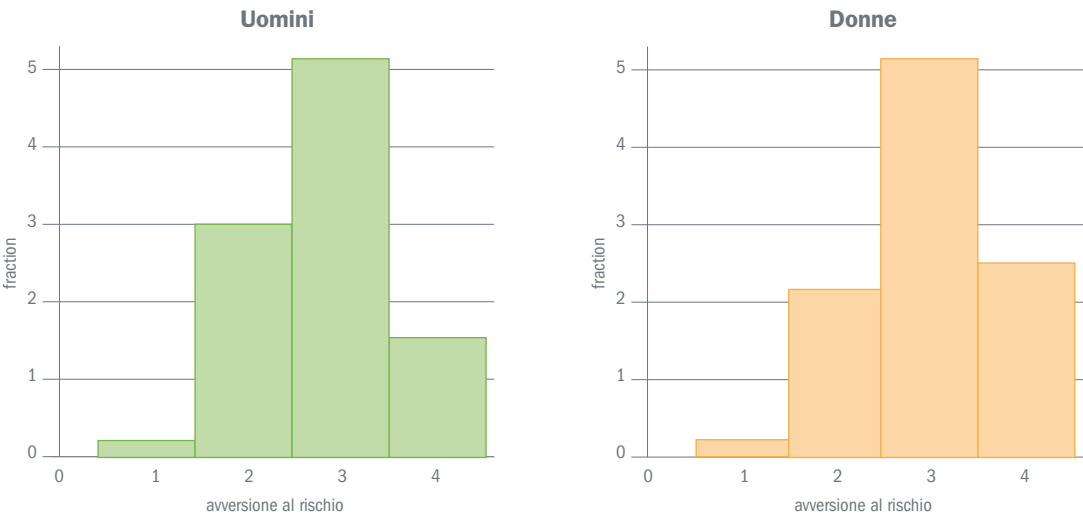
Evidenze italiane

La Figura 2 mostra la distribuzione delle risposte di un campione casuale di clienti italiani di Unicredit raccolte in una indagine del 2007 (si veda Guiso, Sapeinza e Zingales, 2012, per una descrizione). Alla domanda di quale combinazione di rischio e rendimento descrive al meglio le loro preferenze come investitori della loro ricchezza, le alternative vanno da “rendimento molto elevato accompagnato però da un rischio molto elevato di incorrere in perdite di capitale”

- denotato 1 - a “rendimento elevato e rischio elevato”, 2, “rendimento e rischio moderati”, 3 fino a “rendimento basso ma nessuno rischio di perdite”, 4. Quindi numeri più alti denotano una maggiore avversione al rischio finanziario.

La figura mostra chiaramente due punti: primo, sia gli uomini sia le donne in genere sono avversi al rischio dato che pochi scelgono “rischio e rendimento molto elevati”, ma le donne sono decisamente più avverse al rischio degli uomini. Infatti mentre il 30% degli uomini si caratterizza per scegliere investimenti che danno rendimenti elevati esponendosi ad elevato rischio, la frazione di donne che sceglie questo profilo è solo del 22%. Le donne invece scelgono il profilo meno rischioso nel 26% dei casi mentre la quota è solo del 16% tra gli uomini. Ovvero, nella scala “risica & rosica” le donne “rosicano” e “risicano” di meno degli uomini.

FIGURA 2. DISTRIBUZIONE DELLA PROPENSIONE AL RISCHIO FINANZIARIO



Fonte: Guiso, Luigi, Paola Sapienza e Luigi Zingales (2012), “Time varying risk aversion”, EIEF, mimeo

Il campione Unicredit è approssimativamente rappresentativo della popolazione italiana, eccezion fatta che per il fatto che si tratta di persone con un conto corrente.

La Figura 3 mostra, invece, le preferenze per il rischio finanziario tra 450,000 investitori clienti di uno dei principali gruppi bancari italiani. Le preferenze sono raccolte al momento in cui i clienti compilano il questionario MIFID. Il punto importante è che il questionario MIFID viene compilato solo da coloro che effettuano investimenti finanziari e quindi presumibilmente da coloro che detengono investimenti non solo in attività liquide come conti correnti e di risparmio, ma anche in attività con un qualche profilo di rischio. Poiché le donne sono più avverse al rischio esse dovrebbero essere anche meno propense a detenere investimenti ad eccezione di quelle con tolleranza al rischio abbastanza

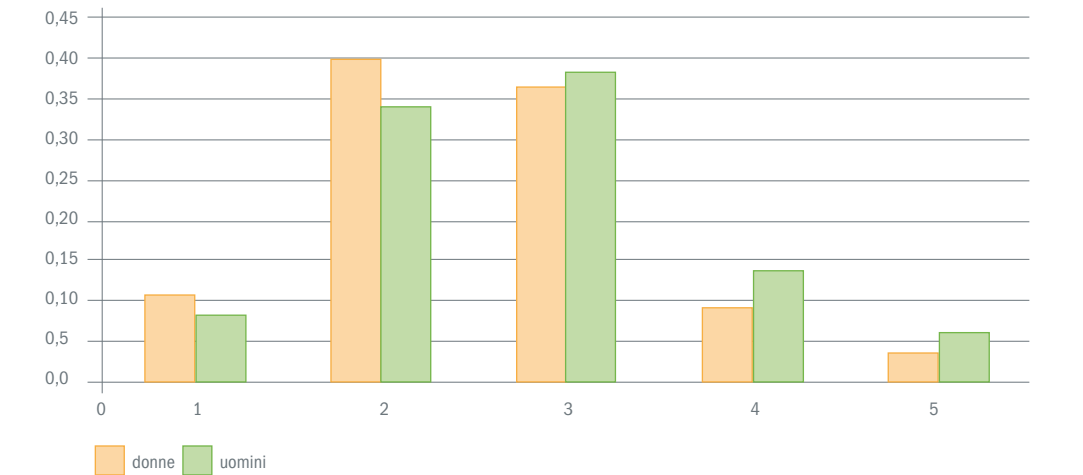
elevata. Quindi in questo campione selezionato la differenza tra maschi e femmine dovrebbe essere meno apparente. Nonostante ciò, essa risulta chiara anche da questo raffronto. Tra le donne vi è una quota più elevata che preferisce rischio minimo o moderato (risposte 1 e 2; 51%) che tra gli uomini (42.5%).

Infine, la differenza nella propensione al rischio può essere desunta non solo dalle risposte di fronte

Anche da questo raffronto è evidente che le donne seguono strategie meno rischiose e questa differenza non dipende da altre differenze economiche tra i due tipi di famiglie perché persiste quando si tiene conto di differenze nella ricchezza, nel reddito e in altre caratteristiche demografiche.

In conclusione, l’evidenza dice in modo piuttosto inequivocabile che nei campioni esaminati dalla

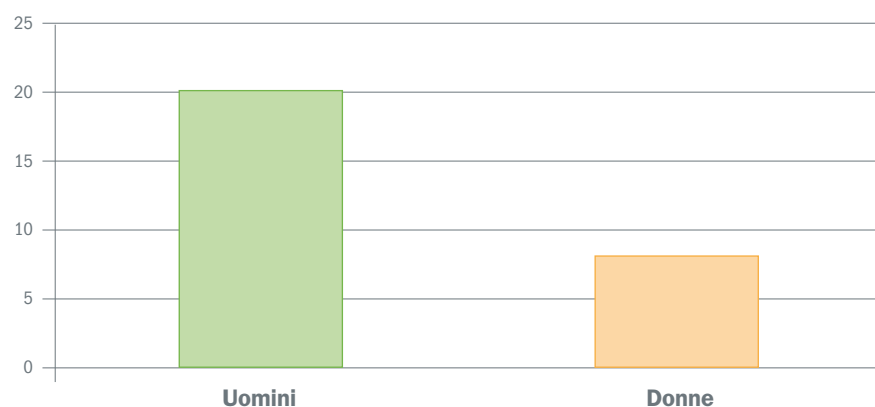
FIGURA 3. DISPONIBILITÀ AD INCORRERE RISCHIO FINANZIARIO. MEZZO MILIONE DI INVESTITORI UOMINI E DONNE CHE RISPONDONO AL QUESTIONARIO MIFID



Fonte: Indagine effettuata su un campione di clienti di uno dei principali gruppi bancari italiani

a scelte ipotetiche ma anche dalla osservazione delle effettive scelte di investimento. La Figura 4 mostra la quota di ricchezza finanziaria investita in attività rischiose (azioni, fondi azionari, obbligazioni corporate, strumenti derivati e titoli a lungo termine) in famiglie con capofamiglia maschio e in famiglie con capofamiglia donna usando il campione Unicredit.

letteratura le donne sono sistematicamente più avverse al rischio degli uomini, nei domini non solo finanziari, indipendentemente dal metodo usato e dalla strategia per misurare le preferenze, basata su esperimenti, indagini campionarie o comportamenti osservati che rivelano le preferenze per il rischio. Rimane la domanda naturale: cosa spiega questa differenza? Prima

FIGURA 4. QUOTA DEL PORTAFOGLIO FINANZIARIO INVESTITO IN MEDIA IN ATTIVITÀ RISCHIOSE

Fonte: Guiso, Luigi, Paola Sapienza e Luigi Zingales (2012), "Time varying risk aversion", EIEF, mimeo

di rispondere a questa domanda è utile notare un aspetto importante dell'evidenza raccolta finora: i campioni esaminati sono campioni di uomini e donne bianche. Ritorneremo più avanti su questo aspetto.

Perché le donne sono più avverse al rischio degli uomini?

Nella loro *review* delle differenze nelle preferenze tra uomini e donne Croson e Gneeze (2009) indicano tre fattori che potrebbero "spiegare" le differenze nell'attitudine verso il rischio tra uomini e donne: una diversa emotività tra uomini e donne; differenze in *overconfidence* tra uomini e donne e differenze nella concezione del rischio tra i due generi.

Emotività diverse

Una ricerca in psicologia documenta in modo convincente come le donne vivano le emozioni più intensamente degli uomini (si veda Harshman e Paivio, 1987). In un influente lavoro, Loewenstein et al. (2001) sviluppano quello che definiscono "rischio come percezione" per indicare l'idea che la nostra reazione a situazioni di rischio è veloce, intuitiva ed automatica e coinvolge perciò naturalmente la sfera emotiva. Ad esempio, le donne mostrano maggior nervosismo e paura di fronte ad esperienze negative. Se questo è il caso, è naturale che le donne provino una maggiore emozione negativa in situazioni in cui possono verificarsi conseguenze dannose (sia da un punto di vista finanziario sia da altri punti di vista). Le donne provano cioè una reazione emotivamente più forte a un determinato evento

negativo, e di conseguenza, sono anche più avverse degli uomini a situazioni che implicano più rischio.

In aggiunta, vi è evidenza di come donne e uomini manifestino diverse reazioni emotive alla stessa situazione: messe di fronte a situazioni di pericolo le donne tendono a reagire con paura, gli uomini con rabbia. La prima induce avversione al rischio la seconda maggior predisposizione. Un esempio eccellente di questo meccanismo è l'evidenza raccolta da Lerner et al (2003) che studia la reazione emotiva di un campione di americani all'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 al World Trade Center di New York, intervistandoli a 10 giorni di distanza. Essi trovano che uomini e donne hanno avuto una diversa reazione emotiva. Mentre gli uomini reagiscono sviluppando un sentimento di rabbia, le donne reagiscono sviluppando una reazione emotiva di paura. I partecipanti vengono quindi messi di fronte a diverse situazioni che implicano del rischio e si chiede loro di dichiarare la diversa probabilità degli eventi. Sistematicamente trovano che gli uomini esprimono valutazioni più ottimistiche mentre le donne esibiscono maggior pessimismo. Questo suggerisce che un canale attraverso il quale maschi e femmine diventano più o meno propensi a prendere rischi quando la situazione genera emozioni diverse è quello per cui le emozioni provate generano diverse valutazioni di probabilità: la paura rende più pessimisti, la rabbia più ottimisti.

Differenze in *overconfidence*

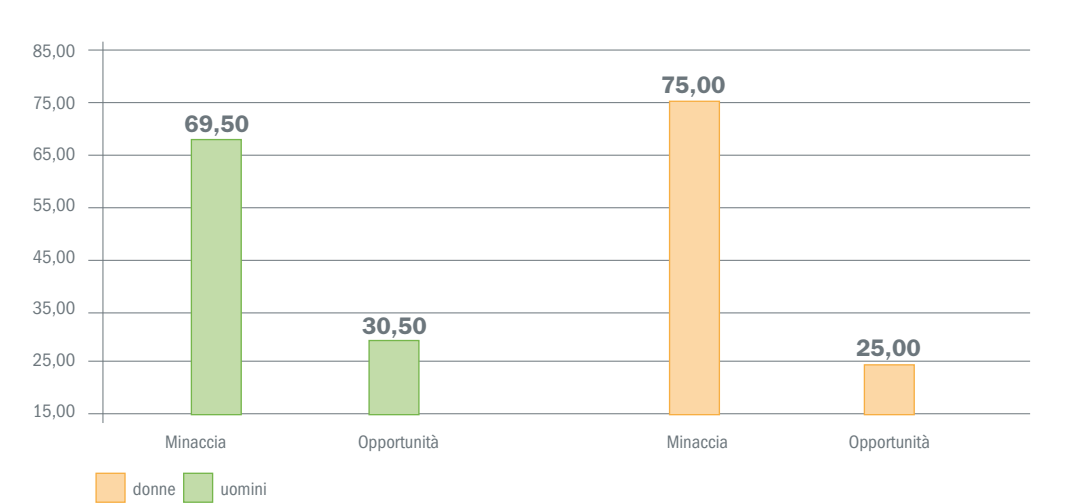
Uomini e donne tendono a credere molto di più di quanto dovrebbero all'informazione che hanno e quindi a sovrastimarne la qualità. Gli uomini più delle donne e questo può portarli ad effettuare scelte più rischiose. Ad esempio, tra i 450.000 clienti dell'intermediario italiano citato nella Figura

3, che compilano il questionario MIFID, la quota di uomini che si dichiara fiducioso di conoscere la struttura e le implicazioni di un determinato strumento finanziario è sistematicamente più elevata della quota di donne che si dice sicura di sapere con un'assenza di dubbio tanto più elevata quanto più complesso è lo strumento finanziario. Questa eccessiva fiducia degli uomini rispetto alle donne si manifesta non solo in quello che pensano di sapere, ma anche in quello che pensano di saper fare. Ad esempio, nell'indagine Unicredit ai partecipanti viene chiesto di dire se come autisti ritengono di saper guidare meglio della media delle persone ad essi simili, come la media o sotto la media. La quota di uomini che si mostra certo di essere sopra la media è pari al 32% quella delle donne solo al 19%. Sia che si tratti di credere troppo in quello che si sa fare, sia in quello che si pensa di conoscere è plausibile che persone più *overconfident* siano disposte anche a prendere più rischi. In un esperimento disegnato per dimostrare questo legame, a un gruppo di soggetti è stato chiesto inizialmente di esaminare il bilancio di una società e poi di decidere quanto investire in essa. Successivamente, una volta fatta la scelta di investimento è stato chiesto loro di dichiarare quanto si ritenevano fiduciosi di aver preso la decisione giusta - una misura di *overconfidence*. Ebbene, quelli che risultano più fiduciosi nella qualità della scelta effettuata (che di per sé non implica investire di più o di meno nell'impresa) tendono sistematicamente a investire di più nell'impresa. Inoltre, le donne si dichiaravano sistematicamente meno fiduciose di aver fatto la scelta giusta e quindi investivano meno (Estes e Hosseini, 1988).

Differenze nella concezione del rischio

Una terza possibilità che è stata citata per dare conto della maggiore avversione al rischio delle

FIGURA 5. VISIONE DEL RISCHIO



Fonte: Guiso, Luigi, Paola Sapienza e Luigi Zingales (2012), “Time varying risk aversion”, EIEF, mimeo

donne è la diversa visione o concezione delle situazioni in cui è presente del rischio. Situazioni rischiose possono essere viste alternativamente come una sfida o come una minaccia. I due sessi hanno una diversa visione: le donne tendono a vedere le situazioni rischiose come una minaccia più degli uomini i quali, al contrario, tendono a vederle in maggior misura come una sfida ed una opportunità. La Figura 5 documenta questo fenomeno nel campione dell'indagine Unicredit. Mentre tra le donne il 75% concepisce il rischio come una minaccia e il 25% come una sfida o opportunità, le proporzioni sono del 69% e del 31% rispettivamente tra i maschi. È verosimile che se il rischio viene percepito maggiormente come una minaccia si sia più avversi ad esso.

