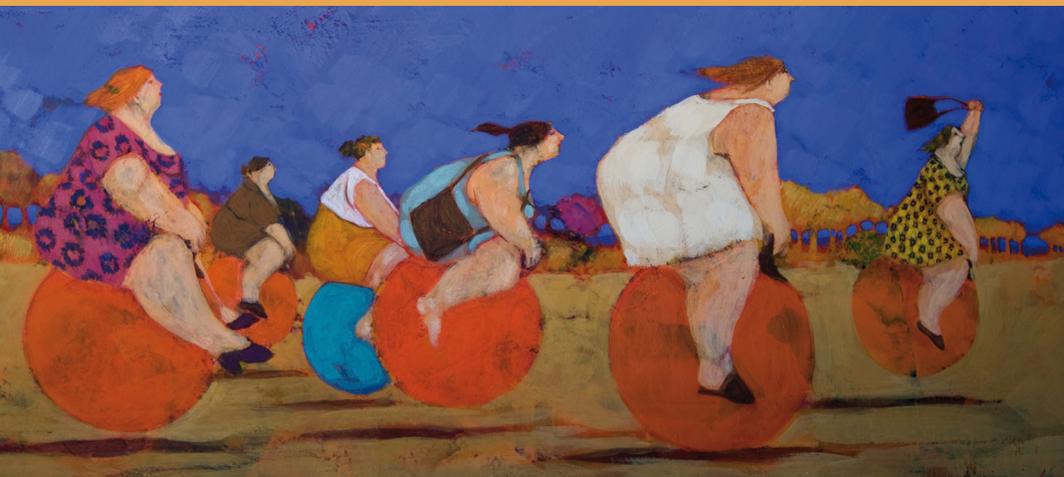




Associazione delle donne  
del Credito Cooperativo



# Parità di genere Stato dell'Arte e prospettive per il Credito Cooperativo

Atti del convegno

8 marzo 2021

In collaborazione con



**Ecra**





Associazione delle donne  
del Credito Cooperativo

# Parità di genere Stato dell'Arte e prospettive per il Credito Cooperativo

Atti del convegno

8 marzo 2021

**Ecra**

Il convegno è stato organizzato da iDEE - Associazione delle donne del Credito Cooperativo in collaborazione con la ScuolaCooperativa di Federcasse.

In copertina: “L'esodo delle casalinghe” di Lisandro Rota.

# Indice

<b>Introduzione</b>	
<b>Teresa Fiordelisi</b> <i>Presidente di iDEE - Associazione delle donne del Credito Cooperativo</i>	7
<b>Sergio Gatti</b> <i>Direttore Generale di Federcasse</i>	11
<b>Diana Capone</b> <i>Banca d'Italia - IVASS</i>	13
<b>Giuseppe Gambi</b> <i>Consigliere per la Sostenibilità di Iccrea Banca</i>	25
<b>Andrea Benassi</b> <i>Responsabile Public Affairs &amp; Sustainability Iccrea Banca</i>	27
<b>Lorenzo Kasperkovitz</b> <i>Responsabile Servizio Relazioni Esterne, Eventi e Media Relations, Cassa Centrale Banca</i>	31
<b>Alberto Castelvechi</b> <i>Docente di Public Speaking all'Università LUISS Guido Carli di Roma, editore</i>	37
<b>Paolo Tripodi</b> <i>Chief Operating Officer Iccrea Banca</i>	43
<b>Enrica Cavalli</b> <i>Consigliera Cassa Centrale Banca, Presidente Banca Malatestiana</i>	47



## Introduzione

L'8 marzo è una data simbolica, ma noi intendiamo dare alla celebrazione di questa giornata uno spessore aggiuntivo, di concretezza, parlando della situazione della parità di genere nell'ambito dell'industria bancaria e del Credito Cooperativo.

Lo faremo nello specifico, analizzando le strategie, e i progetti, volti a produrre un cambiamento positivo della situazione.

Questo dell'8 marzo sarà, infatti, il primo appuntamento di una ricorrenza annuale per iDEE-Associazione delle donne del Credito Cooperativo.

Spingere nella direzione della parità segue, come sottolineiamo sempre, logiche di vantaggio per le organizzazioni e per le aziende e non solamente logiche di equità e di giustizia.

D'altronde, è evidente come il poter contare sull'apporto di un universo più ampio, composto da uomini e donne, è sicuramente più vantaggioso rispetto all'accontentarsi della metà di quell'universo. Il plurale, la diversità di sguardi, porta un valore concreto: fa crescere l'economia, rende le aziende più sostenibili e ne migliora i risultati, dato l'impatto positivo sui meccanismi decisionali. Disinnesca quei *bias* cognitivi, tanto frequenti quando i componenti di un *team* sono troppo simili tra loro. È sull'universo intero che, poi, si possono selezionare e promuovere i talenti.

Preveggo alcune perplessità che, a volte, mi vengono rappresentate. Il tema non è “le donne comunque”, a prescindere dal merito. Tutt'altro. Vorremmo parlare soltanto di merito e non di genere, perché sappiamo bene che, se ci si impegnasse tutti nella valorizzazione dei talenti, tanto nella *governance* come nella gestione, basandosi su criteri

puramente meritocratici, le donne non avrebbero nulla da temere.

In realtà, la valorizzazione dei talenti femminili nell'industria bancaria può essere descritta – anche nel nostro mondo del Credito Cooperativo – come un percorso in itinere.

È stata fatta un po' di strada, molta in alcuni casi, ma ancora ne resta da fare, sia nella *governance* sia nella gestione.

Sul tema della *governance* interverrà la Banca d'Italia che, da sempre, è sensibile alla questione del gender gap e alle conseguenze che la scarsa partecipazione delle donne produce sull'economia.

La Banca d'Italia ha posto in consultazione, il 24 dicembre scorso, le nuove disposizioni sul governo societario; in esse viene previsto che nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle banche, comprese le banche di Credito Cooperativo, vi sia la presenza di almeno un terzo del genere meno rappresentato.

Occorre, forse, gradualità nell'introduzione di tale quota prescrittiva, perché occorrerà che nella selezione degli esponenti si rispettino i requisiti di professionalità e di idoneità introdotti dal nuovo decreto ministeriale 169 del 2020. Sappiamo, infatti, che per il Credito Cooperativo è importante che gli amministratori e le amministratrici vengano scelti all'interno delle compagini sociali. Questo per ragioni di appartenenza, di conoscenza e di coerenza. Quindi, bisognerà fare largo nelle basi sociali alle donne e selezionare le prossime e i prossimi esponenti, sindache e sindaci anche attingendo da quest'altra metà dell'universo.

Nella gestione, purtroppo, passano gli anni e la fotografia nel mondo bancario resta piuttosto cristallizzata. I dati raffigurano una piramide dal vertice che si stringe rapidamente, in modo inesorabile e il vero imbuto è rappresentato dalla nomina a *manager*. Quindi occorre adottare – anche nella gestione – quei metodi, quelle procedure, che garantiscano quello sguardo intero di cui parlavo prima, oltre gli stereotipi di genere che sappiamo esistere e di cui spesso non si è consapevoli.

Prima di entrare nel vivo dei lavori, una parola sull'immagine del nostro evento. È un dipinto del pittore Lisandro Rota, che ringrazio per averci consentito di usare la sua opera "L'esodo delle casalinghe" per i nostri lavori: un modo allegro ed ironico per sottolineare l'importanza del protagonismo delle donne.

**Teresa Fiordelisi**

*Presidente di iDEE - Associazione  
delle donne del Credito Cooperativo*



## Sergio Gatti

Direttore Generale di Federcasse

La Presidente di iDEE ha sottolineato il valore non rituale di questo incontro e l'approccio, anche economico, economico-organizzativo – non soltanto valoriale – rispetto al tema della parità.

Questi sono due fattori determinanti, che mi sento di sottoscrivere personalmente ma anche, per quello che posso rappresentare, a nome di Federcasse.

Il Presidente del Consiglio Draghi, inaugurando la manifestazione organizzata dalla ministra per le pari opportunità, Elena Bonetti, nella data odierna dell'8 marzo 2021, ha ricordato come, per la prima volta, il nostro Paese si doterà di un piano nazionale per la parità.

Con il contributo che l'Associazione iDEE, che opera ormai da 16 anni, ma, soprattutto, con questo incontro, anche noi ci inseriamo in questo solco, su questa linea.