Una “spiegazione” alternativa

Nell'introdurre questa sezione abbiamo messo

tra virgolette il termine “spiegazioni”. Lo abbiamo fatto per una buona ragione: le tre spiegazioni proposte finora di fatto spostano la domanda solo di un passo e possono essere viste come un modo per aggirarla. Dire che la differenza nella tolleranza verso il rischio tra uomini e donne dipende dalla diversa concezione del rischio che esse hanno o dalla differenza nel grado di *overconfidence* o nella diversa emotività non fa altro che rimandare alla domanda su quale sia la causa della differenza in questi fattori. Inoltre, non è possibile che ciò che viene citato come causa non sia a sua volta effetto? Ad esempio, perché non si può sostenere che le donne hanno una diversa visione del rischio e lo vedono più come una minaccia che come una sfida proprio perché sono più avverse al rischio? O che reagiscono con paura a situazioni che coinvolgono perdite proprio perché sono più avverse al rischio?

Esiste una spiegazione alternativa che non rimandi automaticamente ad altre domande? Quella a mio avviso più convincente fa perno sulla differenza inconfutabile del ruolo della donna nel processo riproduttivo. Questo diverso ruolo comporta diverse strategie che attraverso il processo evolutivo si sarebbe sedimentata nei geni degli uomini e delle donne, predeterminandone differenze tra i generi in alcuni comportamenti, quali quelli in condizioni di rischio. Questa idea è legata al principio di Bateman (1948). L'idea è che l'obiettivo fondamentale di uomini e donne, seguendo l'idea evolutiva di Darwin, sia quelli di massimizzare il numero di discendenti. Il ruolo che i due generi rivestono nel processo produttivo crea una importante asimmetria. La capacità riproduttiva delle donne è infatti limitata. Se per una donna ipotizziamo una vita fertile compresa tra i 15 e i 40 anni, il numero massimo di discendenti che una donna può generare è $(40-15)/(9/12)=28$ (essendo 9/12 la frazione di anno per produrre un figlio). Per un uomo invece la capacità riproduttiva è sostanzialmente illimitata. Gli uomini quindi devono competere per aggiudicarsi la risorsa scarsa: il tempo di gestazione delle donne. Questo processo di aggiudicazione avverrà attraverso qualche tipo di gara (come avviene per molti animali) in cui solo i “migliori” secondo qualche criterio risultano vincitori. Ne consegue che se gli uomini devono massimizzare ciascuno il numero di discendenti sono obbligati a giocare strategie rischiose poiché solo l'*upside* - la vincita - viene premiata. Arrivare secondi o terzi non consente di massimizzare l'obiettivo. Quindi gli uomini devono sviluppare una certa tolleranza verso il rischio. Le donne invece sono depositarie della capacità riproduttiva e questa è in quantità limitata. Una volta iniziata una gravidanza la debbono proteggere; evolutivamente questo crea un

incentivo alla cautela che, in termini di preferenze verso il rischio, si traduce in una minore tolleranza verso esso. Questa interpretazione è particolarmente attraente. Essa è fondata su una differenza inoppugnabile tra i generi - il diverso ruolo nella riproduzione - e non rimanda ad ulteriori domande, prendendo per dato che la riproduzione avviene con il concorso e la specializzazione dei due generi. Inoltre ha il vantaggio di spiegare facilmente altre dimensioni di differenza tra i generi quali la diversa reazione a contesti competitivi.

Conclusioni

È tutto qui o c'è dell'altro? È tempo di tornare a quanto notavamo alla fine nella Figura 2: l'evidenza raccolta finora sulla differenza nella tolleranza verso il rischio tra uomini e donne si basa su campioni di uomini e donne tra i bianchi. In uno studio interessante ma ancora isolato Finucane et al. (2000) trovano che la differenza nella avversione al rischio è una specificità dei bianchi che non sembra aver riscontro in altre etnie. Questo aspetto è importante perché suggerisce che vi può essere una determinate culturale nella differenza tra generi nella attitudine verso il rischio. Ovviamente questo non nega la presenza di una componente genetica sulla scia dell'idea di Bateman. È possibile che la maggior avversione al rischio delle donne indotta dal processo evolutivo sia risultata in alcune comunità disfunzionale ad affrontare l'ambiente e le circostanze che quelle comunità affrontavano. E che questa disfunzionalità sia stata corretta attraverso lo sviluppo di norme culturali che assegnano alle donne norme di comportamento comparabili a quelle degli uomini in condizioni di rischio. Questa spiegazione è coerente con i risultati di alcune recenti ricerche che mostrano

come in società matriarcali quali la tribù dei Khasi in India le donne siano a loro agio molto più degli uomini in ambienti competitivi, mentre l'opposto avviene nella società patriarcale dei Masai in Africa (Gneeze et al., 2006).

Queste osservazioni fanno sorgere diverse domande interessanti.

Quale aspetto dell'organizzazione sociale o dell'ambiente porta a questo ribaltamento del *ranking* delle preferenze verso il rischio tra uomini e donne? Il ruolo della genetica e della cultura sono alternativi o complementari?

La futura ricerca dovrà chiarire questi ed altri quesiti.

Riferimenti bibliografici

- Bateman, A.J. (1948), "Intra-sexual selection in *Drosophila*", *Heredity* 2 (Pt. 3): 349-368
- Croson Rachel e Ury Gneeze (2009), "Gender Differences in Preferences"; *Journal of Economic Literature* 2009, 47:2, 1-27
- Dohmen, Thomas J., Armin Falk, David Huffman, Uwe Sunde, Jürgen Schupp, e Gert G. Wagner (2012), "Individual Risk Attitudes: New Evidence from a Large, Representative, Experimentally-Validated Survey"; *Journal of the European Economic Association*, forthcoming
- Eckel, Catherine C., and Philip J. Grossman (2008a), "Differences in the Economic Decisions of Men and Women: Experimental Evidence"; in *Handbook of Experimental Economics Results*, Volume 1, ed. Charles Plott and Vernon Smith, 509-19. New York: Elsevier
- Eckel, Catherine C., and Philip J. Grossman (2008b), "Forecasting Risk Attitudes: An Experimental Study Using Actual and Forecast Gamble Choices" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68 (1): 1-17
- Estes, Ralph, and Jinoos Hosseini (1988), "The Gender Gap on Wall Street: An Empirical Analysis of Confidence in Investment Decision Making" *Journal of Psychology*, 122 (6): 577-90
- Finucane, Melissa L., Paul Slovic, C. K. Mertz, James Flynn, e Theresa A. Satterfield (2000), "Gender, Race, and Perceived Risk: The 'White Male Effect'"; *Health, Risk and Society*, 2 (2): 159-72
- Gneezy, Uri, Kenneth L. Leonard, e John A. List (2006), "Gender Differences in Competition: The Role of Socialization", Unpublished
- Guiso, Luigi, e Monica Paiella (2006), "The Role of Risk Aversion in Predicting Individual Behavior" in Pierre-André Chiappori and Christian Gollier (Eds), *Insurance: Theoretical Analysis and Policy Implications*, MIT Press, Boston
- Guiso, Luigi, e Monica Paiella (2008), "Risk Aversion, Wealth and Background Risk", *Journal of the European Economic Association*, 6 (6): 1109-1150
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza, e Luigi Zingales (2012), "Time Varying Risk Aversion" *Einaudi Institute for Economics and Finance*, mimeo
- Harshman, R. A., e A. Paivio (1987), "Paradoxical' Sex Differences in Self-Reported Imagery", *Canadian Journal of Psychology*, 41: 287-302
- Hartog, Joop, Ada Ferrer-i-Carbonell, and Nicole Jonker (2002), "Linking Measured Risk Aversion to Individual Characteristics", *Kyklos*, 55 (1): 3-26
- Holt, Charles A., e Susan K. Laury (2002), "Risk Aversion and Incentive Effects", *American Economic Review*, 92 (5): 1644-55
- Levin, I. P., M. A. Snyder, and D. P. Chapman (1988), "The Interaction of Experimental and Situational Factors and Gender in a Simulated Risky Decision-Making Task", *Journal of Psychology*, 122 (2): 173-81
- Zuckerman, M. (1984), "Sensation Seeking: A comparative approach to a human trait", *The Behavioral and Brain Sciences*, 7, 413-471

**Perché le donne
sono più avverse
al rischio?
Emotività?
Overconfidence?
Concezione
del rischio?**



4. L'IMPATTO DELLA DIRETTIVA EUROPEA DI GENERE SULL'INGEGNERIA DEI PRODOTTI ASSICURATIVI

di Alessandra Gambini, Risk and Consulting Services Lob Leader for Italy, Towers Watson

Introduzione: cosa cambia?

Dall'emanazione della *Gender Directive* da parte del Consiglio Europeo del 13 Dicembre 2004 è scaturito un vivace confronto tra i diversi *stakeholder* dell'industria assicurativa (consumatori, compagnie e regolatori) la cui cronologia è riassunta qui sotto:

- **13 Dicembre 2004** - Emanazione della Direttiva Europea 2004/113/EC sulla parità di trattamento tra uomini e donne, che introduce, a livello di Unione Europea, il principio dell'uguale trattamento tra uomini e donne nell'accesso a beni e servizi. L'articolo 5 della stessa tratta dei prodotti assicurativi e qui riconosce che per taluni il genere può costituire un fattore determinante del rischio. In questi casi lascia libertà agli Stati Membri di ammettere eccezioni alla Direttiva, ovvero di permettere di distinguere il prezzo delle polizze per genere di appartenenza, se la differenza può considerarsi adeguatamente fondata su dati attuariali rilevanti, aggiornati e pubblici. L'Italia è uno dei paesi membri che aveva optato per l'adozione di una deroga al divieto di discriminazione.
- **Settembre 2010** - Dando seguito a un ricorso originato dall'associazione dei consumatori belga (*Test Achat*), l'Advocat General dell'Unione Europea Kokott pubblica un parere che riconosce le ragioni di tale azione, affermando la non appropriatezza dell'utilizzo del genere quale fattore discriminante per i prodotti assicurativi e richiede quindi la rimozione della possibilità di deroghe da parte degli stati membri. Il parere è basato sull'utilizzo del genere quale sostituto (o *proxy*) di altri fattori, tipicamente socio-economici o di

lifestyle, che giocano un ruolo fondamentale ad esempio sull'attesa di vita degli individui.

- **1 Marzo 2011** - La Corte di Giustizia Europea conferma l'opinione dell'Advocat General Kokott, rendendo obbligatorio il *pricing* unisex ovunque in Europa per i nuovi contratti a partire dal 21 dicembre 2012.
- **22 Dicembre 2011** - La Commissione Europea pubblica le linee guida sull'applicazione della direttiva in ambito assicurativo.

Quali sono i prodotti impattati da un differenziale di prezzo legato al genere?

Di tutti i prodotti assicurativi soltanto una parte ad oggi tiene conto del genere come fattore determinante del prezzo, e tale differenziazione varia notevolmente sia per prodotto, sia per direzione dell'impatto tra i due sessi. Sul complessivo panorama assicurativo italiano nel 2010 soltanto il 20% dei premi assicurativi è stato differenziato per genere, tuttavia con una percentuale in aumento rispetto al 2009; si è registrata una sostanziale tenuta del livello di differenziazione per genere dei premi RC Auto (10% nel 2009, 11,1% nel 2010), mentre si è osservato un aumento più sostenuto nei rami Vita (dal 5,7% del 2009, al 9% nel 2010). Nell'ambito del comparto assicurativo Danni, non vi è alcun dubbio che la tipologia di prodotto maggiormente esposta all'impatto della *Gender Directive* sia l'assicurazione Auto, dove attualmente il prezzo per le coperture RC per le donne, in particolare per quelle giovani, è notevolmente più basso. Difatti, mentre per le altre tipologie di prodotto assicurativo Danni il genere è raramente utilizzato quale fattore discriminante per il *pricing* delle garanzie, nel comparto Auto, e più

specificatamente in quello della Responsabilità Civile Auto, il genere è una delle tradizionali variabili tariffarie e caratterizza i sistemi di *pricing* di tutte le Compagnie operanti sul mercato. Questo perché il genere risulta effettivamente essere una delle migliori *proxy* (ovvero fonte di informazione indiretta) dei comportamenti di guida e quindi, soprattutto in relazione alle fasce di automobilisti più giovani, una buona *proxy*, utilizzata in combinazione con altre variabili, del profilo di rischio rappresentato dall'assicurato. Ne deriva, ad esempio, che le tariffe RC Auto per i maschi di età compresa tra i 18 e i 21 anni siano sul mercato italiano in media del 15-20% superiori alle tariffe che trovano applicazione per le donne della stessa fascia di età. E differenze di magnitudo ben maggiori sono riscontrabili in altri mercati geografici: nel Regno Unito, ad esempio, ai giovani maschi (under 21) vengono mediamente applicate tariffe doppie rispetto a quelle richieste per le giovani donne. Nell'ambito del comparto assicurativo Vita la situazione è più articolata, sia in termini di varianza di prezzo per genere, sia di impatto, che troviamo diverso da paese a paese. Tra i prodotti maggiormente impattati nel nostro paese troviamo i prodotti di protezione, nella fattispecie le Temporanee Caso Morte, e le Assicurazioni di Rendita.

Le Temporanee Caso Morte sono abitualmente differenziate per età/sex/status fumatore e sono generalmente meno costose per le donne, mentre le Assicurazioni di Rendita sono mediamente più costose per il gentil sesso, in virtù dell'aspettativa di vita mediamente più alta delle donne. Per dare un'idea dell'entità dell'impatto per una Temporanea Caso Morte (TCM), l'attuale differenza su tali polizze, stimata su un campione di polizze vendute tramite internet in Italia, può ammontare a circa il 40% - 50% del premio tra maschi e femmine e raggiungere un differenziale maggiore di quello riconosciuto tra fumatori e non-

fumatori, con una forbice che in termini assoluti aumenta notevolmente con l'avanzare dell'età.

Per dare invece un'idea dell'impatto del genere su tariffe di rendita osserviamo che a parità di premio, sempre su un campione di rendite vendute tramite rete in Italia, la rendita acquistabile può variare del 10% circa (a favore degli uomini che possono cioè acquistare una rendita più elevata). Un altro ambito nel quale troviamo un differenziale notevole del costo del rischio per genere è l'assicurazione privata malattia o prodotti affini al ramo salute. Ad esempio, in UK troviamo differenze più sostanziali di premi tra uomini e donne nel mercato dell'*Income Protection* (protezione in caso di incapacità di lavoro) e della *Critical Illness*, dove le donne tendono ad avere un costo della copertura più alto. In questo mercato le TCM risentono invece molto meno di un differenziale di prezzo, grazie alla diffusione delle polizze *Joint Life* nelle quali sono assicurate due vite ed il capitale viene liquidato al primo decesso.

Sul mercato tedesco invece, dove l'assicurazione sanitaria privata è molto diffusa, i costi per sinistro sono sensibilmente differenti tra i generi: per le donne i costi medi per sinistro sono tipicamente inferiori fino a un'età di circa 60 anni, mentre in età più avanzate l'incidenza dei costi medi per genere si inverte. Tale effetto trova riscontro in un differenziale sul premio che può aggirarsi sul 10-20% dei nuovi premi di assicurazioni malattia private tedesche, che sono al momento differenziati per genere e per età.

Possibili applicazioni della Direttiva in ambito assicurativo - Linee Guida

Nel dicembre 2011 la Commissione Europea ha pubblicato delle linee guida che hanno l'obiettivo di spiegare meglio alcuni aspetti implementativi della direttiva. Tali linee guida, pur non avendo valenza legale, costituiscono però un buon

punto di partenza e forniscono la confortante impressione che la Commissione intenda adottare un approccio di buon senso nel trattare la materia. Innanzitutto le linee guida chiariscono l'ambito di applicazione della direttiva, che è limitato ai nuovi prodotti e non al portafoglio in essere. In particolare si chiariscono alcune situazioni ambigue nelle quali trova applicazione la Direttiva: se l'offerta è stata emessa prima del 21 dicembre, ma sottoscritta dopo tale data, si applica la nuova norma, inoltre l'eventuale estensione di un contratto già in vigore che necessiti di un accordo esplicito tra le parti è da considerarsi un nuovo contratto. Dalle linee guida emerge inoltre che continuerà ad essere permesso l'utilizzo del genere ai fini della gestione dei rischi, della stima delle riserve e della riassicurazione, permettendo quindi anche in futuro la raccolta e l'analisi di informazioni legate al genere, nonché un trattamento differenziato a fini interni. Anche talune attività di natura commerciale, quali l'utilizzo di pubblicità e/o di strategie di marketing orientate ad un genere specifico, sono esplicitamente permesse, come pure, laddove l'oggetto del contratto sia l'assicurazione di un *pool* di assicurati, rimane permessa la determinazione di un prezzo aggregato, nella cui stima rientrano considerazioni legate alla composizione per genere della collettività assicurata.

Interessanti sono infine anche gli esempi riportati dalla Direttiva relativi alla possibilità di utilizzare il genere ai fini della determinazione di un prezzo di un contratto assicurativo, laddove l'appartenenza ad un determinato genere, per natura della copertura, ha un impatto diretto sulla rischiosità dell'individuo, quali ad esempio la presenza di familiarità con il tumore della cervice o della prostata.

Un prezzo equo è da intendersi come un prezzo uguale per tutti?

L'implementazione della Direttiva sul genere arriva in un momento nel quale imperversa un acceso dibattito nella società civile europea relativo al *pricing* dei prodotti assicurativi, RC Auto in testa, che genera una notevole pressione sul comparto assicurativo. In particolare le associazioni dei consumatori sempre più spesso aspirano a comprendere come siano determinati i prezzi dei prodotti assicurativi, ponendosi la questione dell'equità degli stessi, nonché della provenienza dei dati personali utilizzati a tale fine e della modalità del loro utilizzo. La tematica è complessa in quanto sempre di più nell'immaginario pubblico un trattamento equo è sinonimo di prezzo uguale per tutti, mentre è di difficile comprensione il concetto di un prezzo commisurato al rischio, particolarmente di fronte a fattori, quali il genere, che l'assicurato non può controllare ed in caso di assicurazioni di natura obbligatoria quale l'RC Auto.

In questo contesto non stupisce che sia già stata messa in discussione da alcuni la proposta di adottare un approccio simile a quello della direttiva sul genere anche rispetto all'età ed alla condizione di disabilità. È interessante però notare che la Commissione abbia ritenuto utile specificare che le conclusioni tratte dalle Corte di Giustizia Europea non sono direttamente applicabili in un contesto regolamentare anti-discriminatorio relativo a queste due casistiche. Queste considerazioni sono fatte mentre in Gran Bretagna è in corso un dibattito nel quale viene contestata la differenziazione dei premi mediante l'utilizzo del fattore codice postale (di residenza del contraente). Inoltre è interessante notare che la richiesta normativa di premi unisex in ambito assicurativo non è nuova in Europa, in particolare per il settore previdenziale.

Ad esempio in Germania un prezzo unisex è stato imposto dal legislatore per le rendite *Riester*, piani pensionistici privati, sostenuti dallo Stato attraverso particolari benefici, particolarmente se è prevista l'erogazione delle prestazioni in formato di rendita. Un altro esempio è costituito dalla previdenza aziendale svizzera obbligatoria (BVG), dove il fattore di conversione in rendita è per legge uguale tra uomini e donne.

Strategie di *pricing* e di sviluppo prodotti alla luce della direttiva

L'approccio più semplice che le compagnie potrebbero seguire (tutte, pena la potenziale perdita di competitività a favore della compagnia che scegliesse di seguire un approccio diverso) è di applicare il prezzo massimo tra maschi e femmine a tutti gli assicurati, ad esempio per una Temporanea Caso Morte applicare a tutti i contraenti di qualunque genere la medesima ipotesi di prezzo per maschi. Tale approccio sarebbe senz'altro molto profittabile e privo di rischio tecnico per le compagnie, ma è in netta contraddizione con le linee guida della commissione europea che avverte che l'andamento dei prezzi delle polizze in seguito all'introduzione della Direttiva sarà monitorato e che un aumento generalizzato degli stessi non sarà tollerato.

La semplice rimozione della variabile *gender* dai sistemi di *pricing*, come diretta conseguenza dell'applicazione della Direttiva, e determinazione di un prezzo fondato sulla composizione media per genere del portafoglio, in mancanza di tecniche di *pricing* più sofisticate, sarà probabilmente l'approccio più comunemente adottato. Questo espone però le Compagnie a significativi rischi di anti-selezione: nell'esempio della RC Auto l'adozione di un prezzo "medio" tra maschi e femmine esporrebbe le Compagnie al rischio (soprattutto per gli assicurati giovani) di risultare

eccessivamente penalizzanti per le femmine (che rappresentano un rischio assicurativo più basso) ed eccessivamente attrattive per i maschi (che, al contrario, si caratterizzano per un profilo di rischio più elevato) esponendole al rischio di acquisire un *business mix* diverso e peggiorativo rispetto alle assunzioni sottostanti il *pricing*.

Un *pricing* che dipende dal mix del portafoglio renderà quindi necessario un monitoraggio molto attento e frequente della composizione del portafoglio stesso. Il monitoraggio sarà finalizzato alla protezione della compagnia da fenomeni di anti-selezione e richiederà l'adeguamento in tempo reale del *pricing* nel caso emergessero notevoli differenze di composizione del portafoglio per genere ed utile anche a fornire evidenza all'autorità di controllo che non vi sia stato un aumento ingiustificato dei prezzi. È interessante notare che da uno studio proprietario di Towers Watson realizzato sul mercato francese, è risultato che una delle conseguenze più immediate attese sul mercato auto consista nel potenziamento delle infrastrutture IT, della *management information*, nonché nella realizzazione di studi di mercato post introduzione della nuova direttiva, al fine di dotare le compagnie di strumenti adeguati per monitorare gli andamenti sia dei propri portafogli, sia delle strategie della concorrenza, così da poter reagire tempestivamente e gestire un eventuale rischio di *underpricing*. Dal punto di vista del *design* di prodotto è facile immaginare che per questa ragione riscontreremo in futuro un aumento di polizze a rinnovo annuale, che permetteranno una più repentina mitigazione del rischio di *underpricing*. In precedenti esempi di tariffe unisex che abbiamo menzionato, quali ad esempio la tedesca *Riesterrente*, la problematica dell'anti-selezione risulta ridotta grazie sia all'ampia diffusione di tale prodotto, che ne riduce i costi, sia a tematiche socio-finanziarie di accesso adesso.

Infine un'ulteriore considerazione: un approccio più approssimato di *pricing*, in particolare fondato su un'assunzione di composizione per genere del portafoglio, comporterà una maggiore incertezza tariffaria, che a sua volta potrebbe portare ad un aumento sia del prezzo dei prodotti, sia del capitale regolamentare a copertura degli impegni assunti dalle compagnie.

Esistono tuttavia differenti, ma nient'affatto alternativi, approcci per affrontare in maniera più sofisticata ed efficace l'impatto derivante dalla eliminazione del *gender* dai sistemi di *pricing*, che illustreremo in questo articolo. Questi approcci sono per lo più fondati sull'interpretazione della Direttiva pubblicata nelle Linee Guida del dicembre del 2011, che tuttavia non hanno valore strettamente legale e quindi sarà utile tenere conto di eventuali rischi legali.

Tecniche innovative basate sul Generalized Linear Models

Il primo di tali approcci trova la sua più naturale applicazione nel *pricing* del *business* Danni e consiste nel supplire alla rimozione del *gender* (e del suo potere predittivo nella profilazione del rischio) con l'integrazione del set dei fattori di *pricing* attualmente utilizzati nella modellizzazione delle tariffe (tipicamente attraverso *Generalized Linear Models*) con nuove variabili tariffarie e/o con una differente modalità di impiego di variabili già presenti nella struttura tariffaria (in sostituzione al contenuto informativo della variabile genere). In particolare, si fa riferimento a:

- una maggiore sofisticazione nell'utilizzo delle variabili relative alle caratteristiche del veicolo (es. marca/modello/allestimento, valore ed età del veicolo): assicurativamente parlando, un giovane maschio (quindi inesperto) non rappresenta un elevato rischio di per sé, ma soprattutto nel caso in cui si metta alla

guida di determinate tipologie di vetture particolarmente performanti;

- l'adozione di dati esterni, da inserire nei modelli di *pricing*, relativi non all'assicurato in quanto singolo individuo ma relativi ad uno o più "gruppi sociali" cui l'assicurato stesso appartiene (ad esempio indicatori socio-economici, professioni, *affinity group*...).

Un approccio di questo tipo non è diffuso per il *pricing* delle coperture inerenti al ramo Vita anche se in realtà già da alcuni anni nello UK tecniche di questo tipo sono state adottate per l'analisi della longevità nei portafogli di rendite. Il tema è particolarmente rilevante già da molti anni per i *provider* che si sono specializzati in portafogli di rendite rilevate da fondi pensione (*bulk annuities*), per i quali una comprensione del rischio di longevità è fondamentale per la viabilità di tale *business*. In questo contesto ha trovato diffusione l'analisi della mortalità di popolazioni assicurate mediante l'utilizzo del codice d'avviamento postale, unito ad altri *cluster* di analisi, quali il *lifestyle* (ovvero fattori socio-economici e finanziari), e *cluster* di natura medica. Tali metodi di analisi potrebbero essere tranquillamente utilizzati per il *pricing* dei prodotti rendita in generale. Occorre comunque prestare molta attenzione a non utilizzare tali variabili come *proxy* del *gender*, in quanto si potrebbe configurare una forma di "discriminazione indiretta" contraria allo spirito ed alla lettera della direttiva. Infatti la normativa ammette l'utilizzo di fattori di rischio in alternativa al genere, anche se correlati, a patto che tali fattori costituiscano un genuino fattore di rischio.

Marketing e disegno prodotti

Un secondo approccio non è correlato al *pricing*, ma focalizzato sull'utilizzo delle leve di marketing allo scopo di centrare meglio l'offerta dei prodotti



con il *business mix* obiettivo e quindi rendere più attrattiva l'offerta delle Compagnie per i clienti target. Esistono già esempi all'estero di Compagnie o *brand* specializzati: sono le cosiddette *Pink Companies*, che operano sui rami auto nello UK, in cui tutto, dalla comunicazione alla scelta dei contenuti assicurativi, sino alle scelte cromatiche relative alla documentazione di polizza, ai siti web, richiama il mondo femminile. Anche la scelta del canale mediante il quale veicolare la pubblicità o l'individuazione di opportuni *affinity groups*, fino ad arrivare ad ipotesi di accordi commerciali con eventuali partner, possono giocare un ruolo importante nel controllo del *business mix* target. Il disegno stesso del prodotto può divenire fondamentale nel pilotare la selezione per genere degli assicurati, pensiamo ad esempio a polizze che prevedano contenuti e/o servizi aggiuntivi, in molti casi resi possibili dallo sviluppo della tecnologia (es. *e-call* e altri sistemi legati alla sicurezza), che rappresentano un valore aggiunto anche e soprattutto per il pubblico femminile. Un altro aspetto interessante nello sviluppo di prodotti è dato dalla possibilità di combinare coperture diverse, parte delle quali particolarmente onerose per gli assicurati di sesso femminile, altre per gli assicurati di sesso maschile, fino al

raggiungimento di un equilibrio che renda il prezzo immune per il consumatore da considerazioni del genere. Tale approccio potrebbe risultare utile ad esempio riunendo garanzie di copertura caso morte, tipicamente più costose per i maschi, a garanzie sull'invalidità tipicamente più costose per assicurati donne oppure proponendo le tradizionali polizze caso morte *Joint Life*.

Telematica

Proprio gli sviluppi tecnologici degli ultimi anni rendono possibile un terzo approccio, specifico per le assicurazioni RC Auto, attraverso il quale fronteggiare l'impatto della *Gender Directive*: se il genere ha universalmente rappresentato una *proxy* dei comportamenti di guida, la sua rimozione dai sistemi di *pricing* non avrà alcun impatto, se il sistema di *pricing* stesso viene basato direttamente sui comportamenti di guida rilevati in quanto questi sono direttamente predittivi della rischiosità individuale e rendono inutile l'utilizzo di qualsiasi *proxy*. Gli enormi progressi registrati dalla tecnologia delle comunicazioni rendono oggi possibile rilevare direttamente per singolo cliente, nonché trasmettere ad analizzare in tempo reale (con trasmissione ad intervalli di pochi secondi di

tutti i dati rilevati e successiva analisi) i suoi comportamenti e stili di guida (velocità, frenata, accelerazione, stile di curva...), il chilometraggio, le tipologie di strade percorse, le ore di utilizzo del veicolo, la lunghezza e la frequenza degli spostamenti. Si tratta di fattori che, se disponibili in forma sufficientemente granulare ed utilizzati in maniera combinata, presentano una capacità predittiva e di profilazione del rischio complessivamente 5 volte superiore a quella derivante dall'utilizzo combinato delle tradizionali variabili (*gender* compreso) di tariffazione. L'utilizzo della tecnologia consente quindi di ribaltare i tradizionali paradigmi della tecnica assicurativa, rendendo non più indispensabili ai fini del *pricing* tutta una serie di informazioni relative all'individuo in quanto tale (quali, oltre al genere, l'età, il luogo di residenza, ecc...) e non invece in quanto conducente di un veicolo. Oltre ai chiari vantaggi in termini di tariffazione, tale tecnologia e potenzialità di analisi dei dati rilevati aprono anche interessantissimi orizzonti in termini di strutturazione dei prodotti, che potranno essere arricchiti da servizi innovativi quali, ad esempio, assistenza in tempo reale, prevenzione di frodi e furto, *infotainment*, nonchè aprire la strada per un'efficace responsabilizzazione degli individui alla guida delle auto che avrà degli impatti assolutamente rilevanti per la società nel suo complesso, riducendo il costo sociale ed economico degli incidenti stradali.

Infatti da prime evidenze di ricerca la sola presa di coscienza che il proprio stile di guida è monitorato, porta ad una guida più prudente, effetto senz'altro positivo a livello sociale, ma anche potenzialmente molto attraente per taluni acquirenti di polizze, quali genitori di figli neopatentati. Un indagine di mercato realizzata di recente da Towers Watson sul ramo auto UK ha evidenziato che allo stato attuale sono soprattutto gli uomini che si dichiarano interessati

all'offerta telematica, mentre in realtà sarebbero soprattutto le giovani donne a trarne significativi vantaggi. Tale circostanza non fa che evidenziare il grande potenziale insito in un potenziamento del marketing e della comunicazione indirizzate a tale segmento di mercato.

Da tutto ciò traspare chiaramente che la rivoluzione della telematica nei rami Auto rappresenta una rivoluzione del settore che non ha pari dall'introduzione delle tariffe commerciali ed è destinata a modificare profondamente il futuro dell'assicurazione Auto.

Prodotti legati alla condizione medica dell'individuo

Infine vorrei trattare brevemente alcuni prodotti che nel mondo anglosassone coprono sia il rischio mortalità sia il rischio longevità con modalità più sofisticate, fondando la costruzione del prodotto ed il suo *pricing* su informazioni di natura medica alquanto dettagliate.

Un primo esempio è il mercato delle *Enhanced Annuities*, che prevedono un aumento della rendita vitalizia a parità di premio, sulla base di condizioni di *lifestyle* o appunto mediche, che impattano aversamente sulla speranza di vita. Tale approccio può sostituire l'utilizzo della *proxy* genere, mediante modelli predittivi, basati sul quadro clinico individuale e analisi fondate sulla ricerca medica ed epidemiologica della probabilità del decesso per causa. Tali analisi hanno avuto importanti applicazioni nello UK nel *Risk Management* (scenario *testing* su eventi quali "cura per il cancro") dei portafogli di rendite, ma ben possono costituire anche la base per il *pricing* sofisticato delle *Enhanced Annuities*. Analogamente negli Stati Uniti troviamo i prodotti cosiddetti *Preferred Lives*, che viceversa offrono

premi più convenienti sul caso morte in presenza di circostanze di salute e/o di stile di vita particolarmente sani.

Considerazioni conclusive

In conseguenza dell'entrata in vigore della *Gender Directive* è probabile il verificarsi nel breve periodo di un aumento dei prezzi in ragione dell'incertezza tariffaria, soprattutto per quegli assicurati che oggi usufruiscono dei premi meno cari. Inoltre un'ulteriore immediata possibile conseguenza, consisterà nel realizzarsi di spostamenti sui portafogli pluriennali in essere, con aumenti delle uscite per riscatto e potenziali rientri, laddove il prezzo di nuovi prodotti disponibili possa risultare più vantaggioso delle correnti condizioni contrattuali.

Nel medio e lungo periodo tuttavia è facile immaginare che la nuova normativa costituirà un'importante opportunità per il settore, fungendo da acceleratore dell'innovazione. Nel *pricing*, soprattutto per quei segmenti di mercato più soggetti a pressioni competitive, la maggiore differenziazione individuale del prezzo

fondata su criteri più oggettivi rispetto alle *proxy*, svolgerà un ruolo importante attraverso una maggiore responsabilizzazione dell'individuo, e quindi oltre ad una riduzione dei prezzi delle coperture per gli assicurati più accorti, porterà anche importanti impatti positivi a livello socio-economico, in termini di riduzione della sinistrosità mediante la premiazione diretta di comportamenti virtuosi e di riduzione della casistica di frodi e furti. Al limite opposto, invece, per alcune categorie di assicurati meno virtuosi, tale evoluzione potrebbe portare ad un rialzo molto importante del prezzo delle coperture, che, se non gestito in maniera adeguata, ad esempio con l'introduzione di meccanismi di *cap* (o tetto massimo) sul premio, potrebbe rendere di fatto non accessibile la copertura assicurativa a questi segmenti di mercato, aumentando il rischio di una maggiore incidenza di veicoli non assicurati. Dall'altro canto la possibilità di utilizzare elementi diversi dal prezzo per attrarre determinate tipologie o gruppi di clienti spalanca le porte all'innovazione nel disegno dei prodotti e nel marketing, dando spazio ad approcci creativi, specialmente nei segmenti maggiormente ricettivi per prodotti più sofisticati.