La parità non è soltanto un tema di valore, è un tema di assoluta necessità da un punto di vista sociale e da un punto di vista economico, perché le cose funzionino meglio.

Nella contemporaneità, il tema della parità ha senz'altro una maggiore visibilità, anche se restano molte asimmetrie: tra luoghi, tra settori dell'economia e nella stessa società, ricordando come il femminicidio rimanga un tema assolutamente critico e non risolto.

Credo, crediamo, che questo dipenda dal fattore culturale, che condiziona l'approccio alla questione del genere.

Se la parità non sta nella nostra mente, cioè nella cultura e nell'orizzonte che noi vediamo nel nostro universo mentale, difficilmente verrà poi declinata praticamente.

Ciò si verifica a partire dal linguaggio, come ci ricorderà brillantemente il professor Castelvocchi.

Quindi, bisogna educare, bisogna formare, rendere consapevoli, ed è anche questa una transizione urgente da accom-

pagnare. È una delle transizioni che si intrecciano in questo momento, insieme a quella ecologica, a quella sociale e demografica, a quella istituzionale. Noi, come operatori nel mondo del credito mutualistico, siamo impegnati in questa transizione.

Vogliamo evitare quello che la professoressa Paola Profeta, docente dell'Università Bocconi, ha di recente definito *pink washing* e cioè una tinteggiatura rosa non di sostanza, tanto per essere alla moda. Vedremo che ci sono segnali incoraggianti ma, soprattutto, tanti impegni ben precisi da parte delle nostre banche e delle nostre capogruppo, Iccrea e Cassa Centrale.

La caratteristica dell'evento di oggi è il *focus*. Noi ci concentriamo sull'industria bancaria, sul Credito Cooperativo. Vedremo i dati, le strategie; vedremo i programmi e anche le azioni.

Per produrre cambiamenti, è assolutamente necessario avere contezza del punto in cui si è.

Penso esistano quattro precondizioni per migliorare, in modo sostanziale e misurabile, la nostra efficacia dell'impegno nel tema della parità di genere. La prima precondizione è un sapere adeguato; la seconda, è una reale consapevolezza; la terza, sono i dati numerici; la quarta, le evidenze empiriche, anche di tipo qualitativo, perché anche le buone pratiche sono fondamentali, soprattutto se di metodo e indicanti soluzioni organizzative.

La parità di genere è come il cooperare. Non solo è una cosa opportuna, ma è anche utile, molto utile e molto conveniente.

Uno studio commissionato dal Fondo Monetario Internazionale conferma questo: se le lavoratrici fossero numericamente pari ai lavoratori, il Prodotto Interno Lordo aumenterebbe in Italia dell'11%, del 9% in Giappone, del 6% in Spagna, del 4% in Francia e Germania. Questo anche a indicare, in maniera molto immediata, quanta sia la strada ancora da percorrere.

La parità conviene, quindi, come sistema paese e ai cittadini.

# Diana Capone<sup>1</sup>

Banca d'Italia - IVASS

Parlare di *diversity* di genere, significa parlare di quote rosa. Questo tema oggi viene spesso visto come un adempimento burocratico, un *tick the box*, un argomento banale. Molte giovani colleghe vedono le quote rosa addirittura con astio, perché sottolineano una differenza, una diversità.

Da questo contesto origina lo studio che presento, che è stato condotto con un approccio scientifico partendo da tre domande: prima di tutto, perché dal punto di vista dell'analisi scientifica è importante la *diversity* nel *board* delle banche? Secondo passaggio di qualsiasi lavoro scientifico, l'analisi di dati, quindi: qual è la situazione in cui ci troviamo, cosa ci dicono i numeri? Terzo passaggio, a seconda di quello che ci dicono i numeri (che può piacerci o non piacerci, poi vedremo), come incoraggiare, eventualmente, un cambiamento, nella direzione auspicata? Infine, una informazione sullo spunto da cui è partito il mio lavoro. Stavo seguendo l'evoluzione della *governance* a seguito della crisi finanziaria – mi occupo da venti anni circa di *governance* – e mi sono imbattuta in questa immagine.

Una ragazza, una bambina direi quasi, che, con coraggio, ostacolava l'avanzata del toro. Questa statua è comparsa a Wall Street una notte dell'8 marzo del 2017 ed è stata messa proprio di fronte al toro, simbolo di Wall Street e della finanza, in un momento in cui la stessa Christine Lagarde si chiedeva che cosa sarebbe successo se al posto dei Lehman Brothers – la società il cui fallimento ha innescato uno dei più gravi *turmoil* della storia della finanza – ci fossero state le Lehman Sisters.

---

<sup>1</sup> Diana Capone della Banca d'Italia, Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria, è oggi impegnata anche presso l'IVASS-Istituto di vigilanza sulle Assicurazioni. Esperta di parità di genere, è autrice di uno studio pubblicato tra i paper della Banca d'Italia nel marzo 2020 dal titolo: *Diversity e inclusione nelle banche italiane. Un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board.*



È questa la domanda che mi sono posta anche io. Di qui la ricerca, il voler analizzare nei business case cosa cambia con la *diversity* da un punto di vista aziendale.

Dall'analisi della letteratura scientifica sono emersi risultati molto contrastanti.

C'è chi dice che con una più elevata percentuale di presenza femminile le *performance* economiche delle banche migliorino e c'è chi dice che, invece, la presenza femminile peggiori le *performance*, in ragione dell'inesperienza delle donne che renderebbe meno efficace l'azione della banca. In particolare, alcuni *papers* scientifici molto accreditati concentravano l'attenzione sulla capacità dell'impresa di rispondere alle esigenze di sostenibilità quando l'impresa (e la banca) aveva un maggiore numero di donne; la presenza femminile, in sostanza, aumentava la sostenibilità dell'impresa. Altri studi evidenziavano che la presenza femminile, quindi la *diversity*, rilevava solamente quando le donne erano molte tra le figure esecutive. Nella sostanza, l'analisi della letteratura scientifica

era poco illuminante. Qui la mia valutazione è che tutti i lavori che riguardano aspetti di corporate *governance*, raffrontati con la performance aziendale, non danno risultati univoci, perché sono talmente tanti gli elementi che incidono su una buona qualità di *governance* che è impossibile collegare univocamente questi elementi con l'andamento della redditività di una banca.

Come sottolineato in apertura dal dottor Gatti e dalla Presidente Fiordelisi, la presenza femminile ha certamente impatto sui processi decisionali. In particolare, la presenza di più donne comporta il venir meno dei *bias* tradizionali, quindi il venir meno del fenomeno del *herd behaviour*, comportamento da gregge e del *group thinking*, il condizionamento del pensiero di gruppo, elementi che inibiscono la capacità di contestare le decisioni della maggioranza. Questo comporta un miglioramento nei controlli e una assunzione più responsabile di rischi da parte del *board* nel suo complesso. Un altro elemento incontrovertibile che giustifica e sostanzia la richiesta di una maggiore *diversity* nel *board* delle banche, inoltre, è anche la considerazione di giustizia sociale che la *public policy* non può non promuovere. È infatti indubbio che esista una storia di discriminazione rispetto alla componente femminile. Ci si potrebbe chiedere, però: qual è la soglia giusta per realizzare gli obiettivi di non discriminazione tra donne e uomini? È questa una domanda a cui può rispondere solamente la *public policy*, ovvero il quadro normativo.

Il quadro normativo che interessa noi, come settore finanziario, è composto dalle direttive comunitarie, dalle disposizioni di vigilanza e dalla *soft law* della Banca d'Italia. Questo combinato disposto di norme ha prodotto il risultato che tutte le banche debbano attenersi, siano indotte ad attenersi, ad una soglia di *soft law* del 20% di presenza femminile per tutte le banche e del 33% per le banche maggiori. Il 24 dicembre scorso, come sapete, sono state poste in consultazione dalla Banca d'Italia le disposizioni di vigilanza sul governo societario, che prevedono una soglia di *diversity* del 33% (nel frattempo la soglia prescrittiva per le quotate, se non sbaglio, è passata dal 33% al 40%).