Riferimenti bibliografici

Direttiva 2004/113/EC del Consiglio dell'Unione Europea, 13 Dicembre 2004, che attua il principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura

Informativa della Commissione Europea, 13 Gennaio 2012, "Guidelines on the application of Council Directive 2004/113/EC to insurance, in the light of the judgment of the Court of Justice of the European Union in Case C-236/09 (Test-Achats)"

Parità di trattamento tra uomini e donne nei servizi assicurativi: informativa per l'utenza e per le imprese di assicurazione, ai sensi del regolamento ISVAP N. 30, ISVAP

Anderson, Duncan, Dave Grimshaw, (2012), "UK response to the 1 march european Court of Justice ruling on gender-neutral insurance benefits and premiums. Consultation response", Institute and Faculty of Actuaries

"Die Umsetzung des EuGH-Urteils zur Unisex Tarifierung" DAV Werkstattgespräch zu Unisex Tarife, Stuttgart, 26 Aprile 2012

Michael, Liz, David Vaughan, (2012), "Why Rate Differentiation is important - equal may not Be Fair", Emphasys



La legge italiana sulla
diversità di genere
richiede agli azionisti
delle società quotate
di cambiare un certo
numero di consiglieri
di amministrazione,
rivalutando il merito
come fattore di successo
nella scelta delle persone

**I risultati sono chiaramente
soddisfacenti: la percentuale di donne
in consigli di amministrazione di società
quotate è passato dal 7,4% del 2011
al 9,4% del 2012**

5. IL VALORE DELLA DIVERSITÀ E L'OPPORTUNITÀ DELLA SFIDA DI GENERE NELLA FINANZA E NELLA CORPORATE GOVERNANCE ITALIANA: ALCUNE RIFLESSIONI

di Tommaso Arenare e Salvatore De Rienzo, Partners, Egon Zehnder International

Il valore della diversità di genere: un breve cenno all'esperienza italiana recente

Cominciamo questa riflessione da un punto di partenza chiaro: vogliamo celebrare la diversità di genere e le donne italiane che già all'inizio del 2012, prima che la cosiddetta legge Golfo - Mosca cominciasse a produrre obblighi, hanno dato la loro testimonianza chiara a favore del talento femminile.

Il 7 maggio 2012, a Bruxelles, la Vice Presidente della Commissione Europea, con la responsabilità per la Giustizia, i Diritti Fondamentali e la Cittadinanza, Viviane Reding, ha voluto sottolineare, insieme a Lella Golfo e ad Alessia Mosca, entrambe deputate italiane, l'esempio dato dall'Italia in questo senso, oltre che inviare un messaggio chiaro. Il caso dell'Italia è stato scelto come *best practice* per una legge efficace sulla diversità di genere nei consigli di amministrazione, e per gli effetti positivi chiari sulla *corporate governance* dell'intero sistema italiano, causati da un recepimento sostanziale della legge con anticipo rispetto ai tempi previsti. Lella Golfo e Alessia Mosca sono due donne e leader italiane molto diverse l'una dall'altra. Le accomuna l'essere state elette deputate al Parlamento italiano per la prima volta nel 2008. A parte questo, appartengono a partiti diversi, provengono da regioni italiane molto diverse e sono diverse tra loro da molti punti di vista.

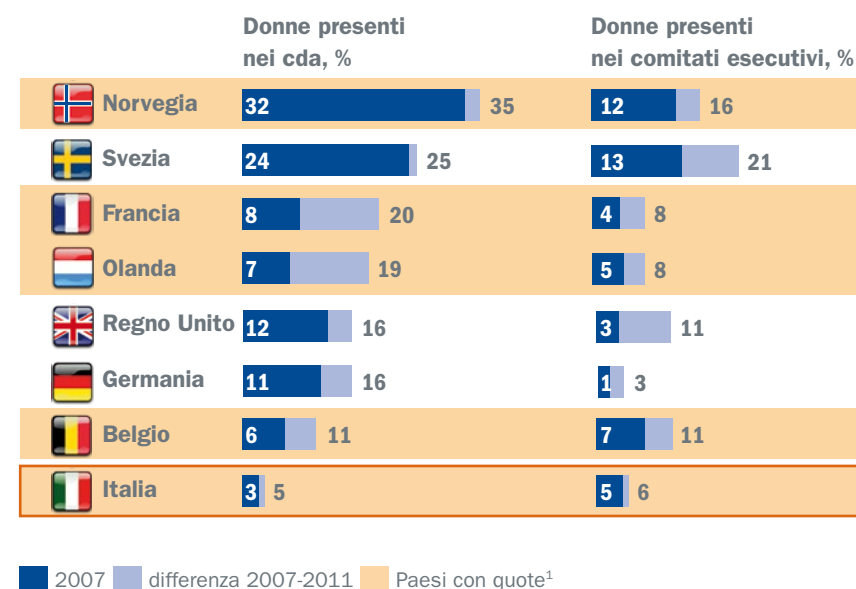
La loro **diversità**, però, è proprio la **ragione principale del loro successo insieme**.

Hanno deciso, a un certo punto della loro vita, di unire il loro impegno e di condividere i loro pensieri e le loro emozioni. Si sono prestate ascolto nella loro diversità e hanno cominciato in parte ad adattare le rispettive convinzioni a quelle dell'altra. In questo modo sono riuscite a trasformare le loro differenze (e quelle dei loro rispettivi partiti) in una legge, che probabilmente nessuna di loro sarebbe riuscita a scrivere da sola.

La legge italiana sulla diversità di genere per i consigli di amministrazione delle società quotate o a controllo pubblico (legge n. 120/2011, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 12 luglio 2011, la cosiddetta legge Golfo - Mosca), obbliga, dal 12 Agosto 2012, le società quotate in Italia o a controllo pubblico a nominare almeno un quinto (un terzo dal mandato successivo) dei consiglieri di amministrazione scegliendoli dal genere "meno rappresentato".

Nel 2011, al momento dell'approvazione della legge, la situazione italiana ed europea evidenziava una opportunità diffusa, salvi i successi ottenuti dai Paesi nei quali una legge a supporto del genere meno rappresentato fosse in vigore già da tempo (si veda la Figura 1). In questo scenario si è inserita la legge Golfo - Mosca, e funziona. Il 2012 ha segnato, fin dalla sua stagione assembleare, un punto di svolta chiaro. Lella Golfo e Alessia Mosca, dopo avere guidato il processo di approvazione di una legge a suo modo visionaria, hanno infatti continuato a

FIGURA 1. DIVERSITÀ NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE: GRANDE SPAZIO DI CRESCITA IN ITALIA ED EUROPA



1. dal 2008 in Norvegia; dal 2010 in Olanda; dal 2011 in Francia, Belgio e Italia

Fonte: McKinsey, Women matter 2012

lavorare per una messa in pratica efficace della legge stessa.

La conseguenza principale, e diremmo il beneficio più importante, sta nel fatto che **questa legge richiede agli azionisti delle società quotate di cambiare un certo numero di consiglieri di amministrazione**, in modo da adeguarsi alla richiesta di tutela del genere meno rappresentato. Le società quotate italiane, in grande maggioranza, fin dalla stagione assembleare del 2012 (quando, lo ricordiamo, gli obblighi posti dalla legge non erano ancora in vigore) hanno scelto di interpretare la legge **come una straordinaria opportunità di fare un uso più efficace dei loro consigli di amministrazione**,

scegliendo **consiglieri particolarmente preparati** e, in alcuni casi, **riducendo il loro numero** in modo da rendere il consiglio in se stesso più capace di svolgere il suo lavoro.

Questo ha fatto sì che si sia assistito a due fenomeni concomitanti: da un lato sono state scelte donne di grandi capacità per i consigli di amministrazione, dall'altro si è prodotto un miglioramento complessivo nella *corporate governance* del Paese. Alcune grandi aziende italiane leader nel loro settore (l'esempio di Fiat Group nell'Aprile 2012, è stato il primo in ordine di tempo) hanno ridotto il numero di consiglieri (da sedici a nove, nel caso di Fiat), con l'obiettivo di favorire una maggiore efficacia.

I risultati, per quanto preliminari, sono chiaramente soddisfacenti, come evidenziato dal rapidissimo passaggio da circa il 7% a circa il 10% della percentuale di donne in consigli di amministrazione di società quotate, che riportiamo nella figura qui sotto, una elaborazione del Corriere della Sera (Maria Silvia Sacchi, “Quote rosa in anticipo, già al 10%”, su CorriereEconomia del 16 luglio 2012) su fonte Banca d’Italia e Università Bocconi.

Tutto ciò a nostro avviso rappresenta un bel segnale di novità positive che stanno accadendo e di altre, che accadranno.

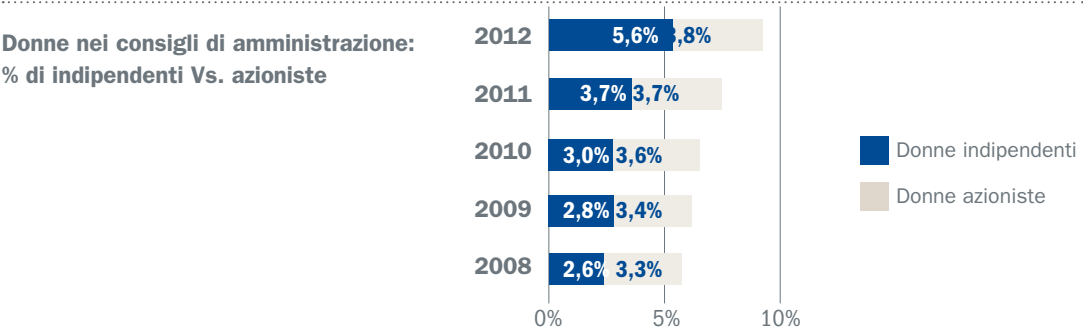
Il talento femminile, in questo momento, è sempre più un elemento cruciale per il successo

dell’Italia e dell’Europa, proprio in uno di quei momenti storici, per quanto difficili, nei quali l’utilizzo opportuno ed efficace della *leadership* e del talento possono fare una vera differenza e la faranno in senso positivo.

Diversità di genere, merito e corporate governance.

La sfida di genere è, a nostro avviso, una straordinaria opportunità. In questa seconda parte del nostro intervento ci soffermeremo su alcuni importanti frutti di una migliore tutela della “differenza” e della “diversità” di “genere” ma non solo.

FIGURA 2. LA LEGGE ITALIANA SULLA DIVERSITÀ DI GENERE: PRIMI SEGNALE DI SUCCESSO



Effetti della legge sulle quote sulla presenza di donne nei cda

	giugno 2009	giugno 2010	giugno 2011	giugno 2012
posti totali	2.772	2.658	2.641	2.483
numero di donne	170	180	191	242
% di donne	6,13	6,7	7,23	9,75
quote al 33%	924	895	880	828
numero totale di posti da riassegnare	754	715	689	586

Fonte: Banca d’Italia, 2012, citato in “il Corriere della Sera”, 16 luglio 2012

È opportuno ricordare che sulla scelta delle persone, e quindi dei consiglieri, influiscono anche alcuni meccanismi inconsapevoli.

Lo *snap judgement*, o giudizio d’impulso, fa sì che nella scelta delle persone il parere che ci formiamo nei primi istanti (“millisecondi”, addirittura) venga per lo più confermato anche dopo un colloquio di selezione pur lungo e approfondito. Il *similarity bias*, o tendenza a scegliere sulla base della somiglianza a chi sceglie, fa sì che continuiamo a scegliere persone che, per un verso o per un altro, sono simili a noi, magari anche nel genere. Entrambi questi elementi inconsapevoli sono, per la verità, formidabili strumenti che hanno garantito alla specie umana la sopravvivenza fin dai tempi della vita preistorica.

Oggi, però, vanno riconosciuti anche come due fattori che hanno a lungo ostacolato, a livello inconsapevole, il merito e le competenze come fattori chiave per scelte efficaci nei consigli di amministrazione.

Per questo un altro effetto della legge, che già ci sentiamo di riconoscere, riguarda in generale una **rivalutazione del “merito” come fattore di successo nella scelta delle persone**. I consiglieri di amministrazione delle società quotate sono sempre più spesso scelti sulla base di una analisi consapevole delle “competenze”. Merito, dunque, frutto della diversità, contrariamente a quanto alcuni sostengono, soprattutto in quei Paesi dove ancora non esistono leggi a tutela del genere meno rappresentato.

Scegliere donne brave, per i consigli di amministrazione delle società quotate, significa scegliere consiglieri competenti e preparati. Il “seme” della legge Golfo - Mosca cade su un terreno fertile. I consigli di amministrazione italiani, infatti, dai primi anni Duemila avevano avviato un percorso di cambiamento che in diversi casi aveva indicato chiaramente

l’opportunità, per gli azionisti, di fare dei loro consigli un uso sempre più efficace, che desse valore a contributi diversi per esperienza, ancora prima che per genere.

Nel 2004, per la prima volta, una grande società quotata italiana aveva affidato a consulenti esterni l’attività di analisi sulla composizione, la dimensione e l’efficacia di funzionamento del proprio consiglio di amministrazione (quella che comunemente si chiama, con espressione anglosassone, *Board Effectiveness Review*).

Da allora, molte tra le principali società quotate italiane hanno seguito la stessa strada, dando sempre più valore ai loro consigli. Il Codice di Autodisciplina delle società quotate italiane recepì, per la prima volta, l’attività di *Board Effectiveness Review* fin dalla sua edizione del Marzo del 2006 mentre nella versione in vigore alla data di questo contributo, approvata nel Dicembre 2011, il rinnovato testo del Codice recita che “Il Consiglio di Amministrazione effettua, una volta l’anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza e di genere, dei suoi componenti”.

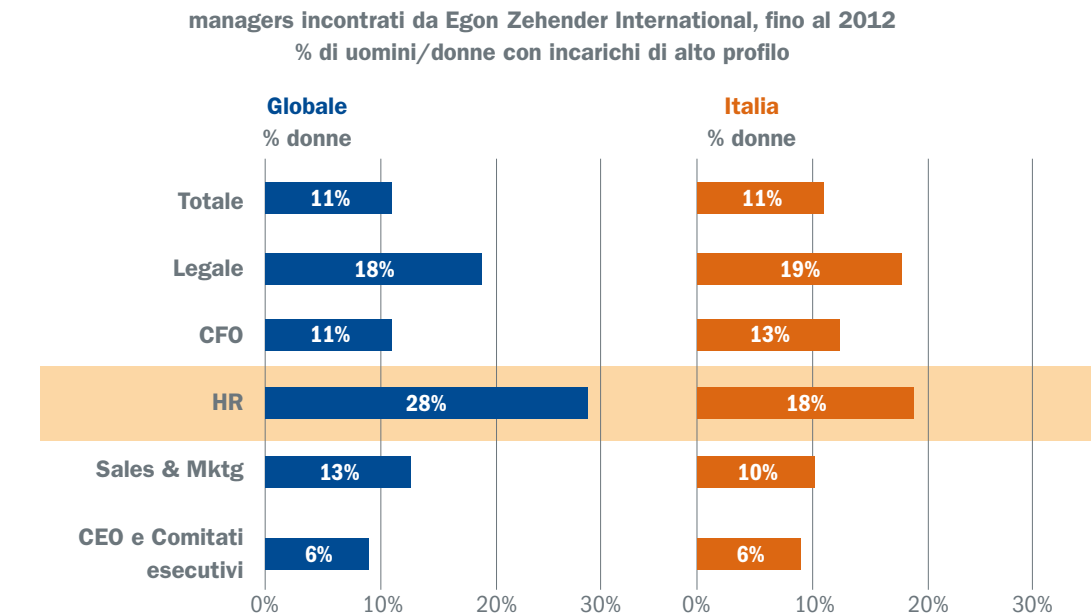
Per questo, la legge ha fondamentalmente accelerato un processo in corso, verso consigli più efficienti e aperti a contributi diversi. La diversità favorisce benefici, e per diversità ci si può riferire al genere, ma anche alle “caratteristiche professionali” e all’“esperienza”, per stare alle parole del nostro Codice. Genere, caratteristiche professionali ed esperienza sono quindi recepiti in modo chiaro come ambiti dove la diversità produce valore per il consiglio e per gli azionisti. Un altro di questi ambiti sarà l’età, come sembra potersi osservare già da alcune nomine della stagione assembleare del 2012.

Impatto dell’opportunità di genere su ruoli esecutivi: alcuni cenni alla situazione italiana.

L’ingresso di donne capaci nei consigli di amministrazione ha cominciato a produrre anche frutti di esempio e *role modelling* per chi occupa invece posizioni esecutive in azienda. Ne deriva che i molti esempi di donne che si preparano a candidarsi a posizioni di consigliere non esecutivo e indipendente tramite specifici corsi di formazione stabiliscono da un lato una nuova *best practice*, che potrà diffondersi anche a candidati uomini e contribuire per questa via a consigli sempre migliori; dall’altro, invece, sta già fornendo a dirigenti donne qualificate e capaci nuove opportunità di conoscersi, lavorare

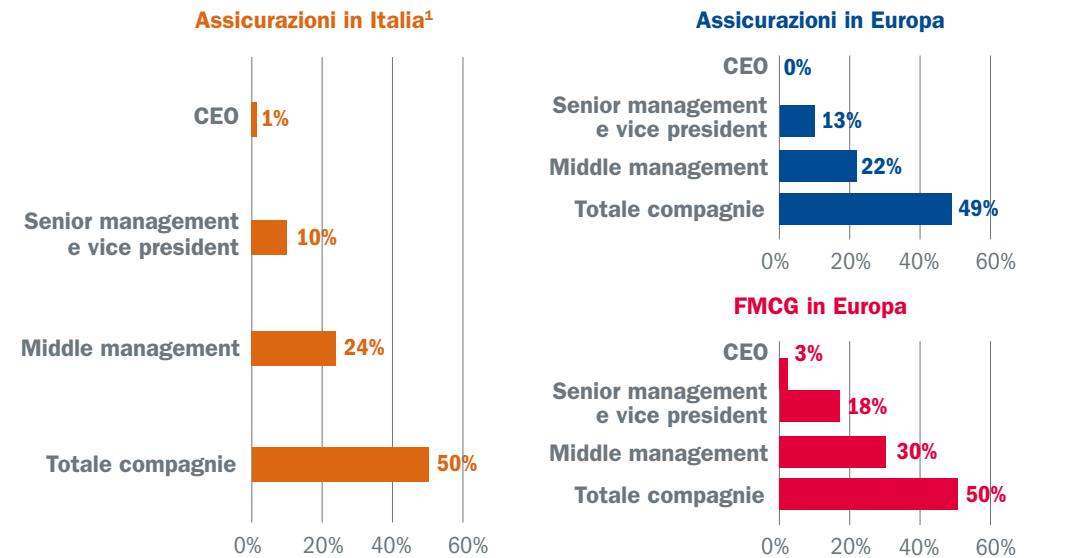
insieme, fare *network* e cercare relazioni di *sponsorship* e *mentorship*. In prospettiva, **questo porterà a una crescita significativa delle percentuali osservate**, ad oggi ancora su livelli lontani da quello che si sta invece osservando per i ruoli non esecutivi. I dati in nostro possesso portano a due diverse osservazioni. Più in generale, abbiamo elaborato un campione significativo di dirigenti nel mondo e in Italia, incontrati da Egon Zehnder International nel corso di incarichi di Management Appraisal (valorizzazione e valutazione del talento manageriale a servizio della *leadership* nelle aziende). Una media di circa l’11% delle posizioni dirigenziali appare ricoperta da donne, con

FIGURA 3. COSA FANNO LE DONNE NELLE SOCIETÀ A LIVELLO GLOBALE E IN ITALIA



Fonte: Women on European boards - Laurence Monnery, Egon Zehnder International, (2011)

FIGURA 4. DIVERSITÀ DI GENERE A LIVELLI ESECUTIVI: LE COMPAGNIE ASSICURATIVE IN ITALIA IN LINEA CON L'EUROPA E GLI ALTRI SETTORI



1. prime 10 compagnie assicurative per raccolta premi in Italia
Fonte:
• McKinsey, Women matter 2012. dati elaborati su un campione costituito da più di 100 società europee, di diversi settori, con più di 10.000 dipendenti e/o ricavi superiori a 1 miliardo di euro
• Database Egon Zehnder International

una accentuazione nelle funzioni di Staff, in particolare la Direzione Risorse Umane e la Direzione Legale, come da Figura 3. Una seconda osservazione appare mettere in dubbio l’eventuale o supposta specificità delle imprese assicurative. Da una analisi di dati pubblicamente disponibili, incrociati con dati proprietari di Egon Zehnder International, si evidenzia che **il settore assicurativo in Italia, in termini di presenza femminile nei ruoli chiave, appare sostanzialmente allineato con il settore assicurativo in Europa (su valori marcatamente inferiori a quelli che si cominciano ad osservare**

per le posizioni non esecutive di consigli di amministrazione), che a sua volta non si discosta in maniera significativa da altri settori, come, ad esempio, quello del largo consumo (Figura 4).

In conclusione

La sfida di genere nella finanza e nella *corporate governance* italiana, anche grazie agli effetti dell’applicazione anticipata della legge Golfo-Mosca, aumenta l’importanza del merito come fattore determinante nella scelta dei consiglieri di amministrazione. Allo stesso tempo, migliora



la *governance* delle grandi società quotate, grazie a scelte di maggiore efficienza nel funzionamento del consiglio.

Se la presenza femminile nei consigli di amministrazione è già oggi (settembre 2012) quadruplicata rispetto anche solo al 2004 (dati European Board Diversity Analysis 2012, Egon Zehnder International), a questo **non corrisponde ancora un progresso simile nei ruoli esecutivi svolti dalle donne ai vertici delle aziende.**

La sfida di genere, per i prossimi anni, si vincerà

grazie a una **migliore opportunità di valorizzare il talento femminile anche nei ruoli esecutivi**, sullo stimolo di quello che sta accadendo oggi per i ruoli non esecutivi, dove la diversità di genere porta **attenzione al merito, una migliore governance e apertura internazionale, maggiore diversità anche di età, esperienza e provenienza geografica.** Per le imprese assicurative questa è una sfida cruciale, che richiederà impegno e attenzione e produrrà frutti importanti per chi saprà coglierla appieno.

6. PLURALE FEMMINILE: 3 DOMANDE A 15 DONNE LEADER

di Fiorina Capozzi, giornalista

Esistono delle differenze di genere nel rapporto con il denaro e nei confronti di rischio e protezione? È necessario davvero avere delle quote rosa che impongano la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate o nei board delle aziende pubbliche?

Le testimonianze riportate nelle pagine a seguire tentano sostanzialmente di rispondere a queste due domande con un panel di intervistati un po' speciale: solo donne con ruoli di prestigio nel sistema politico, economico e sociale italiano ed europeo.

Quindici contributi che, ben lontani dal voler essere un campione statistico nel senso stretto del termine, rappresentano uno spaccato del lavoro femminile di alto profilo e che, senza negare le diversità di genere, lo pone invece come presupposto per l'arricchimento nella gestione della quotidianità di ambiti lavorativi assai diversi fra loro.

Personalmente credo che queste testimonianze abbiano anche il merito di ricordare che esiste un universo femminile capace di esprimere livelli di eccellenza che nulla hanno da invidiare a quello maschile. Un esempio positivo di cui credo

abbiano bisogno tutte le giovani donne, ancora alle prese con gli studi, per poter sognare di far carriera facendo appello alle proprie capacità e senza dover necessariamente rinunciare alla famiglia.

Troppo spesso, infatti, il mondo media occidentale, soprattutto quello televisivo, ha dedicato e dedica spazio a modelli incentrati su carriere facili e di rapido consumo, giustificando questo approccio con più o meno vaghe motivazioni di *audience*.

In secondo luogo, i contributi racchiusi in questo *paper* mostrano, attraverso i racconti di vita vissuta delle intervistate, come gli incarichi raggiunti siano il frutto di un duro lavoro in cui spesso si è dovuto dimostrare di essere più efficienti ed efficaci dei colleghi uomini. Segno che c'è ancora molto da fare in Europa e in Italia perchè ci siano "pari opportunità" di carriera (e retribuzione) fra i due sessi.

Non a caso la maggioranza delle intervistate ritiene che la nuova normativa italiana sulle quote rosa per i consigli delle società quotate e delle imprese pubbliche abbia il pregio di aprire nuovi scenari in cui le donne potranno avere delle occasioni lavorative che oggi non hanno. Una fase di transizione necessaria per ristabilire i giusti equilibri fra i due sessi. Secondo le prime

stime, in Italia, saranno oltre seimila le donne che entreranno nei board di società pubbliche, mentre per le quotate si parla di 700 consiglieri e 200 sindaci.

Numeri importanti, che rappresentano un primo rilevante tassello di un più complesso scenario in cui lo Stato sostiene la struttura della famiglia consentendo poi realmente all'universo femminile di entrare e affermarsi nel mondo del lavoro.

A tutti i livelli e in ogni settore.

1. Donne e denaro

Pensando alla sua esperienza personale, ha riscontrato delle peculiarità nel rapporto delle donne con il denaro e le questioni economico-finanziarie? Degli atteggiamenti o comportamenti che possano essere ricondotti a specificità di genere?

2. Donne e leadership*

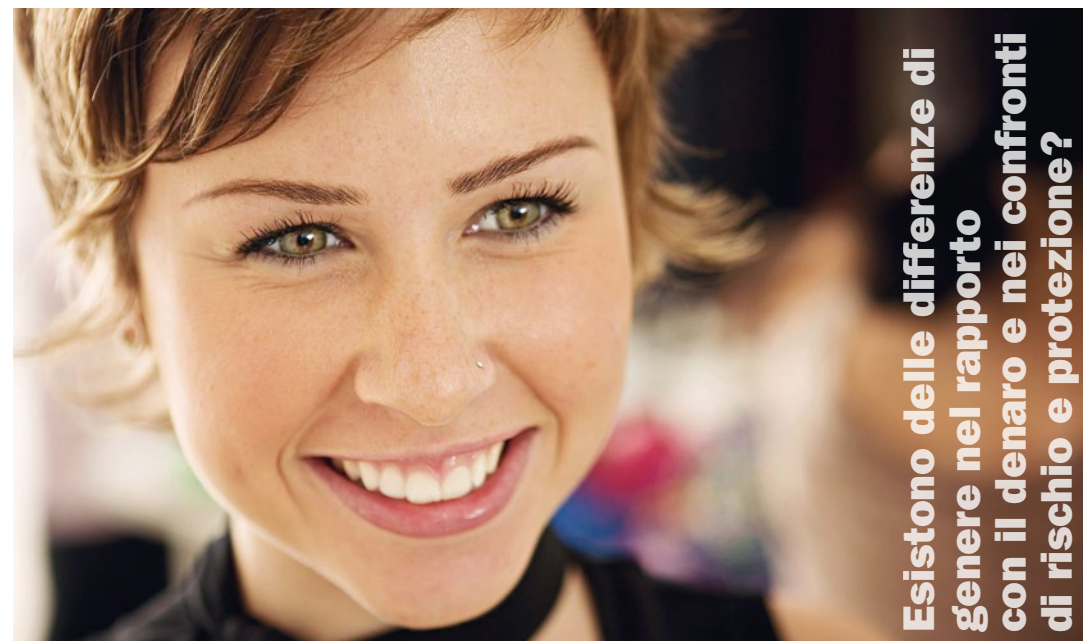
Che cosa pensa della normativa sulle quote di genere anche alla luce del fatto che, come rileva la relazione annuale di Bankitalia, nei consigli delle quotate le “poltrone rosa” siano assegnate in buona parte a donne che sono direttamente o indirettamente azioniste, mentre sia bassa la quota di indipendenti. Crede che la nuova legge possa cambiare le regole del gioco?

3. Donne e cambiamento

Ci racconta un aneddoto avvenuto nella propria esperienza professionale che mostri come il fatto di essere donna ha fatto la differenza?

Susanna Camusso, Segretario generale, CGIL;

* A Michaela Koller, Veronique Weill e Theodora Zemek, è stato chiesto di esprimere il loro parere riguardo alla direttiva europea di genere. Si veda in proposito il contributo di Alessandra Gambini, Risk and Consulting Services Lob Leader for Italy di Towers Watson, in questo volume



Esistono delle differenze di genere nel rapporto con il denaro e nei confronti di rischio e protezione?

Susanna Camusso, Segretario generale, CGIL

1. Donne e denaro

La mia esperienza personale è molto caratterizzata da un lavoro impegnativo, la cui rilevanza non è misurabile in termini retributivi, avendo la CGIL una regola generale che definisce retribuzioni e livelli poco distanziati. Manteniamo, giustamente, la caratteristica che premia il lavoro che si fa, la militanza, il condividere scelte collettive. Ho sempre ritenuto che il lavoro deve essere retribuito in ragione della sua qualità e della necessità di una vita davvero dignitosa. Per le donne in particolare questo vuol soprattutto dire possibilità di autonomia e di non dipendenza. Ho anche più volte incontrato il fastidio maschile verso donne meglio retribuite, una diretta misura tra retribuzioni e potere che difficilmente riscontro tra le lavoratrici.

2. Donne e leadership

Quando bisogna rivoluzionare un consolidato luogo comune che genera discriminazione, le sensazioni sono parte essenziale dello stimolo al cambiamento, proprio perché bisogna che diventi normale che ci siano tante donne competenti in grado di affrontare compiti, non solo perché della famiglia o azioniste, e deve scomparire l'idea che una donna nel mercato del lavoro e negli incarichi di responsabilità debba subire un doppio esame perché si suppone abbia uno svantaggio di genere. Direi di non fermarsi alla applicazione, ma costruire incentivi e normalità del fare, altre sensazioni.

3. Donne e cambiamento

Gli episodi possono essere vari, da quelli di discriminazione a quelli positivi. Sfatando l'idea che le donne siano tutte uguali, retorica che molto abbiamo visto in relazione alla presidenza di Confindustria o al Ministro del Welfare. L'elemento a cui sono più affezionata è quello del linguaggio, anche qui sfatando miti del femminismo.

Quando ebbi modo di ragionare sul tema “avere cura del lavoro”, dei suoi diritti, delle sue caratteristiche, della sua importanza, ho colto come un'attenzione al suo senso della cura, che ha costretto tutti a misurarsi con un altro punto di vista.

Maria Cannata, *Direttore generale del Debito Pubblico, Ministero dell'Economia e delle Finanze*

1. Donne e denaro

Posso rispondere non in assoluto, ma solo in relazione alla mia esperienza personale e al settore nel quale ho sempre lavorato: il pubblico impiego.

Direi, senza retorica, che il rapporto con il denaro per chi lavora nella Pubblica Amministrazione riveste un ruolo importante, come per tutti (senza non si vive), ma certo non prioritario.

La media delle retribuzioni è sicuramente inferiore a quella di norma percepita da un impiegato con funzioni analoghe nel settore privato. A livello di funzionari e dirigenti, poi, la sproporzione è davvero macroscopica, soprattutto in alcuni settori, dove sono richieste specializzazione e qualità di formazione ai massimi livelli e le responsabilità sono notevoli, ma non trovano in alcun modo riscontro nella retribuzione. Altri sono quindi i fattori che entrano in gioco: in primo luogo la passione per un lavoro interessante e di ampio respiro, a beneficio della collettività; poi, la stabilità dell'impiego, fattore oggi ancor più apprezzato che in passato; infine, per le donne, la tranquillità circa il rispetto della tutela della maternità, che nella legislazione italiana è teoricamente presente anche nel privato, ma purtroppo, nella pratica, spesso elusa o disattesa. Inoltre nel pubblico impiego non esistono differenze nella retribuzione tra uomini e donne, che godono entrambi di una completa parità di trattamento economico, considerando che sia i minimi che i massimi salariali sono stabiliti dal contratto nazionale e non derogabili. Nel settore privato, invece, il massimo salariale - o la cosiddetta parte variabile - non è sempre definita e quindi il margine di contrattazione individuale è più alto.

In un simile contesto, dove spesso un certo potere, ed anche successo e visibilità, non così direttamente collegati al denaro, è difficile per me valutare se davvero c'è una differenza di genere nel rapporto col denaro. In generale, noto che nelle donne difficilmente il richiamo del potere in sé è poi così importante, mentre il successo, inteso come apprezzamento e riconoscimento del proprio valore, è qualcosa a cui tutti indistintamente, uomini e donne, tengono molto.

Al Ministero dell'Economia su quattro Capi-Dipartimento - la posizione più elevata - due sono donne, quindi in perfetta parità. La percentuale di distribuzione tra uomini e donne nelle posizioni di "comando" è abbastanza equilibrata anche per il resto dell'amministrazione: il 45% dei dirigenti di seconda fascia sono donne, mentre fra i dirigenti generali - le persone nel mio ruolo per intenderci - la percentuale femminile scende di un poco, al 38%. Tutto sommato, credo di poter affermare di essermi trovata a lavorare in un ambiente che, nel panorama italiano, risulta senz'altro privilegiato per quel riguarda le pari opportunità.