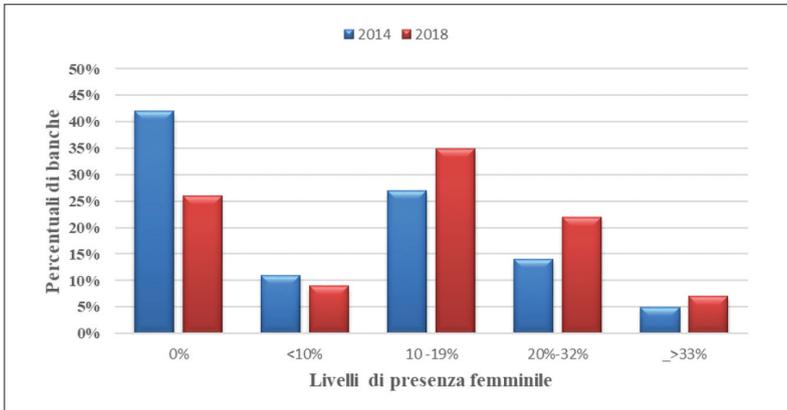
Passiamo all'analisi dei dati. Qui vediamo che, nonostante la presenza di norme prescrittive, nonostante la presenza di una *soft law* che, anche coraggiosamente, la Banca d'Italia ha portato avanti negli anni, la presenza femminile è ancora troppo limitata.

Come sottolineato dalla presidentessa von der Leyen, usare soltanto metà della popolazione, metà delle idee, o metà delle energie è uno spreco insostenibile.

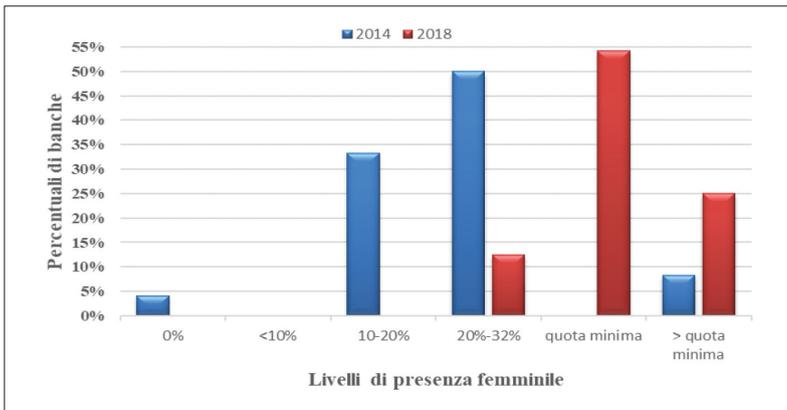
Nel nostro caso, come ha rilevato la Banca d'Italia nell'analisi-impatto della regolamentazione che accompagna le disposizioni di vigilanza in consultazione, nelle banche le donne sono fortemente sottoutilizzate: nelle quotate abbiamo una presenza femminile, come dice la relazione della Banca d'Italia, sufficiente, ma per le non quotate, invece, il livello di presenza femminile è particolarmente basso, come ha dimostrato anche il mio studio. In esso ho cercato di considerare non solo la fotografia statica, quindi com'è la situazione delle banche, ma anche una fotografia dinamica, relativa al *trend*, all'evoluzione.

Quello che ho potuto verificare è che la presenza femminile, oltre ad essere oggettivamente contenuta nelle banche non quotate, fa registrare anche un trend di miglioramento molto lento. Dal 2014 al 2018, infatti, la presenza femminile passa da un misero 10% ad un quasi altrettanto misero 14%. Questo a fronte di una situazione delle banche quotate molto migliore, perché, pur essendo comunque bassa, è del 25% nel 2014 e del 35%, invece, nel 2018, quindi con 10 punti percentuali di aumento. Altra constatazione un po' sconcertante è stata che nel 2014 addirittura la metà dei consigli di amministrazione era formato da soli uomini, situazione oggettivamente anche piuttosto triste perché la presenza femminile nel mio vissuto porta allegria. Nelle banche quotate oggi nessun consiglio è a composizione esclusivamente maschile (nel 2014 ce n'era soltanto uno). Nel 2018, ma temo che oggi non sia cambiato molto, un quarto dei consigli delle banche non quotate era tristemente composto da soli uomini.

## Presenza femminile in banche non quotate



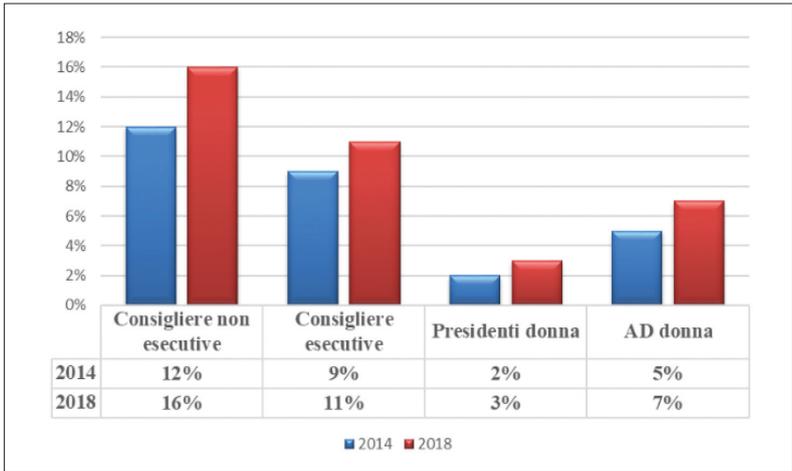
## Presenza femminile in banche quotate



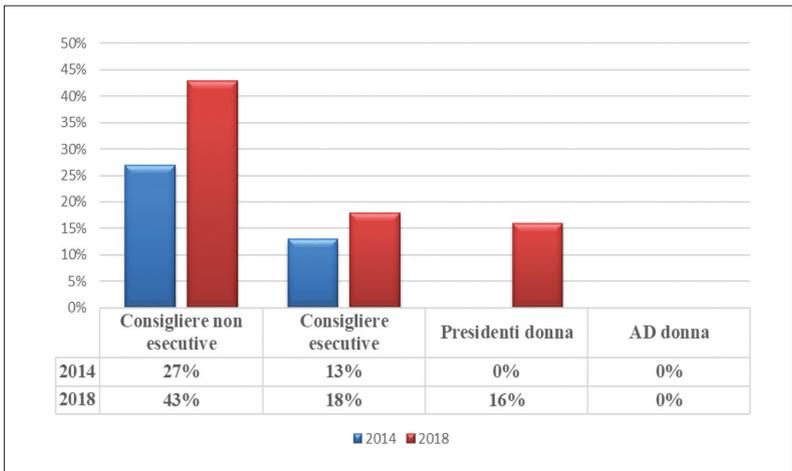
Per le banche **non quotate** la presenza femminile nei board è molto contenuta. Dal 2014 al 2018 passa in media **dal 10% al 14%**, mentre nelle banche quotate la percentuale di presenza femminile aumenta in modo più consistente dal 25% a circa il 35%.

Nel 2018, era ancora composto da **solli uomini** circa **un quarto dei consigli delle non quotate**, nel 2014 in circa la metà dei consigli mancava del tutto la presenza femminile. Tra le banche quotate, nessun consiglio è rimasto a composizione esclusivamente maschile (nel 2014 ancora uno era di soli uomini). Al 30 settembre 2020 nelle banche non quotate la quota di donne presenti nel CdA è pari a circa il 15,7 per cento; in quelle quotate al 39,9 per cento.

### Ruoli ricoperti da donne in banche non quotate



### Ruoli ricoperti da donne in banche quotate



Sia nelle banche non quotate sia in quelle quotate, **la percentuale di donne tra gli amministratori esecutivi aumenta in misura limitata** (rispettivamente, di 2 e 5 punti percentuali), mentre nei ruoli non esecutivi la percentuale di donne cresce in modo più rilevante (rispettivamente di 4 e 16 punti percentuali).

**Per le figure apicali**, nelle banche non quotate i Presidenti donna sono pochi ma in lievissimo aumento (dal 2% al 3%), così come gli Amministratori Delegati (dal 5% del 2014 si passa al 7% del 2018).

Un netto miglioramento si registra nel numero di **Presidenti donne in banche quotate** (da 0 nel 2014 a 4 nel 2018), mentre continuano ad essere del tutto assenti gli Amministratori Delegati donne.

Ho voluto controllare se la situazione fosse da ultimo cambiata e ho verificato con la relazione della Banca d'Italia che purtroppo al 30 settembre 2020 la presenza femminile nei consigli delle banche non quotate è ancora ferma al 15,7%; quindi in due anni, dal 2018 al 2020, siamo passati da un 14 a un 15,7%, davvero un piccolo passo.