2. Donne e leadership

Non saprei dire se per fare il Capo del Debito Pubblico essere donna abbia fatto o meno la differenza, né tantomeno in che cosa.

Esiste un modo "femminile" di gestire il Debito Pubblico o di essere a capo di un'organizzazione di qualsiasi altro tipo? Non saprei, anche se devo dire che ho riscontrato una presenza di colleghe nel mio stesso ruolo in altri stati certo non maggioritaria, ma sicuramente superiore alla media del settore finanziario, ancora pesantemente dominato dalla presenza maschile, soprattutto in posizioni di vertice. Comunque, ho sempre pensato che essere donna o uomo dovesse essere considerato parte del cambiamento spontaneo negli usi e nei costumi di una società, ma nei fatti così non è.



**È necessario davvero
avere delle quote rosa
che impongano
la presenza femminile
nei consigli
di amministrazione?**



Mi guardo attorno e sicuramente noto che la presenza delle donne in posizioni di vertice resta oggi fortemente minoritaria rispetto a quella maschile in moltissimi settori. L'imposizione legislativa delle quote rosa - che di per sé non condividerei - potrebbe quindi essere una sorta di “male necessario”, uno strumento temporaneo per ristabilire un equilibrio che in altri modi non è stato possibile ricreare altrimenti. Certo, finché si sarà costretti a ricorrere alle quote, le donne dovranno continuare ad essere non all'altezza degli standard generali, ma nettamente al di sopra, per dissipare, a se stesse e agli altri, il dubbio di essere state scelte solo in quanto donne, e non in funzione del proprio intrinseco valore. E questo non è certo un bene.

3. Donne e cambiamento

Ho faticato un po' a individuare un episodio specifico dove l'esser donna possa aver fatto la differenza nella soluzione di un problema. In molti casi, infatti, mi son resa conto di aver dato un contributo non trascurabile in situazioni difficili, ma senza che ciò fosse riconducibile al genere. Alla fine, credo di averlo trovato.

Nel 1997 partecipavo, fra l'altro, a gruppi di lavoro in cui si definivano i criteri di valutazione e classificazione di poste contabili per la verifica del rispetto dei parametri di Maastricht e, fra questi, un caso controverso riguardava il trattamento dei buoni postali fruttiferi. Avendo colto un certo scetticismo di fondo fra i funzionari della Commissione Europea in missione a Roma, decisi di portare in riunione un buono postale che io stessa avevo acquistato tempo prima, in modo che potessero constatare di persona che ne avevo descritto correttamente tutte le caratteristiche. Tale scelta fu decisiva: da un lato un certo “fattore sorpresa”, dall'altro l'inequivocabile evidenza fattuale, risparmiarono un sacco di disquisizioni e fecero accettare di buon grado la nostra interpretazione delle regole.

Non so esattamente perché, ma sono convinta che nessun uomo l'avrebbe fatto, perché ho constatato che in molti casi gli uomini tendono ad appassionarsi al dibattito teorico e disdegnano la concretezza. Ove necessario, invece, mi sembra che le donne siano più aperte a scegliere strade legittime e sensate, anche se prive del formalismo standard di contesto, senza per questo sentirsi in imbarazzo.



Rosalba Casiraghi, *Membro del Consiglio di Sorveglianza, Intesa San Paolo*

1. Donne e denaro

Concordo con il risultato dell'indagine. Nel campo professionale i maschi possono maggiormente selezionare l'offerta del mercato, per le donne è già una conquista esserci. E più si sale e più è tanto vero. Il rapporto con il denaro? Sì, lo vedo come strumento di protezione e non di successo e questo è legato ad uno dei fili conduttori più forti della mia vita, ossia che si è persone libere solo se non esiste una dipendenza economica da qualcuno. È stata questa convinzione una delle linee guida della mia carriera professionale.

2. Donne e leadership

Appartengo alla schiera di donne che non ha particolare entusiasmo per l'intervento legislativo, avrei preferito un intervento sul Codice di Autodisciplina che avrebbe sortito il medesimo effetto, ma avrebbe permesso una maggior selezione delle donne con le professionalità adatte ad entrare nei consigli e nei collegi sindacali. Tuttavia credo che l'arrivo delle donne nei cda (per il quale mi sono sempre battuta) potrà contribuire a un migliore governo delle società, perché rompe quel sistema di cooptazione che porta gli azionisti a scegliere gli amministratori più per la loro “fedeltà” verso chi li ha eletti piuttosto che per la loro indipendenza.

Della legge sulla così dette “quote rosa” non mi piace la connotazione politica e l'abuso (infatti è un provvedimento a tempo, altrimenti sarebbe anticonstituzionale) perché non si può limitare il diritto degli azionisti nella scelta dei propri rappresentanti. È poi una falsa conquista. I posti riservati alle donne nei cda sono incarichi in organismi collettivi che si rivolgono ad un *élite* di donne, accademiche, avvocati, commercialiste che hanno già avuto modo di mettersi in luce. Non rappresenta la sostanza del problema, che è quello che le donne nelle imprese raramente arrivano alla vera stanza dei bottoni, che è il *top management*.

Meglio una donna amministratore delegato di una grande società, che cento nei consigli d'amministrazione.

3. Donne e cambiamento

Storie (quasi divertenti) di pregiudizi. Come essere rincorsa dai commessi nei corridoi di una importante società energetica che mi gridano: “Signora il gas si va a pagare dall'altra parte!”. Oppure il consigliere anziano che dopo tre anni in un cda mi chiede di accompagnarlo al suo posto perché ritiene che io sia una segretaria. Oppure entrare in una stanza ed essere scantonata dai colleghi che cominciano a salutare quelli dietro di te perché tu “evidentemente” non puoi fare parte del cda, oppure uno che ti dice: “io voglio parlare con il Presidente, non con lei”, e via... ne avrei una marea di storie anche più serie. Credo che talvolta non mi sia stato chiesto di ricoprire un qualche incarico perché chi lo doveva assegnare, pur riconoscendo che ne avevo le caratteristiche, ha preferito non “compromettersi”. Altre volte credo che essere donna mi abbia aiutato. Vinta l'iniziale diffidenza con i colleghi, questi (che spesso hanno troppi incarichi o si impegnano meno) si accorgono che tu hai studiato di più gli argomenti, che ne sai di più. Se si riesce a vincere la voglia di farlo pesare e si dà collaborazione, anche a scapito di una mancanza di equità, si diventa non solo un punto di riferimento, ma si riesce anche ad indirizzare verso le soluzioni che vuoi tu.



Maria Bianca Farina, Vicepresidente, ANIA; CEO Gruppo Assicurativo Poste Vita

1. Donne e denaro

Non ho notato differenze significative di genere sull'argomento.

Piuttosto ho sperimentato nelle donne maggiore prudenza nelle scelte d'investimento e maggiore concretezza nella gestione dei budget.

2. Donne e leadership

Ero contraria per principio alle quote rosa che mi evocavano una "specie" da proteggere.

Ciò anche nella convinzione che le donne non siano emarginate nel mondo del lavoro in quanto tali. Una donna che abbia tempo ed interesse per il lavoro ha successo come un uomo e subisce le stesse competizioni. Poi ho riflettuto sul fatto che è proprio il mondo, la nostra società che per storia atavica è modellata dall'uomo a sua immagine e misura. Modelli sociologici, tempi, orari, ecc., tutti a misura d'uomo inclusi ovviamente quelli legati a lavoro.

Allora è tutta la società, la sua organizzazione che deve cambiare affinché sia anche a misura di donna, lavoro incluso. E per fare ciò è necessario che le donne possano in qualche modo imporre nuove regole di relazione in tutti i campi e che, pertanto, entrino a tutto tondo nei luoghi del potere.

E allora ben vengano le quote rosa e tutti gli interventi che possano rafforzarle.

Ma attenzione: per vedere il cambiamento ci vorranno almeno cinquant'anni di quote rosa!

3. Donne e cambiamento

No, non ho aneddoti di questo tipo raccontare.

Isabella Fumagalli, CEO Italia e Comex internazionale, BNP Paribas Cardif

1. Donne e denaro

Le donne hanno un rapporto più equilibrato e funzionale col denaro rispetto agli uomini che lo considerano spesso un simbolo di potere.

Non è un caso che Muhammad Yunus lanciando il microcredito abbia fatto leva proprio sulle donne affinché lo "investissero" in attività produttive, compresa l'istruzione, un intervento che ha avuto ricadute anche sull'emancipazione femminile.

Le donne, però, vengono mediamente pagate meno (20-25%!) dei dirigenti uomini e devono impegnarsi di più per raggiungere posizioni di rilievo. La minore retribuzione deriva dall'errata presunzione che le donne lavorino meno in quanto più coinvolte sul fronte familiare. Indubbiamente se in Italia vi fossero più strutture per accudire piccoli e anziani le donne avrebbero più facilità ad impiegarsi, a beneficio della crescita del PIL.

Fortunatamente, questo non è il caso di Cardif dove, con una componente femminile che ha sempre pesato più del 50%, si dovrebbe parlare piuttosto di quote "azzurre"!

2. Donne e leadership

Condivido lo spirito della nuova norma perché è vero che gli ambienti professionali misti sono più stimolanti. La mia esperienza è sempre stata molto positiva. Non mi sono mai sentita discriminata perché il mio percorso professionale è stato internazionale in paesi dove certi retaggi culturali sono già stati superati. Il Gruppo BNP Paribas ha addirittura fatto della "differenza di genere" un proprio punto di forza, valorizzando le risorse femminili e promuovendo le pari opportunità in pura logica meritocratica. In Italia la legge mi pare necessaria per dare una spinta al cambiamento culturale, un vero cambio di passo per un paese storicamente gerontocratico. Una volta innescato il meccanismo virtuoso, sarà meno indispensabile.

Il principio, a mio avviso, deve comunque essere quello di privilegiare la competenza per apportare nuovi punti di vista e maggior controllo. Le professionalità indipendenti rispondono più naturalmente a questo requisito.

3. Donne e cambiamento

In passato, mi è capitato più di una volta di venir scambiata agli appuntamenti per la segretaria dell'AD - che poi sono io... - oppure, se accompagnata da colleghi, a quel punto anche per la loro!

Alla fine questi sono stati gli incontri più proficui, forse proprio per l'equivoco occorso che permetteva di rompere gli schemi e di far sentire il mio interlocutore "in debito".

Alla mia femminilità tengo parecchio. Sul lavoro la utilizzo soprattutto per stemperare situazioni di tensione oppure per dire senza riserve quello che penso. Purché utilizzato con intelligenza e rispetto, il garbo femminile può molto.



Suor Angelina Galli, *Membro del Consiglio Generale, Compagnia di San Paolo*

1. Donne e denaro

Per rispondere a queste tre domande mi sono avvalsa anche dell'esperienza di alcune amiche: una libero professionista, un sindaco, una antropologa, una psicoterapeuta a orientamento etnopsichiatrico, una *controller manager*, una giurista d'impresa e una fotografa professionista di fama internazionale.

Nel corso della discussione in questo gruppo di mosche bianche in un universo tutto al maschile, per quanto riguarda manager e professionisti (la storia cambia per l'antropologa e la psicoterapeuta), emerge l'idea ferma e consolidata che alla collega femmina non ci si può astenere dal far notare tacchi alti ed estetica, e qualche difficoltà ancora a coniugare al maschile logiche femminili e viceversa e un po' di reticenza nel riconoscerne identiche capacità tecniche.

A me religiosa tocca apprezzare il fatto che gli interlocutori al maschile siano stati chierichetti, siano stati a Lourdes (magari), che in famiglia ci sia stata qualche parente religiosa o religioso. Il contributo richiesto è di "una preghiera".

Tra di noi, commensali di una cena senza pretese e molto amichevole emergono due idee:

1. Alle donne, generalmente, interessa che il lavoro a cui sono deputate sia ben fatto, completo e concreto. L'obiettivo di oggi interessa perché funzionale a quello di domani e di dopo domani.
2. Il denaro, forse anche per storia antichissima, interessa come protezione in quanto strumentale alla gestione dell'azienda-famiglia, e non come sinonimo di potere.

2. Donne e leadership

La seconda domanda trova tutte d'accordo nel rendere obbligatoria la presenza di donne ai tavoli decisionali. Fa meraviglia constatare che, nonostante la Costituzione Italiana, all'art. 3 riconosca pari diritti senza distinzione di sesso, ancora si discuta e si debba imporre una "quota" di donne partecipanti ai cda di società quotate in borsa e a partecipazione pubblica. La presenza della donna deve essere imposta (anche se è assurdo arrivare a ciò) per il bene della polis. La donna non vive per settori, ha una capacità forte di variare opinioni, adattarsi a situazioni le più lontane tra loro, utilizzare il tempo saggiamente. Nella sua struttura psicofisica è "economa", preposta alla casa: oggi in un mondo globalizzato la casa è tutto il mondo ed è più che giusta la partecipazione della donna alla vita pubblica e decisionale. L'importanza del compito deve dettare la serietà e l'originalità del ruolo che la donna dovrà e deve sempre più essere in grado di giocare. Spesso vincere la tentazione (inconscia?) di mettere da parte il ruolo di genere per copiare il modo di essere tutto maschile consolidato, e comportarsi da "uomo". L'atteggiamento giusto è invece quello di intervenire con coraggio e discutere continuando a essere professionalmente preparata. Potrebbe entrare la tentazione di essere succubi della tradizione che vuole donne e bambini visibili ma non udibili.

3. Donne e cambiamento

La mia esperienza è soprattutto in campo educativo, curativo, assistenziale dove la donna gioca un ruolo preponderante rispetto all'uomo.

Non posso citare fatti concreti, ma è certo che se alle donne fosse stata data maggiore autonomia di pensiero e azione, il corso di certe storie sarebbe stato molto più ricco di successi.



Lella Golfo, *Parlamentare, promotrice DDL su quote rosa nei cda*

1. Donne e denaro

Certamente le donne hanno una maggiore propensione al risparmio e sono delle amministratrici oculate. Credo che per loro una retribuzione più alta sia sinonimo d'indipendenza economica, di libertà piuttosto che di potere. Nella mia esperienza personale ho visto le donne con maggiore disponibilità finanziaria soddisfare magari qualche desiderio personale ma mai usare il denaro come status symbol o per ostentare la propria posizione sociale. Piuttosto tendono a fare investimenti ragionati, a risparmiare per il futuro o le emergenze che una brava amministratrice è ben consapevole siano dietro l'angolo, perché sono loro a gestire il patrimonio familiare e a far "quadrare i conti". Le ricerche internazionali confermano che nella gestione delle imprese le donne sono meno propense al rischio e non è un caso se anche in Italia le imprese guidate da donne falliscono meno e tendono ad avere i bilanci in ordine.

2. Donne e leadership

Sono stata io a pensare, elaborare e portare all'approvazione la legge sulle quote di genere partendo dalla convinzione profonda che le quote fossero la medicina per la malattia del nostro Paese ovvero una discriminazione sistematica dei talenti femminili. L'incremento di donne nei cda, avvenuto ancor prima che la legge entrasse in vigore e che oggi ha portato le donne a superare la soglia critica del 10% nei cda delle società quotate dimostra che il provvedimento ha già dispiegato i suoi effetti. Sono certa che anche le indipendenti aumenteranno in maniera significativa perché con questa legge non si è solo introdotto un obbligo ma si è acceso un dibattito che si era fermato ai tempi del femminismo. Oggi le donne sono più consapevoli non solo dei propri diritti ma delle proprie capacità e le aziende cominciano a valutare la presenza di più donne come positiva. La crisi internazionale sta giocando un ruolo fondamentale in questo nuovo vento di rinnovamento che darà più spazio alle donne: le imprese devono essere produttive e competitive e perché ciò avvenga hanno bisogno dei migliori talenti disponibili sul mercato, anche e soprattutto donne.

3. Donne e cambiamento

È innegabile che nonostante i passi avanti compiuti nella direzione di una maggiore uguaglianza di genere la strada da percorrere sia ancora tanta e le discriminazioni e la diffidenza verso le donne, soprattutto in posizioni di potere sia ancora palpabile. Nella mia esperienza personale mi è capitato spesso di essere guardata con sospetto solo perché donna. In Parlamento i discorsi sulle questioni più importanti sono discusse in Aula dai capogruppo (spesso e volentieri uomini) e le posizioni di rilevanza sono spesso appannaggio loro (e forse dopo aver espugnato il campo economico è proprio in quello politico che occorre agire per riportare un po' di equità). Purtroppo, molti luoghi comuni e pregiudizi sulle donne non sono scomparsi e continuiamo a fare molta più fatica degli uomini per raggiungere le stesse posizioni e stipendio. La verità è che dopo più di trent'anni il motto di Marisa Bellisario "per una donna fare carriera è molto più difficile ma anche più divertente" è più che mai attuale. Sono però fiduciosa e guardo alle nuove generazioni con ottimismo. Anche nelle giovani famiglie mi sembra di vedere una ripartizione dei compiti più equa e rispettosa del ruolo della donna nel mondo del lavoro. Certamente i cambiamenti culturali sono lenti a venire e dovremo ancora aspettare del tempo per parlare di pari opportunità nel vero e completo senso della parola, ma il vento è cambiato.



I consiglieri dovrebbero essere scelti sulla base di un comprovato profilo di competenze ed abilità, indipendentemente dal genere

Michaela Koller, Segretario generale, Insurance Europe

1. Donne e denaro

Nella mia esperienza, non mi è sembrato ci siano differenze significative nella relazione e nell'attitudine di uomini e donne verso il denaro.

2. Donne e leadership

Non credo sia compito della legislazione europea sul genere cambiare o imporre il numero di donne nei consigli di amministrazione delle società. I consiglieri dovrebbero essere decisi e scelti sulla base di un comprovato profilo di competenze ed abilità, indipendentemente dal genere.

3. Donne e cambiamento

Non credo che l'approccio manageriale differisca in base al genere, o che esso abbia particolari rilevanze. Ho conosciuto leader uomini con ottime competenze relazionali e donne manager che ne erano sprovviste. Per questo credo che sia necessario trovare un giusto mix di talenti e persone con approcci differenti. Idealmente questo porta a una composizione bilanciata fra generi, ma questa situazione non dovrebbe essere considerata come una pre-condizione per raggiungere il mix di capacità ottimale.

Credo in questo approccio bilanciato, dove le competenze e le capacità delle persone, indipendentemente dal genere, assicurano l'efficiente ed efficace funzionamento di una azienda.

Alessia Mosca, Parlamentare, promotrice DDL su quote rosa nei cda

1. Donne e denaro

Non credo che nella gestione del denaro si possano evidenziare differenze di genere, forse incidono maggiormente altri tipi di variabili di contesto. Ci sono donne che reggono l'economia di intere famiglie o comunità così come vi sono uomini altrettanto capaci. Credo che una differenza legata al genere possa essere riscontrata nel tipo di rapporto che donne e uomini instaurano col denaro e nella classificazione di esso dentro una scala di priorità. Il sistema capitalista e la sua degenerazione "malata" che ci ha portato alla situazione in cui ci troviamo ora, del resto, sono creature di un sistema di potere fortemente maschile, dove valori importanti sia a livello collettivo, come la solidarietà, sia a livello individuale, come la qualità della vita, sono stati completamente marginalizzati fino a quasi scomparire.

Per questo motivo sono profondamente convinta della necessità di un riequilibrio di genere ai vertici decisionali della società, sia come atto di giustizia sociale nei confronti delle donne, ma anche come efficace risposta alla crisi attuale, nell'ottica di un miglioramento complessivo per l'intera comunità.

2. Donne e leadership

In realtà questo è quanto avveniva prima che la legge fosse approvata. Nell'ultimo anno, in effetti, nonostante i termini tecnici per l'applicabilità della legge decorrano solo a partire da agosto 2012, molte aziende ne hanno già accolto lo spirito con la nomina di diverse donne nei propri board, invertendo, peraltro, proprio questa tendenza a prediligere le azioniste e aprendo le proprie porte anche alle cosiddette "indipendenti". L'emanazione di una direttiva europea su quest'argomento è tutt'ora oggetto di discussione: all'inizio di maggio ho partecipato a una conferenza stampa con la vice-presidente della Commissione Viviane Reding, che ha esplicitamente lodato la legge italiana identificandola come un modello per la stesura della direttiva. Per questo motivo sarei portata a credere che, se e quando ci sarà una regolazione comune a livello europeo, questa non si distaccherà dalle linee guida di quella italiana.

3. Donne e cambiamento

Non credo che essere donna abbia mai rilevato nella mia vita professionale, anche perché ho sempre avuto la volontà e la possibilità di tenere la mia vita privata ben distante dal Parlamento. È evidente che la politica è uno degli ambiti ancora maggiormente dominato da meccanismi di cooptazione e decisione fortemente maschili, in cui le donne faticano molto a trovare il proprio spazio e, soprattutto, lo spazio per i temi legati in ogni forma alla conquista della piena parità di genere nella società. Riuscire a far sì che i giornali mi identificassero non come "la deputata bionda del Pd" ma come la deputata Pd autrice della legge sulle quote di genere nei consigli di amministrazione ha comportato un lungo e intenso lavoro, che ha significato abbattere un sistema di pregiudizi per cui, anche nei media, le donne in politica sono spesso descritte come "le pedine di". Una soddisfazione, questa sì, in quanto donna ma soprattutto la conquista di una credibilità politica che mi ha permesso di portare a casa risultati importanti per le donne e non solo. Spero di poter essere presto "la deputata Pd che ha proposto la legge sui congedi di paternità obbligatori" e poi ancora: leggi a contrasto della disoccupazione giovanile e femminile, leggi per potenziare l'innovazione, leggi per migliorare la conciliazione tra famiglia e lavoro, leggi per migliorare il reinserimento lavorativo dei detenuti.



Paola Profeta, Professore di Scienza delle Finanze, Università Bocconi

1. Donne e denaro

Rispondo prima come studiosa. Numerosi studi mostrano che uomini e donne sono diversi per attitudini, relazioni, pensieri. Queste differenze spiegano, almeno in parte, comportamenti e scelte diverse di uomini e donne nel campo economico. Venendo più da vicino al tema finanziario, l'economia sperimentale ha recentemente dimostrato con studi rigorosi come le donne siano più avverse al rischio degli uomini. Questa diversa attitudine al rischio si riflette anche nelle scelte finanziarie delle donne, meno aggressive e meno rischiose di quelle maschili.

È noto tuttavia anche che un minor grado di informazione e di *financial literacy* caratterizzi le donne. È noto anche, soprattutto con evidenze dai paesi in via di sviluppo, che le donne tendono, più degli uomini, ad utilizzare il denaro per scopi di investimento duraturi, per esempio investendo in capitale umano dei loro figli. Venendo alla mia esperienza personale, anche se è difficile scindere il mio vissuto dall'influenza che gli studi che conduco su questi temi possano avere sulle mie riflessioni, è innegabile che il denaro rappresenti per gli uomini un segno di successo e di potere più che per le donne. Devo però sottolineare che, mentre le differenze sui comportamenti di rischio e investimento sono evidenti, non ho riscontrato nella mia esperienza personale differenze di genere sistematiche nel rapporto con il denaro.

2. Donne e leadership

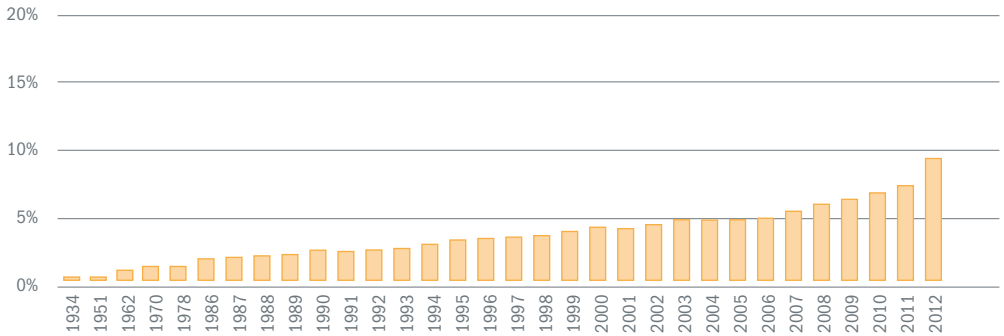
Conosco bene la legge Golfo-Mosca (legge 120 del 2011) che impone alle società quotate una percentuale minima del genere meno rappresentato nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali. Ho sostenuto con forza questa legge e contribuito al dibattito che ne è scaturito, per i seguenti motivi:

1. per rimuovere le disparità di genere che caratterizzano, soprattutto in Italia, il mercato del lavoro, le carriere, e la politica sono necessarie misure d'urto, possibilmente temporanee. Anche negli altri Paesi è stato così e le quote hanno funzionato (si veda il caso della Norvegia);
2. l'attuale situazione di monopolio maschile non permette alle donne di avere un adeguato riconoscimento dei loro meriti, competenze e capacità, in linea per esempio con i risultati raggiunti nel mondo dell'istruzione, nel quale le donne hanno superato gli uomini. Come accade in ogni campo, i monopoli ostacolano la libera concorrenza, a svantaggio di tutti, e devono quindi essere rimossi con azioni precise, a beneficio dell'intero Paese;
3. sarà interesse delle società selezionare la donna migliore per il proprio cda, e le preoccupazioni diffuse sul peggioramento della qualità media dei rappresentati non hanno mai trovato riscontro empirico;
4. le quote aumentano la platea dei talenti che si mettono in gioco: poiché gli uomini sono più *overconfident* e competitivi delle donne, soprattutto se la competizione avviene in contesti misti (si veda risposta 1), la presenza di azioni positive può incentivare le donne (brave) a competere. E in una platea di talenti allargati è più facile selezionare il migliore, di nuovo a vantaggio di tutti.

La legge italiana è stata accolta molto bene anche a livello europeo. La Vice Commissaria Europea Viviane Reding ha lanciato insieme alle migliori *business schools* europee, un progetto di raccolta di curriculum di donne *Ready for board*, al quale io partecipo come rappresentante della Bocconi, proprio per promuovere la presenza femminile nei board delle società quotate.



DONNE NEI CDA DI SOCIETÀ QUOTATE, 1934-2012



Fonte: dal 1924 al 1998: Gamba, M. e Goldstein, A. (2009). “The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934”, *Journal of Modern Italian Studies*, 14(2),199-225; dal 1998 al 2009: Aliberti Governance Advisors on Consob; dal 2009: elaborazione dell'autrice su dati Consob

Sono d'accordo anche sulla temporaneità della misura: quando un certo numero di donne sarà entrato nei cda sarà naturale mantenere il miglior equilibrio di genere.

Infine, secondo i miei calcoli sui dati Consob, a maggio 2012 le donne nei cda di società quotate italiane erano il 9,28% (già in aumento rispetto al 6,7% dell'anno prima). Ci saranno circa 600 poltrone da riallocare per arrivare al 33% imposto dalla legge (per il secondo e terzo mandato).

La figura sopra (a cura di Piera Bello e Paola Profeta) mostra l'evoluzione del numero di donne nei cda di società quotate dal 1934. Il trend è in crescita, ma l'aumento più considerevole si è avuto solo nell'ultimo anno, dopo l'approvazione della legge. È interessante notare che basta l'annuncio per far muovere l'equilibrio, anche prima che la legge vada in vigore.

3. Donne e cambiamento

Quanto all'episodio di vita vissuta: è noto che le donne siano *multitask*, più degli uomini. Credo di dovere a questo se sono riuscita a gestire con successo una gravidanza inaspettata durante la fine dei miei studi di PhD, e l'inizio di una carriera impegnativa e piena di ostacoli. Ora, dopo 12 anni, posso dire di avere avuto, almeno da quel momento in poi, “una marcia in più”.



Patrizia Ravaioli, *Direttore generale, Croce Rossa Italiana*

1. Donne e denaro

Al netto dello shopping compulsivo, credo si possa affermare che generalmente le donne hanno un rapporto più pragmatico e sereno con il denaro rispetto agli uomini. Essendo romagnola, ho come esempio l'“azdora”, qualcosa di più di una casalinga o massaia, nella realtà contadina che vedeva convivere in un'unica fattoria più nuclei famigliari.

L'“arzdora” era una sorta di manager-economista che oltre a gestire la propria famiglia gestiva anche le “risorse umane” (donne e bambini) e soprattutto teneva i cordoni della borsa. Contrariamente agli uomini il sistema valoriale delle donne non accetta l'equazione “più guadagno più valgo”, noi viviamo il denaro più come una forma di arricchimento personale per il benessere nostro e della nostra famiglia.

Il denaro non ha un valore in sé ma per i servizi/beni che consente di acquistare e godere. Questo diverso atteggiamento delle donne nei confronti del denaro spiega in parte anche il fatto che noi accettiamo, o meglio, che noi non lottiamo abbastanza per avere retribuzioni pari ai nostri colleghi maschi.

2. Donne e leadership

La nuova legge sulle quote rosa rappresenta un grande passo in avanti e un'opportunità di norme non solo per le donne ma per il rinnovamento e l'affermazione della meritocrazia nel nostro paese. Alessia Mosca e Lella Golfo, le deputate che hanno promosso la legge, hanno raggiunto un risultato straordinario che - una volta tanto - ci pone come *best practice* europea. I dati sono chiari: la presenza delle donne nei cda delle società quotate in Italia, nonostante già si senta l'effetto della nuova norma, è solo del 10,6% (e come avete osservato in buona parte sono donne direttamente o indirettamente azioniste). Inoltre le donne sono sostanzialmente escluse dai ruoli di *top management* nelle aziende; questo non è solo una questione legata ad una cultura ma si consenta di dire “maschilista” (anche quando la si riscontra in una donna) ma anche e soprattutto una sorta di “barriera all'entrata” posta dagli *insider* nei confronti degli *outsider*. Per questo le quote - temporanee - sono l'unico strumento possibile. A questo punto dobbiamo chiedere che le scelte vengano fatte in base al merito, ma ad essere analizzati non devono essere solo i cv delle donne! Mi auguro lo si faccia anche per gli uomini.

3. Donne e cambiamento

Dalla mia esperienza professionale posso citare l'esempio di Gabriella Salvioni che come *Emergency Manager* (ruolo generalmente maschile) di Croce Rossa Italiana ha gestito il Centro di Accoglienza per Richiedenti Asilo di Mineo (Catania) in piena emergenza Nord Africa. Gabriella ha dimostrato come davanti all'insorgere di problemi e contrasti, un manager donna riesce a trovare una soluzione con diplomazia e senza dimenticare l'aspetto umano, soprattutto nei rapporti interpersonali. Essere donna e dirigere un centro per migranti (per lo più afgani, pakistani, eritrei, etiopi, somali, nigeriani e ganesi), quasi 2000 persone, e per due terzi uomini, è stato vincente perché ha saputo mediare tra i diversi gruppi con autorevolezza ma anche flessibilità, coordinando una squadra imponente di volontari e dipendenti di Croce Rossa con risultati straordinari. Infine, visto comunque l'alto numero di donne, l'appartenenza allo stesso genere è stato un vantaggio per lei, in quanto ha potuto dialogare in maniera diretta con ragazze, mogli e madri la cui cultura vieta il confronto con gli uomini.



Paola Sapientza, *The Merrill Lynch Capital Market Research Professor of Finance, Kellogg School of Management, Northwestern University; Consigliere indipendente Assicurazioni Generali*

1. Donne e denaro

Sul tema delle differenze di genere le mie ricerche e la letteratura sulle attitudini finanziarie mostrano effettivamente l'esistenza di disuguaglianze su temi come l'avversione al rischio. Tuttavia si tratta di analisi fatte su un campione medio. Lo stesso esperimento su una classe di Mba 2008 mostra invece che le differenze si affievoliscono quando le donne sono indirizzate a una carriera manageriale. Anche osservando colleghi e colleghe, nelle scelte in campo finanziario, le decisioni sono prese in maniera fredda indipendentemente dal sesso. Magari qualche differenza c'è sul piano delle decisioni personali, ma non mi pare esistano a livelli dirigenziali alti.

2. Donne e leadership

In Italia il problema della questione femminile va molto al di là delle quote rosa nei posti in cda: le statistiche del Paese sul ruolo delle donne sono demoralizzanti. Nel *gender emancipation index* elaborato dal *World Economic Forum*, l'Italia è al 74esimo posto dopo paesi come la Bolivia, il Venezuela, Malawi, Paraguay, Bangladesh, Ghana e Peru. Imporre le quote rosa nei consigli non è detto che possa sortire l'effetto desiderato: innanzitutto perché l'evidenza dimostra che i benefici vengono dalla presenza di donne con ruoli manageriali che alimentano le ambizioni e le aspirazioni del team femminile dell'azienda; e poi c'è il rischio concreto, come rileva una recente ricerca sulle società quotate italiane, che non siano i migliori talenti ad essere scelti (questo vale per uomini e donne), ma quelli appartenenti ad una famiglia o ad un *network* senza un reale vantaggio per la *governance*. Questo avrebbe un effetto *boomerang* sulla condizione della donna in Italia, perché in caso di una selezione sbagliata, si potrebbe sostenere a maggior ragione, che le donne non sono all'altezza. L'efficacia dell'intervento normativo dipenderà essenzialmente dalle modalità nell'applicazione e nel controllo. In tema di leggi, credo comunque siano più efficaci interventi sulle molestie e gli abusi nel luogo di lavoro, un maggiore sostegno sociale alla famiglia ed educazione nelle scuole.