Ancora, nella mia analisi, ho cercato di verificare quali fossero i ruoli attribuiti alle donne, sia nelle banche non quotate, sia nelle banche quotate, e ho potuto constatare che vi sono alcuni elementi ricorrenti. Uno di questi è che, in entrambi i casi, la percentuale di donne tra gli amministratori esecutivi (amministratori delegati, componenti dei comitati esecutivi o amministratori con deleghe operative) è limitata ed aumenta in modo limitato. Nei ruoli non esecutivi, invece, la percentuale di donne cresce, sia nelle banche quotate sia nelle banche non quotate, sebbene nelle banche quotate cresca con maggiore velocità. Al riguardo, a titolo esemplificativo, nelle banche quotate nel 2018 circa il 43% dei consiglieri non esecutivi erano donne a fronte di un 16% di consiglieri esecutivi donna. Soffermandoci sulle figure apicali, nelle banche non quotate i presidenti donna sono ancora pochi sebbene in lievissimo aumento, dal 2% al 3%, così come gli amministratori delegati. Nel 2014, il 5% di amministratori delegati erano donna contro il 7% del 2018; questo trend è, tutto sommato, relativamente buono per le banche non quotate in quanto, prendendo a riferimento gli amministratori delegati donna delle banche quotate, abbiamo una percentuale dello 0% sia

nel 2014 sia nel 2018. La figura, invece, del presidente donna nelle quotate è una figura che ha avuto un forte sviluppo, siamo infatti passati da uno 0% del 2014 a un dignitoso 16% nel 2018 e, salvo smentite, tale percentuale è ulteriormente aumentata nel 2020 in virtù della nomina di una ulteriore presidente donna, sebbene sia da sottolineare il dato relativo allo 0% degli amministratori delegati donna.

L'analisi è andata oltre e sono stati analizzati i Curricula Vitae (n. 23 al momento della rilevazione) ed è stato effettuato un confronto tra gli amministratori uomini e le amministratrici. È emerso che le donne sono più competenti, oggettivamente più competenti, rispetto a fattori considerati rilevanti quali la laurea in materie attinenti al settore finanziario, l'aver un background accademico in materie rilevanti per il settore finanziario, quali ad esempio finanza aziendale e diritto dei mercati. Le donne, inoltre, sono più giovani rispetto agli uomini (l'età media è infatti molto più bassa) e sono più indipendenti, valutazione quest'ultima espressa sulla base di criteri oggettivi e desumibili dal TUF<sup>2</sup> e, soprattutto dal CAD, ossia dal Codice di autodisciplina delle quotate. In tale ultimo documento i requisiti di indipendenza sono identificati in modo molto stringente e le donne li rispettano in misura quasi doppia rispetto agli uomini. Inoltre, le donne sono più coinvolte in comitati rispetto agli uomini; in media ciascuna donna partecipa a un comitato e mezzo mentre gli uomini partecipano mediamente a meno di un comitato a testa.

Questi appena enunciati sono gli aspetti positivi dell'analisi condotta che potremmo segnare in blu. Poi ci sono gli elementi di attenzione, da evidenziare in rosso; tra questi, come anticipato, vi è il fatto che le donne, nonostante le loro caratteristiche e qualità, sono meno coinvolte degli uomini in ruoli esecutivi, quindi incidono meno fortemente sull'operatività della banca e, inoltre, sono soggette a un maggior *turnover*. Questo vuol dire che quando c'è da sostituire un amministratore si tende a rinunciare più facilmente a una donna

---

<sup>2</sup> Testo Unico della Finanza.

piuttosto che a un uomo e peraltro le donne non hanno ruoli apicali, quali presidente, amministratore delegato, direttore generale. Sulla base dei dati analizzati, inoltre, soffermandosi non solo sulle figure presenti nei board ma anche sui ruoli chiave nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni, quali *risk management*, *compliance*, *internal audit* e antiriciclaggio, anche in tali casi la presenza maschile è predominante rispetto a quella femminile.

Le conclusioni, ovviamente personali, del lavoro svolto sono dunque che la *diversity* nei *board* delle banche è ancora assolutamente bassa per le non quotate mentre è accettabile nelle banche quotate; emerge, dunque, come le soglie obbligatorie siano indispensabili e non è sufficiente una *soft law*, anche se chi la introduce è una entità autorevole quale la Banca d'Italia; sono indispensabili norme prescrittive.

L'analisi ha anche fatto emergere come l'introduzione di soglie ha impatto non solo in termini di *diversity* ma anche in termini di *inclusione*. Aumentando, infatti, il numero delle donne e introducendo sempre più donne con competenze e capacità di rilievo, ne consegue che esse si ritagliano uno spazio all'interno dell'azienda, vengano ridotti i sintomi di marginalizzazione e di approccio burocratico di *pink washing*, come dice la professoressa Profeta. Probabilmente questo è accaduto nelle banche quotate, in quanto le donne hanno raggiunto la massa critica, ossia un numero sufficiente per "pesare" in azienda.

Un altro elemento che si è potuto osservare è che la presenza femminile ha avuto un impatto positivo sull'efficacia di funzionamento del *board*. È possibile dire questo perché in letteratura da sempre si considerano impattanti, sul funzionamento del *board*, quattro caratteristiche fondamentali: 1) la competenza dell'amministratore, 2) la sua indipendenza, 3) il suo coinvolgimento e 4) la sua partecipazione. Ebbene, su tutte queste quattro caratteristiche, le donne hanno punteggi notevolmente migliori rispetto agli uomini. È, però, anche necessario dire che è necessario un impegno ulteriore in quanto le quote di genere non sono sufficienti. Restano, infatti, dei punti interrogativi circa il perché manchino donne

nei ruoli esecutivi, nel *top management*: questa situazione non è una conseguenza del fatto che non ci sono donne “adatte”. Probabilmente, ciò dipende dalla mancanza di una strategia aziendale di sostegno all’inserimento della componente femminile in azienda.

Tale considerazione ci porta, quindi, alla terza domanda che potremmo porre usando le parole di un altro presidente, Mario Draghi.

La terza domanda è: “cosa possiamo fare per risolvere questo problema”? Sicuramente, i problemi che abbiamo di fronte, oltre alla sottorappresentazione femminile nei ruoli esecutivi, sono anche il *gap* salariale e la mancanza di un sistema di welfare.

Per risolvere questi problemi è necessario consentire a tutti di avere uguale accesso alla formazione e, probabilmente, spingere, volendo parafrasare il professor Draghi, le giovani, le ragazze, ad una formazione che dia loro le competenze chiave per avere un ruolo in azienda, quindi competenze in materia digitale, tecnologica, ambientale. Oltre a questo, chiaramente, è fondamentale il futuro quadro normativo, e in merito possiamo citare di nuovo la recente revisione delle disposizioni di vigilanza sul governo societario che introducono, per tutte le banche, la soglia del 33% di presenza femminile nei Board. Ciò richiederà, con la dovuta gradualità e tempistiche di riferimento, la sostituzione in 305 banche, di 551 uomini con altrettante donne. In più, l’elemento di novità forte di queste disposizioni di vigilanza è rappresentato dal fatto che, tra le figure apicali – quindi tra presidente del consiglio di amministrazione, amministratore delegato, presidente del collegio sindacale – ci dovrà essere almeno una donna.

Oltre alla revisione delle disposizioni di vigilanza sul governo societario, è da sottolineare anche l’aggiornamento della legge Golfo-Mosca per le banche quotate, con l’innalzamento della soglia di presenza femminile e, inoltre, le direttive comunitarie, che introducono il principio della necessaria neutralità delle politiche di remunerazione e rispetto al genere. Si tratta in tutti i casi citati di ottime notizie che fanno ben

sperare sul futuro delle donne nel lavoro, non solo in termini di “ingresso” e dunque di “*diversity*” ma anche in termini di “inclusione”.

A questo punto bisogna essere pronti a cogliere queste opportunità, perché significa attingere a un bacino di energie e potenzialità che è importantissimo, soprattutto in questo momento, per recuperare la produttività e redditività del settore.

“Una vera parità di genere non significa un farisaico rispetto di quote rosa richieste dalla legge: richiede che siano garantite parità di condizioni competitive tra generi... puntando a un **riequilibrio del gap salariale** e un **sistema di welfare** che permetta alle donne di dedicare alla loro carriera le stesse energie dei loro colleghi uomini”.

“Garantire parità di condizioni competitive significa anche assicurarsi che tutti abbiano **eguale accesso alla formazione** di quelle **competenze chiave** che sempre più permetteranno di fare carriera digitali, tecnologiche e ambientali”.

**Mario Draghi**



## Giuseppe Gambi

Consigliere per la Sostenibilità di Iccrea Banca

In qualità di Consigliere di Amministrazione di ICCREA BANCA, capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea e di Consigliere Delegato alla sostenibilità voglio innanzitutto confermare che, a partire dal piano di sostenibilità, il tema della parità di genere ci sta molto a cuore. E non si tratta di *pinkwashing*.

In Italia le donne sindaco sono appena il 15% del totale. Nelle banche, come evidenziato dalla dottoressa Capone, la situazione è quasi altrettanto critica: le donne ai vertici superano di poco il 20%, raramente si avvicinano al 25% rispetto al totale dei dirigenti e funzionari della banca, mentre a livello di impiegati la percentuale oggi si approssima al 50%.

Nel Consiglio di Amministrazione di Iccrea, composto da 15 consiglieri e 3 sindaci, per un totale di 18 persone, vi sono 4 donne, cioè il 22%. Siamo, infatti, convinti che un *board* preparato e diversificato, anche in termini di genere, consenta di preformare meglio e di generare rendimenti più elevati.

Per promuovere la sostenibilità, abbiamo costituito un Comitato Scientifico che affianca il *board* nella definizione delle strategie sui criteri ESG da perseguire. Tale Comitato, oltre al sottoscritto, è composto da dieci membri, di cui sette sono donne, più del 63%, scelte tra persone, all'interno del mondo accademico, imprenditoriale, bancario e del terzo settore, idonee tenendo conto della loro professionalità, creatività, sensibilità ed esperienza in tema di sostenibilità. Non a caso, più del 60% sono donne.

Anche in termini organizzativi, la funzione *Public affairs* e *sustainability*, che sovrintende alla gestione della sostenibilità di Gruppo, vede una qualificata presenza femminile.

Il nostro piano di sostenibilità poggia sui principi base del Credito Cooperativo, sul forte orientamento sociale e sulla

scelta di costruire il bene comune, il tutto incardinato nel principio del *leave no one behind*, cioè del non lasciare indietro nessuno. Il piano si sviluppa su tre linee strategiche fondamentali: il territorio, l'ambiente, le persone e la comunità.

Proprio nell'ambito del terzo pilastro, quello delle persone e della comunità, abbiamo approfondito e sviluppato il tema della parità di genere, con lo scopo di perseguire il raggiungimento di alcuni dei 17 obiettivi dell'agenda 2030 dell'ONU e in particolare: l'obiettivo numero 5, sull'uguaglianza di genere; il numero 8, sul lavoro dignitoso e la crescita economica; il numero 10, sulla riduzione delle disuguaglianze.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione di Iccrea Banca ha approvato l'introduzione di una quota minima del 20% di presenza del genere meno rappresentato nei Consigli di amministrazione, a partire già dai prossimi rinnovi e, nell'arco di un triennio, l'obiettivo è di tendere al 30%. Un altro obiettivo del terzo pilastro del piano di sostenibilità è quello della non discriminazione nella gestione interna delle risorse umane, attraverso azioni di carattere gestionale e culturale, in collaborazione con IDEE l'Associazione delle Donne del Credito Cooperativo.

La riduzione del *gender gap* deve passare attraverso una revisione delle *policy* di selezione, che riducano la discriminazione, un monitoraggio che eviti il rischio di *pay gap* donne-uomini e contribuisca all'aumento della percentuale di donne in posizioni organizzative di responsabilità.

Segnalo, infine, che nel 2019 abbiamo firmato la Carta ABI denominata "Donne in Banca" mirata a valorizzare la diversità di genere.

Siamo consapevoli che il percorso sarà ancora lungo ma, con l'aiuto di tutti, sarà possibile ottenere dei risultati sempre migliori.

## Andrea Benassi

Responsabile Public Affairs & Sustainability Iccrea Banca

Il mio compito è di corroborare, con qualche numero, quanto riportato dal consigliere Gambi.

Quando si parla di sostenibilità, la presenza femminile viene davvero naturale, perché se si procede secondo il merito non è più un tema di quote, anzi, se si procede davvero secondo il merito, c'è il rischio di dover ricorrere alle *quote azzurre*, passatemi la battuta.

I dati a cui farò riferimento riguardano l'intero Gruppo Bancario Cooperativo<sup>3</sup>: le 140 BCC, le società del perimetro diretto e indiretto e le 48 unità organizzative della Capogruppo coinvolte nel processo di rendicontazione non finanziaria (mi riferisco ai dati del 2019).

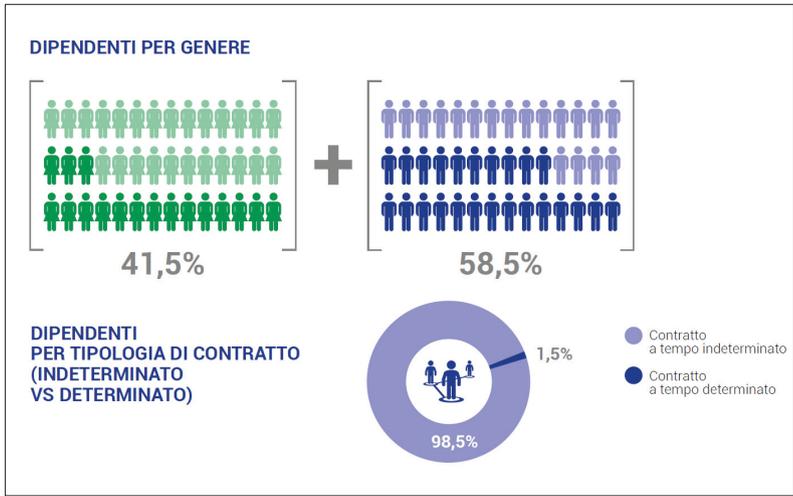
Nei consigli di amministrazione i dati evidenziano la strada da percorrere.



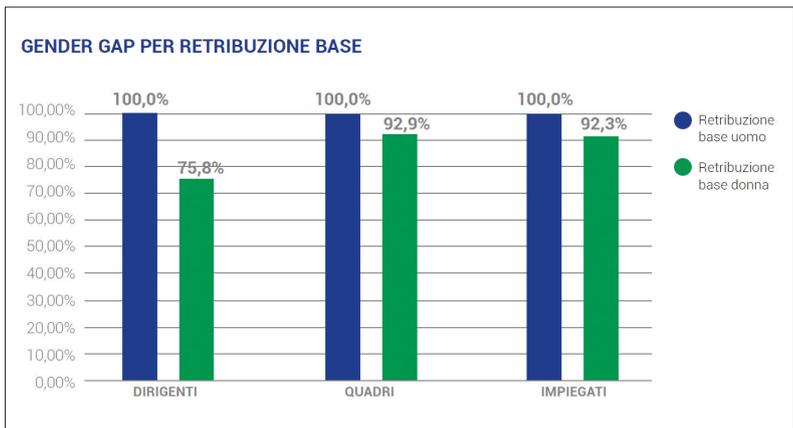
Le percentuali del Comitato Nomine, del Comitato Remunerazione e del Comitato Rischi nel complesso mettono invece Iccrea Banca su un buon percorso: l'obiettivo del 50% è quello a cui tutti puntiamo.

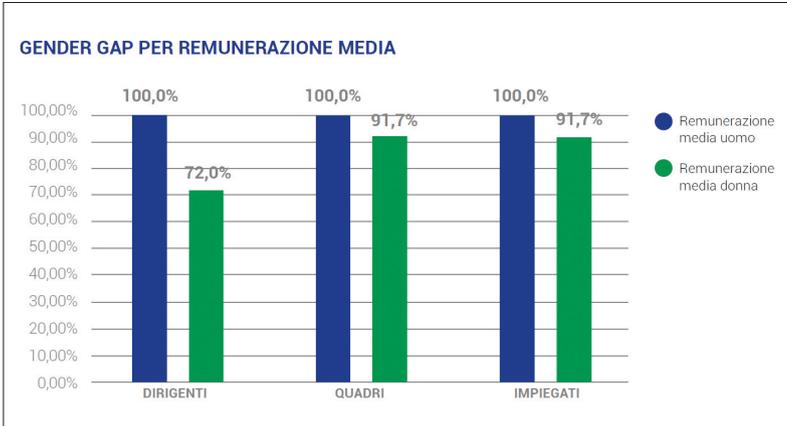
<sup>3</sup> I dati che seguono, presentati dalle due Capogruppo, Iccrea Banca e Cassa Centrale Banca, si riferiscono all'anno 2019, estratti dalle rispettive DCNF 2019.