3. Donne e cambiamento

Quando lavoravo in Italia ed ero molto giovane, mi sono trovata in qualche occasione ad essere l'unica donna in un incontro d'affari con uomini che avevano l'abitudine di iniziare la riunione con una barzelletta sporca. Una pratica che oltre ad essere di cattivo gusto, serviva a creare imbarazzo e che, anche alla luce dei *training* sul *sexual harrassment* fatto poi negli Usa, ho capito essere una forma di intimidazione a livello conscio ed inconscio (che sarebbe sanzionato in altri paesi). Per entrare in un ambiente lavorativo di alto livello in Italia, se non vieni dalla famiglia o da un *network*, devi essere più qualificata degli altri e indipendente. Spesso le donne sono più indipendenti nei giudizi perché non fanno parte dell'*old boys network*. Di recente ho incontrato alcune persone che lavorano per uno dei fondi esteri che investono nelle società quotate italiane. Ho chiesto con quali criteri si districassero nel groviglio, spesso incestuoso, dei rapporti societari italiani e quando e come decidessero quale votare fra le liste indipendenti. Un buon criterio - mi è stato detto - è scegliere una lista di consiglieri con indirizzo e posto di lavoro all'estero. In altre parole, chi gestisce questi fondi capisce che, siccome il mio lavoro e i miei interessi sono all'estero, la mia reputazione è la cosa che conta di più, e le mie scelte saranno indipendenti dagli interessi locali e funzionali piuttosto al bene dell'azienda e di tutti gli azionisti.

La legge sulle quote rose può avere l'effetto di fare entrare persone che, non facendo parte del *network*, porteranno una ventata di indipendenza, ma solo a patto che le donne in cda vengano davvero scelte per le loro capacità e siano davvero, ma davvero indipendenti. È questa la vera sfida.



Luisa Todini, *Presidente, Todini S.p.A.; Consigliere, RAI*

1. Donne e denaro

Per le donne il denaro è più un mezzo che un fine. Ed è normale che sia così, per una differenza che definirei quasi genetica legata al ruolo materno che si esprime, anche in assenza di figli, nell'amministrazione della casa e più in generale della vita domestica. A questo si aggiunge poi una particolare predisposizione femminile a migliorare le condizioni della comunità. Poco importa che questa si chiami famiglia, società o impresa. Gli uomini, invece, vivono il denaro più orientati a una logica di *business* e mi sembra che abbiano anche una maggiore propensione al rischio. Le attitudini dei due diversi generi creano insieme valore in azienda dove la donna gioca un ruolo importante dando il suo equilibrato contributo soprattutto in fasi delicate come l'espansione.

2. Donne e leadership

Il consiglio della Rai si è perfettamente allineato alla previsione normativa del 30% di poltrone rosa per dare il buon esempio su una questione decisamente rilevante. Detto questo, credo che la nuova legge sia un importante strumento transitorio per affermare una *leadership* pubblica o imprenditoriale femminile che spesso è nascosta. E del resto, se una nazione civile come la Norvegia ha deciso di introdurre le quote rosa significa che alcune volte serve una legge per cambiare le cose in meglio. Le donne con buoni curricula in Italia non mancano: la Fondazione Bellisario ha consegnato nelle mani del premier Monti 2500 curricula eccellenti di donne italiane che potrebbero a pieno titolo entrare nei cda delle società e dare il proprio contributo.

Sono curricula con grandi competenze emersi indirettamente grazie a questa nuova legge che ha fatto scattare la ricerca delle donne migliori affinché nei cda si possano completare le capacità analitiche maschili con il naturale buonsenso femminile creando un'ottima sintesi per il governo societario.

3. Donne e cambiamento

Il mondo delle imprese è ancora sostanzialmente al maschile.

Tuttavia devo dire che se si sa ascoltare, il diritto di parola non è negato a nessuno! Se poi si dicono anche due o tre cose intelligenti, allora si viene magari anche tenuti in considerazione. Scherzi a parte, nel mestiere della mia famiglia, che è quello dei *contractor*, non ci si attende una donna ai vertici. Ancor di più poi se si lavora all'estero nei Paesi che hanno tradizioni diverse dalle nostre.

Ricordo una volta in Kazakistan, circa dieci anni fa, venni invitata dall'allora primo ministro per un colloquio. La nostra azienda aveva alcuni cantieri nel paese e io ero stata a fare dei sopralluoghi. Così fui costretta a presentarmi in abiti da lavoro. Anche un po' impolverati. Non proprio l'abbigliamento istituzionale per un capo d'azienda e venni accolta in una sala d'attesa.

Dopo un'ora circa mi si avvicinò un funzionario mi chiese gentilmente a che ora sarebbe arrivato il presidente Todini. Mi venne da sorridere e spiegai che ero io. Ci fu un attimo di imbarazzo, ma poi rotto il ghiaccio, con il tempo, i rapporti sono progressivamente migliorati. Certo c'è voluta un po' di fatica, ma è stato anche più gratificante.



Veronique Weill, Chief Operating Officer, AXA

1. Donne e denaro

Credo che alcuni uomini abbiano la tendenza ad utilizzare l'ammontare del loro stipendio come una sorta di *benchmark* fra di loro: i soldi sono un fattore di riconoscibilità e di potere nei confronti dei propri simili. Tuttavia non ridurrei l'importanza del denaro per le donne alla sola esigenza di proteggere la loro famiglia. Sarebbe troppo restrittivo. È vero che il denaro permette di affrontare gli imprevisti della vita e dà una maggiore libertà, ma è anche vero che oggi le donne stanno cominciando a capire di avere un valore sul mercato del lavoro, anche se sono tradizionalmente meno abituate a negoziare il proprio stipendio rispetto ai loro colleghi uomini. Ricordo un episodio estremamente interessante su questo argomento, riferito a quando lavoravo a New York. Discutendo con il mio capo sull'ammontare dei miei *bonus*, gli chiesi di avere le medesime condizioni del mio collega che aveva delle responsabilità equivalenti. Lui aveva minacciato di dimettersi e quindi aveva anche avuto un aumento dei suoi *bonus*. Qualsiasi cifra avessi pensato di proporre non avrei comunque mai raggiunto il livello di retribuzione che ho avuto in quell'anno! Il mio capo riconobbe il mio giusto "valore di mercato", che io non sapevo valutare. Guardate il nuovo CEO di Yahoo!: lei ha ottenuto delle ottime condizioni perché è straordinariamente preparata. Uomo o donna che sia, le competenze hanno lo stesso valore!

2. Donne e leadership

Sono contenta che le autorità europee cerchino di favorire le pari opportunità e si preoccupino di sanzionare i casi di discriminazioni legate al genere. Le problematiche della diversità si presentano con la stessa gravità in numerosi paesi, è dunque giusto che l'Unione Europea proponga delle regole comuni. Detto questo, penso che non si debba confondere la discriminazione con la differenziazione. Il premio di un prodotto assicurativo viene calcolato in funzione del profilo di rischio; se si guarda all'evoluzione dei sinistri automobilistici su diversi anni, è dimostrato empiricamente che gli uomini hanno un profilo più rischioso di quello delle donne, che ha comportato sino ad oggi un premio differenziato, a vantaggio delle donne. Prendo atto della decisione della Corte di Giustizia che ormai ci impedirà di procedere in questo modo, anche se non sono convinta. Il principio stesso di un contratto di assicurazione è di proporre una garanzia personalizzata al giusto prezzo!

3. Donne e cambiamento

Sono convinta che la legge francese sulla presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione porterà a dei cambiamenti importanti, che, in realtà sono già cominciati. Per quanto mi riguarda, faccio parte del Consiglio di Lafarge da due anni e da quel momento ho ricevuto sei o sette altre proposte. Ho fatto la scelta di concentrarmi su un solo Consiglio poiché svolgo già delle importanti funzioni operative in AXA e mi voglio dedicare seriamente a Lafarge.

Ho quindi declinato gli inviti ad incontrare i presidenti di altre società, cosa che ha molto sorpreso i "cacciatori di teste" che mi hanno spiegato che l'"usanza" è non solamente di accettare di partecipare contemporaneamente a molti Consigli, ma anche di presentarsi sistematicamente ai colloqui anche solo per semplice attività di *networking*. La sensibilità e le abitudini maschili e femminili possono essere differenti su questi argomenti.



Penso che le nuove normative possano aiutare a cambiare le cose e che l'introduzione delle quote abbia permesso di mettere in moto un processo e di invertire il corso della storia. Non voglio sembrare *naïf*: senza le quote non sarei mai entrata in un Consiglio così rapidamente e non avrei ricevuto tutte quelle proposte. Eppure, le quote non possono essere la sola risposta alla sfida della diversità nelle aziende. Potrebbero portare a degli scontri inutili fra uomini e donne. La mia profonda convinzione è che per cambiare le cose in maniera duratura, dobbiamo assicurarci che gli uomini si siano persuasi della necessità di fare progressi in questo ambito. Per questo credo bisognerebbe cominciare con il cambiare la nostra mentalità all'interno della famiglia attraverso l'educazione che i genitori danno ai figli maschi e alle figlie femmine. Non per annullare le diversità che esistono, ma per valorizzarle e dimostrare che da esse ci possiamo arricchire.



Theodora Zemek, *Direttrice reddito fisso, AXA IM*

1. Donne e denaro

Lavoro con gestori di fondi di investimento a reddito fisso e per natura tendiamo ad essere un gruppo abbastanza prudente. Non credo di aver notato delle differenze di comportamento tra uomini e donne nei miei gruppi di lavoro. Hanno entrambi un sano rispetto per il denaro, ma penso che la vera motivazione sul lato dei guadagni sia di avere un grado elevato di sicurezza finanziaria e di indipendenza personale. Nel settore dei gestori di fondi non ci sono molti “macho” che vogliono sfoggiare consumi vistosi - queste sono persone che vivono in zone prestigiose, mandano i figli in buone scuole, fanno belle vacanze e cose simili. Detto questo, una volta ho letto uno studio sulla finanza comportamentale che secondo me dimostrava efficacemente come gli uomini giovani che gestiscono fondi tendono ad essere più spregiudicati, operando un numero maggiore di transazioni e prendendo più rischi.

Essendo una donna di 57 anni, mi fa piacere sottolineare come le donne più “anziane” che gestiscono fondi abbiano la tendenza a generare risultati più stabili e migliori. Questo è confermato dal fatto che, quando ero più giovane, ho dovuto tirare le briglie di un buon numero di giovani uomini avventati, ma non ho mai avuto una giovane donna imprudente nella mia squadra. Oggi siamo tutti molto orientati ai risultati e al lavoro di squadra, quindi non devo comportarmi più troppo da poliziotta!

2. Donne e leadership

La questione delle quote è sempre molto complessa. Quando ero più giovane ero solita sostenere, molto altezzosamente, che avrei voluto ottenere la mia posizione grazie a miei meriti e non mi sarebbe servito l'aiuto delle quote. Ora non ci credo più. Nella mia squadra penso che le donne siano il 48% e credetemi sono tutte di alto livello, ognuna di loro. Mi sono laureata in due delle migliori università al mondo, Yale e Cambridge, e conosco un gran numero di donne intelligenti e talentuose, a poche fra queste è stato offerto di diventare amministrate o direttori non esecutivi. Nel mio cerchio di conoscenze non è successo a nessuna. Certamente se si vuole costruire un team autoreferenziale, non ci si potrebbe mettere dentro queste donne. Sono intelligenti, *original thinkers*, portatrici di sfide e strategie. Francamente nessuna di loro arriverà mai in alto senza le quote, quindi penso che potremmo imparare a convivere con questa “vergogna”.

3. Donne e cambiamento

Credo fermamente in ogni tipo di diversità, e ne discuto spesso con la mia squadra delle risorse umane. Una delle grandi cose di AXA IM è che abbiamo deliberatamente scelto di selezionare il personale fra tutti i generi, le etnie, le nazionalità e le religioni di conseguenza ora lavoro nella squadra più varia che abbia mai incontrato e questo è estremamente esaltante. C'è però un problema, praticamente tutti hanno lo stesso *background* accademico, sono tutti specializzati in matematica e *business* il che vuol dire che spesso perdiamo la visione più umanistica di lungo termine, mantenerla dovrebbe essere il mio compito. Per quanto riguarda il genere la mia impressione è che le relazioni fra sessi siano abbastanza diverse in Regno Unito rispetto alla Francia. Per esempio, penso che la maggior parte dei miei colleghi francesi sappia cucinare e dar da mangiare ai bambini e immagino lo sappiano fare piuttosto bene. Invece la



divisione del lavoro in una casa britannica è completamente diversa, lo è certamente nella mia. In ultima analisi, ritengo che in gran parte delle culture siano le donne a fare la maggioranza dei lavori casalinghi anche quando sono loro quelle che guadagnano di più. I lavori collegati alla casa sono molto importanti per il nostro *business*, si può avere un'ottima fotografia di come l'economia funziona facendo spese per il cibo, i vestiti dei bambini e gli oggetti per la casa o chiamando un elettricista per riparare qualcosa. Una volta ho partecipato a un pranzo molto divertente con un noto economista, il quale mi parlava molto animatamente di tassi di crescita, livelli di inflazione, consumi. Ascoltandolo ho notato la marca della sua cravatta: “Charles Tyrwhitt”, che è una azienda britannica che vende per corrispondenza. Quando gliel'ho ho fatto notare lui ha detto: “Oh, non vado mai a fare shopping, lo odio, lo fa mia moglie o ordino le cose online”. E lui sarebbe stato uno specialista in economia, uno che non è mai entrato in un negozio! Sono sicura che una economista donna non farebbe lo stesso!

ITALIAN AXA FORUM 2012

In linea con l'impegno di Gruppo nella ricerca e educazione sui rischi, AXA in Italia vuole contribuire all'avanzamento di riflessioni di frontiera e di confronto aperto sul ruolo che i settori finanziario e assicurativo rivestono nel creare valore nella società, quali gestori e mitigatori di rischi di medio-lungo periodo. L'Italian AXA Forum è l'evento annuale promosso congiuntamente da AXA MPS e AXA Assicurazioni, in collaborazione con l'ANIA.

L'edizione 2012, che si svolge il 3 ottobre a Roma presso il Tempio di Adriano, si caratterizza per alcuni elementi chiave.

È l'**Italian AXA Forum della diversità e della sfida delle donne per il settore assicurativo**, raccontate attraverso le parole degli autori dei contributi del presente *paper*; video e testimonianze dirette della *vox populi* e l'opinione di leader del settore assicurativo e bancario, referenti istituzionali e politici, esponenti del mondo accademico e del terzo settore, tra cui: Maria CANNATA, Direttore Generale del Debito Pubblico, MEF; Denis DUVERNE, Deputy CEO, AXA; Maria Bianca FARINA, Vicepresidente, ANIA, CEO, Gruppo Assicurativo Poste Vita; Enrico ROMAGNA MANOJA, Direttore, Il Mondo; Alessandro PROFUMO, Presidente, Banca Monte dei Paschi di Siena e Paola SAPIENZA, The Merrill Lynch Capital Market Research Professor of Finance, Kellogg School of Management, Northwestern University.

È l'**Italian AXA Forum della prevenzione e protezione dei rischi per le donne**, con il sostegno al progetto di diagnosi precoce del tumore del seno dello IEO - Istituto Europeo di Oncologia.

È l'**Italian AXA Forum a emissioni zero**: insieme a Treedom sono state neutralizzate le emissioni di CO₂ relative all'organizzazione e allo svolgimento dell'evento, piantando un albero per ogni partecipante e riforestando un'area complessiva di 1.000 mq. in Camerun (www.co2neutral.it).

Per ulteriori informazioni sull'Italian AXA Forum:

http://www.axa-mps.it/UfficioStampa/convegni_ricerche/Pagine/convegniricerche.aspx

http://www.axa.it/studi_e_ricerche/italian_axa_forum.aspx

Italian AXA Paper n° 3 - Le sfide della diversità, ottobre 2012

A cura di: Ufficio Corporate Communication, Corporate Responsibility & Public Affairs, AXA MPS e AXA Assicurazioni
corporate.communication@axa-mps.it; relazioniesterne@axa.it



Il nostro impegno nel rispetto dell'ambiente. Questa carta riporta i loghi che certificano la provenienza delle fibre da foreste a coltivazione integrata sostenibile dove viene praticata una politica di taglio controllato e una politica di riforestazione nonché l'utilizzo di fibre secondarie riciclate.

.....

Si ringraziano i dipendenti
di AXA MPS e AXA Assicurazioni
per i contributi fotografici

.....



ridefiniamo /
la protezione in banca

ridefiniamo / gli standard