La suddivisione dei dipendenti per genere e categoria è abbastanza bilanciata e il dato che dà veramente molta fiducia è quello relativo ai giovani: per quelli con età inferiore ai 30 anni le donne sono in maggioranza.



Vi sono evidenti miglioramenti da raggiungere per quanto riguarda il *pay gap*, cioè nella retribuzione, sia fissa che variabile: i dati evidenziano che il divario aumenta con l'aumentare delle responsabilità.





 **Retribuzione a parità di inquadramento**

**DIRIGENTE**  
Un uomo percepisce il:

- **24,2%** in più di retribuzione base
- **28%** in più di remunerazione media rispetto a una donna.

**QUADRO DIRETTIVO**  
Un uomo percepisce il:

- **7,1%** in più di retribuzione base
- **8,3%** in più di remunerazione media rispetto a una donna.

**IMPIEGATO**  
Un uomo percepisce:

- **7,7%** in più di retribuzione base
- **8,3%** in più di remunerazione media rispetto a una donna.

Gli obiettivi a cui accennava prima il consigliere Gambi coincidono con gli obiettivi delle Nazioni Unite relativi allo Sviluppo Sostenibile; siamo convinti che, se si supera questo squilibrio, il lavoro sarà più dignitoso e la crescita economica maggiormente garantita.



## Lorenzo Kasperkovitz

Responsabile Servizio Relazioni Esterne,  
Eventi e Media Relations, Cassa Centrale Banca

Esporrò i numeri ricavati e selezionati dalla dichiarazione non finanziaria del 2019.

Le linee narrative che abbiamo seguito come DNF, ci hanno portato, partendo da un obbligo da adempiere, a cercare delle informazioni che prima non fotografavamo. Quindi, da questo punto di vista, l'obbligo normativo ha sicuramente aiutato a focalizzare meglio la struttura del personale del gruppo in un'ottica di genere. L'altro elemento per il quale dobbiamo ringraziare la normativa che ha introdotto la rendicontazione sulle informazioni non finanziarie – DNF –, è stata la necessità di formalizzare delle *policy* mettendo nero su bianco dove si vuole andare, tra cui la Policy sulla diversity.

Alcune evidenze nella composizione del personale all'interno del Gruppo per genere e per inquadramento sono interessanti.

PERCENTUALE DI COLLABORATORI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E PER GENERE	2019		
	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	94,47%	5,53%	100,00%
Quadri direttivi	77,43%	22,57%	100,00%
Impiegati	51,73%	48,27%	100,00%
<b>Totale</b>	<b>59,20%</b>	<b>40,80%</b>	<b>100,00%</b>

NUMERO DI COLLABORATORI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E PER GENERE	2019		
	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	188	11	199
Quadri direttivi	2.282	665	2.947
Impiegati	4.208	3.927	8.135
<b>Totale</b>	<b>6.678</b>	<b>4.603</b>	<b>11.281</b>



NUMERO DI INFORTUNI	2019
Sul luogo di lavoro	27
In itinere	51
<b>Totale</b>	<b>78</b>

Abbiamo una distribuzione che è abbastanza eterogenea.

Se consideriamo il complesso dei dipendenti notiamo una differenza abbastanza forte in termini di età media tra donne e uomini, questo il primo elemento che può essere oggetto di una correlazione: abbiamo donne più giovani e questo può spiegare, almeno in piccola parte, il gap di presenza di donne negli inquadramenti professionali più elevati. Nelle categorie impiegate abbiamo una sostanziale parità, che viene meno quando arriviamo a quadri direttivi e dirigenti.

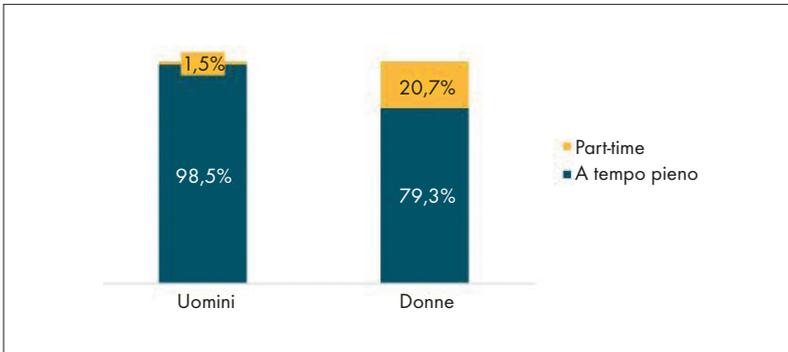
Abbiamo anche fotografato gli infortuni sul lavoro, che sono per fortuna un numero contenuto e risultano equamente distribuiti tra i generi.

Altro tema interessante da analizzare è il part-time: riscontriamo una fruizione maggiore da parte della componente femminile, che notoriamente si fa carico maggiormente dei carichi famigliari. Abbiamo aperto un focus sulle aree territoriali – in cui sono raggruppate le banche del Gruppo – da cui risulta una diversa distribuzione del part-time fra donne e uomini, nelle 5 Aree Territoriali in cui è suddivisa l'operatività delle banche affiliate, con una forte prevalenza nel Tren-

tino-Alto Adige e nell'area Nord Est, una minore incidenza nell'Area Sud e nell'Area Centro mentre l'Area Nord Ovest è in linea con le medie del gruppo: le Casse Rurali Trentine e le due Casse Raiffeisen presentano un'incidenza media di ricorso al part-time del 33% delle lavoratrici, contro una media del Gruppo del 20%.

### Focus di genere: part-time

NUMERO DI COLLABORATORI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO	2019			
	Uomini	Donne	Totale	%
Full Time	6.580	3.652	10.232	90,70%
Part Time	98	951	1.049	9,30%



Altro elemento oggetto di indagine sono state le forme contrattuali non stabilizzate: stagisti, interinali, tempi determinati.

Per quanto riguarda queste forme contrattuali, abbiamo riscontrato sostanzialmente la stessa incidenza tra i generi. Quindi, non risultano differenze di genere dal punto di vista di stabilizzazione dei rapporti di lavoro.

## Focus di genere: composizione per tipologia contrattuale e area territoriale

	banca demo			Valori %			Gruppo CCB			Valori %		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
A tempo pieno	100	60	160	97,1%	85,7%	92,5%	6.580	3.652	10.232	98,5%	79,3%	90,7%
Part-time	3	10	13	2,9%	14,3%	7,5%	98	951	1.049	1,5%	20,7%	9,3%
<b>Totale</b>	<b>103</b>	<b>70</b>	<b>173</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.678</b>	<b>4.603</b>	<b>11.281</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

	Area Trentino Alto-Adige			Area Nord Est			Area Nord Ovest			Area Centro			Area Sud		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
A tempo pieno	96,8%	66,5%	83,2%	97,9%	77,8%	89,5%	99,0%	80,9%	91,7%	99,4%	84,7%	93,1%	99,5%	97,7%	98,8%
Part-time	3,2%	33,5%	16,8%	2,1%	22,2%	10,5%	1,0%	19,1%	8,3%	0,6%	15,3%	6,9%	0,5%	2,3%	1,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

ALTRE TIPOLOGIE DI CONTRATTO	2019		
	Uomini	Donne	Totale
Stagisti	38	39	77
Interinali	48	47	95
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>172</b>

Altro tema oggetto di approfondimento sono state le ore di formazione. In generale si rileva un numero elevato di ore medie di formazione usufruite dai dipendenti del Gruppo (47 ore annue), senza riscontrare differenze di genere rilevanti (44 ore medie per le lavoratrici e 48 ore medie per i lavoratori).

Avviandoci verso qualche considerazione di sintesi rispetto a quello che i numeri visti finora mettono in luce, possiamo sostenere che il *gap* di genere c'è ma si sta lentamente riducendo.

Nella categoria degli impiegati si riscontra, sostanzialmente, una parità nella composizione (51,7% gli uomini, 48,3% le donne). Le nuove assunzioni vedono dei tassi di turnover in entrata maggiori per le donne (6,2% contro il 5,5% per gli uomini), si tratta di figure giovani e quindi con profili più junior.

Un altro elemento qualitativo, che riguarda maggiormente la Capogruppo Cassa Centrale, perché non si hanno dati così dettagliati per le banche, è il ricorso prevalente, da parte del-

le donne, agli istituti di assistenza previsti contrattualmente. Questi, infatti, sono rivolti pariteticamente a uomini e donne. Sono però le donne, circa il 70% dei casi, ad usufruire dei congedi parentali e a godere dei giorni di permesso previsti dalla legge 104. Questo è un elemento che, probabilmente, trova una spiegazione fuori dall'ambiente di lavoro ovvero nel maggior carico nelle attività di cura dei famigliari fragili in capo alle lavoratrici.



## Alberto Castelvechi

Docente di Public Speaking

all'Università LUISS Guido Carli di Roma, editore

Le parole contano, conta il modo in cui comunichiamo, con o senza parole. Io vorrei cominciare con una storia.

La storia inizia nel 1969, con Golda Meir, la prima ministra israeliana che, in un mondo dominato da maschi, prende le redini di Israele e decide di invitare, per la prima riunione di gabinetto, gli uomini del suo ministero: Ministro delle Difesa, dell'Istruzione, delle Infrastrutture, degli Esteri, non nel suo ufficio – la Knesset – ma a casa sua e si fa trovare non dietro la scrivania del suo studio. Per lanciare una provocazione, si fa trovare, vi assicuro che la cosa è andata proprio così, in grembiule ai fornelli mentre cucinano loro la cena (nella quale lancia – tra l'altro – una ricetta famosissima nella storia di Israele, la zuppa di pollo alla Golda Meir).

È chiaro che si tratta di una provocazione, che da un lato sottintende che gli uomini vanno saputi prendere, vanno saputi sorprendere, vanno saputi contraddire anche rispetto ai luoghi comuni. Golda Meir non si sforza di dimostrare di essere come quegli uomini, ma afferma di essere una donna che sa cucinare, accogliere, mettere a cena.

Insomma, la Meir intendeva dimostrare che non è necessario essere come un uomo per comandare degli uomini. Intendeva affermare il suo essere donna e, in quanto tale, la sua capacità di prendere decisioni. E ne prese. Golda Meir decise sulla guerra, sullo shock petrolifero ed è ricordata come una delle figure dominanti nella politica del '900.

La cattiva notizia è che su scala globale attualmente su circa 200 paesi, solo 20, cioè uno su dieci, sono guidati da capi di stato donne. Quindi rispetto a Golda Meir le cose non sono cambiate molto.

Un'altra signora, che ha deciso di avere – ai giorni nostri – una famiglia molto numerosa, cui si aggiunge la presenza di

cani, cavalli, mucche e, insieme, un posto di lavoro molto impegnativo è la Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen. È una donna che ci dà lo stesso messaggio lanciato da Golda Meir. Non scinde dalla carriera manageriale la propria identità, la propria volontà di essere madre, di avere una famiglia, una vita privata, degli affetti. Questo è un punto dirimente. Prima di pensare al *gender balance*, il tema è anche che *balance* sceglie una donna-*manager*, una donna-*leader*, tra le scelte della propria vita e quello che è disposta a sacrificare alla carriera.

Fra i clienti che seguo, conosco manager, politici che talvolta rinunciano al brunch di lavoro domenicale, perché decidono di passare la domenica con i figli. È vero che per alcuni uomini, passare il tempo con i figli è la scelta della domenica, mentre sono consapevole che molte donne si considerano madri 24 ore su 24. Sono pregiudizi, che però impattano molto pesantemente sulle scelte che fanno le donne per la propria carriera.

L'altra cattiva notizia è che Ursula von der Leyen è un'eccezione anche per la Germania. Sette figli è un numero veramente significativo, ma in Germania funzionano gli asili nido, funzionano i nidi aziendali, c'è un intero sistema di welfare che sostiene la maternità. Un sistema che permette a una donna di non rinunciare alla propria vita, né privata, né manageriale, né professionale, né politica, se è una madre. Dove è possibile una sorta di ricongiunzione tra destino personale e scelte professionali. Dove governa un articolo non scritto nella costituzione tedesca, come in quella americana, il diritto alla felicità sociale, di cui si fa carico lo Stato.

Le storie personali e pubbliche di Golda Meir e di Ursula von der Leyen ci danno la misura di quanto la comunicazione abbia un ruolo decisivo nell'orientamento dei rapporti di genere, nel progresso delle donne. Diventa cruciale quello che la singola persona comunica. Cosa vuol dire, per esempio, casalinga? Cosa vuol dire madre? Cosa vuol dire casalinga nell'epoca dello *smartworking*, in cui un gran numero di persone lavora da casa?

Anche per iDEE e tutte le associazioni di donne o che promuovono la *gender equality* la comunicazione verso l'esterno è

determinante. Devono lavorare per promuovere le politiche a favore della famiglia e della maternità, comunicare questo posizionamento e incidere fortemente, con la propria capacità di persuasione morale, nei confronti del mondo politico e istituzionale.

Vi presento ora una terza donna, a cui sono molto affezionato, da un punto di vista dello stile di leadership: la mitica Sheryl Sandberg. Sheryl Sandberg è l'amministratore delegato di Facebook, una delle donne più potenti del pianeta, più precisamente classificata tra le prime dieci, insieme alla Yellen, a Christine Lagarde, a Ursula von der Leyen stessa. La Sandberg non rinuncia a esprimersi con particolare femminilità.

Sheryl Sandberg ha scritto un libro sul lavoro e la volontà di condurre, dal titolo *Lean In*, tradotto in italiano come *Fatevi Avanti*. Nel libro, Sheryl Sandberg conferma che esiste il problema della *gender equality*. Madre di un bambino e una bambina, sostiene che il tema dell'uguaglianza di genere sia importante a livello personale, perché vorrebbe che i suoi figli si confrontassero con un mondo governato al 50 e 50 da uomini e donne. Afferma che la questione della parità è sì giuridicamente ed eticamente importante, ma soprattutto economicamente vantaggiosa. E questo è dimostrabile e misurabile. Dall'analisi delle prime 500 aziende statunitensi più profittevoli, infatti, risulta che quelle che vanno meglio registrano nel top management almeno 4 donne su 10. La questione non è solo etica e non c'è da aspettarsi che gli uomini diano una mano. La Sandberg intitola il suo libro *Fatevi Avanti*, perché sostiene che il principale ostacolo che le donne incontrano nella progressione di carriera – negli Stati Uniti, come in Europa – è che non si fanno avanti, non si lanciano, non si propongono nei progetti. E dispone di studi e statistiche sul tema. In pratica le donne sottostimano le proprie capacità, mentre gli uomini di solito le sovrastimano. Le donne non negoziano quasi mai il proprio contratto di lavoro, la promozione, non si fanno avanti per abbracciare uno dei progetti in fase di assegnazione nelle grandi aziende, mentre gli uomini sono sempre alla ricerca di nuove occasioni. Gli uomini attribuiscono il proprio successo a loro stessi, alle

proprie capacità. Quando chiedi a una *top manager* perché ce l'ha fatta, ti risponde che ha lavorato tanto ed è stata fortunata. La Sandberg sostiene che le donne devono credere in se stesse e non aspettare che lo facciano gli uomini al loro posto. Riporta anche un dato rilevato dalle ricerche statistiche, che collega alla leadership maschile successo e simpatia. L'uomo di successo in pratica viene visto come una persona in gamba, persuasiva, seduttiva. La donna di successo invece viene vista come una noiosa secchiona. Questa dinamica probabilmente risuona anche al di qua dell'Atlantico, in maniera abbastanza familiare e ci deve far riflettere.

Pensando quindi a Golda Meir, che non vuole e non ritiene necessario essere come gli uomini per comandarli, pensando a una persona come Ursula von der Leyen, che non intende dissociare le proprie scelte di vita rispetto alle scelte di leadership, perché sente di avere diritto ad una società che riconosca le scelte di vita, pensando a Sheryl Sandberg, un genio, non solo del management, ma anche del neo-femminismo americano, vorrei concludere con delle cattive e delle buone notizie. Di solito si danno prima le cattive.

La prima cattiva notizia è – lo sapete meglio di me – che l'Italia è indietro e deve fare di più. È vero, ci sono luci e ombre, c'è anche qualche cosa di buono, ma le associazioni devono lavorare per promuovere quella che Sheryl Sandberg chiama la “conveniente alleanza tra i generi”. È necessario far capire agli uomini che c'è convenienza economica in questo progetto di alleanza. Le donne non devono operare su una cifra puramente rivendicativa o vittimistica, ma devono trovare una chiave comunicativa in grado di convincere, persuadere gli uomini che c'è una convenienza economica nell'alleanza tra i generi.

La seconda – purtroppo – cattiva notizia, di cui ci informa anche Sheryl Sandberg è che le donne devono prendere l'iniziativa. C'è una certa inerzia, che ci si attende durerà almeno un decennio e perciò l'impulso deve partire dalle donne.

La cattiva notizia numero tre è che purtroppo il mondo bancario – come altri settori – è molto maschile, quindi si caratterizza per un clima ostico rispetto a questi temi.

Concludo con tre buone notizie.

La prima riguarda la progettazione post-Covid. Con lo *smartworking*, stiamo ridiscutendo il nostro modello vita-lavoro. Nel momento in cui ci troveremo tutti a lavorare a casa, uomini e donne e decideremo che non sarà più l'ufficio, ma diversi luoghi di telelavoro a definire l'identità del lavoro, lo spazio domestico condiviso rappresenterà una nuova sfida per le donne. Fortunatamente ho visto molti miei colleghi maschi diventare più collaborativi, più attenti, alla gestione dello spazio domestico, quando si lavora in due da casa e magari ci sono anche i bambini in una situazione di difficile isolamento.

Il rispetto della diversity è la seconda buona notizia. Non si tratta di tutelare minoranze deboli, ma di valorizzare la ricchezza inespressa celata in tutte le forme di *diversity*. Oggi le banche rischiano di scomparire come genere economico. Per le nuove generazioni, Facebook è una banca, Amazon è una banca, le carte di credito sono delle banche, il proprio telefonino è una banca, la propria compagnia telefonica lo è. Il tema oggi è come reiventare la banca. Io sostengo che il futuro della banca passa per la creatività femminile e che la *diversity* delle donne esprima un pensiero potente. Soprattutto per le banche "piccole", cooperative, le banche di territorio attente alle modificazioni sociali, la presenza di donne nella gestione proprio delle relazioni con i clienti permetterà la creazione di nuovi prodotti, nuovi servizi. Il futuro della banca, credetemi, nonostante il fatto che sia un settore ostico, dipende dalle donne, perché tra dieci anni probabilmente quello che noi chiamiamo banca non esisterà neanche più, ci sarà un'altra cosa, in cui le donne avranno un ruolo importante.

La terza notizia, finiamo con una battuta, se proprio volete emulare lo stile Golda Meir e decidere di presentarvi in un CdA con una torta fumante di forno, ebbene oggi è più facile. Con un quarto d'ora di lavoro, ci sono dei preparati molto efficaci, per cui non c'è più bisogno di stare in cucina tanto tempo. Credo quindi che, se in un mondo tradizionale come quello dei fornelli è possibile portare innovazione e nuove idee, figuriamoci se non sarà possibile, grazie alle donne, portarlo anche nel mondo degli istituti di credito.



## Paolo Tripodi

Chief Operating Officer Iccrea Banca

Avete sentito l'opinione degli amministratori e quella degli accademici. Io vorrei esprimere come tutti questi stimoli e i loro riflessi normativi, debbono essere rielaborati da coloro che, come me, si trovano a dover fare le politiche – auspicabilmente efficaci – di gestione del personale, tese sostanzialmente a garantire una neutralità di genere.

Cercherò in questo senso di dare una diversa connotazione ad alcune delle informazioni che avete ricevuto.

Tra le principali normative attualmente in consultazione, la CRD V<sup>4</sup> auspica che tutte le banche realizzino una *remuneration policy* che possa dirsi neutrale rispetto al genere.

Lo stesso auspicio è dichiarato dal Documento in materia di Governo Societario, che fornisce indicazioni circa la presenza minima degli amministratori all'interno dei consigli di amministrazione. Come si vede, sono auspici. Quindi la criticità che un gestore si trova ad affrontare è di fare in modo che questi auspici diventino azioni. È chiaro che questa nostra difficoltà, a fronte di normative di questo tipo – talvolta più prescrittive e più chiare – è molto forte.

Le analisi generalmente muovono dalla situazione attuale e principalmente dalla ripartizione dei generi nei diversi inquadramenti. Noi abbiamo cercato di evidenziare come questa situazione stia cambiando nel tempo e registrando un leggero miglioramento nel nostro mondo.

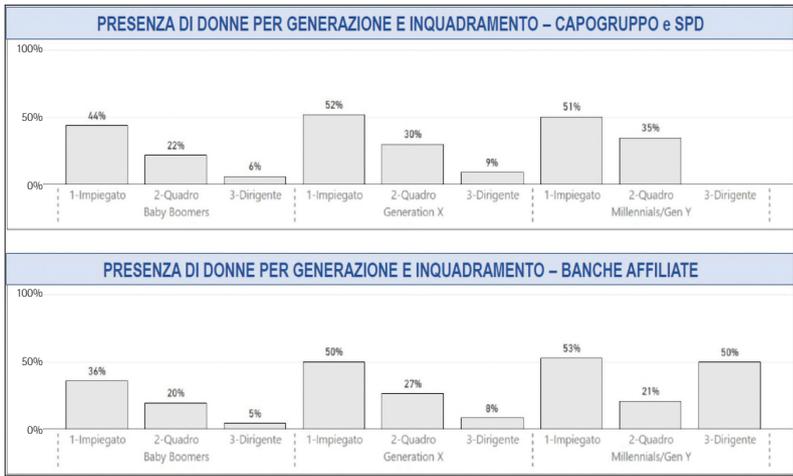
Con riferimento alla capogruppo Iccrea e alle società del perimetro diretto, la presenza del genere femminile – quello meno rappresentato – nei quadri intermedi è passata da circa il 20% della generazione dei baby boomers (1946-1964) a una media intorno al 30% per le generazioni successive. Si è pas-

---

<sup>4</sup> Si tratta della direttiva 2019/878 (c.d. CRD V) in materia di regole sulle remunerazioni.

sati perciò da una sottorappresentazione del genere femminile in tutti gli inquadramenti a un segnale di miglioramento nelle generazioni successive.

### Evolutione generazionale



Generazione	Fascia età
Baby Boomers	1946 <= Anno Nascita <= 1964
Generation X	1965 <= Anno Nascita <= 1980
Millennials/Gen Y	1981 <= Anno Nascita <= 1994

Il 50% espresso dalle banche affiliate, in termini di numero attuale di dirigenti di genere femminile, non è purtroppo significativo

perché effetto della presenza di pochissime unità. Il dato riguarda una fascia di personale molto giovane, quindi non è rappresentativo di un *trend* fin troppo benevolo.

L'andamento sembra evidenziare che la stratificazione dei nostri preconcetti va via via diminuendo. Questo ovviamente non viene sancito nella politica delle remunerazioni o di gestione del personale di nessuna azienda. Tutte le banche, tutte le imprese, tendono a ritenere di essere totalmente neutrali dal punto di vista del genere.

Nella realtà, come si è detto, c'è un *gender pay gap*, che si può misurare: nel Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea si attesta intorno al 25% per i dirigenti, rispetto alla media del 20% degli altri competitor. Questo dato va assottigliandosi se

si prendono in considerazione i quadri e le aree professionali, inquadramenti per i quali il dato è allineato rispetto agli altri principali competitor (media dell'8%).

Questa differenza non è evidentemente un nostro esclusivo problema: gli altri principali competitor si attestano intorno al 20%. È dunque un problema di tutto il sistema bancario, con il quale noi stiamo cercando di fare i conti, traducendo in una serie di azioni concrete quegli stimoli normativi.

In concreto, è stato avviato un programma di trasformazione, che prevede il confronto con altre realtà in termini di percorso verso un cambiamento culturale, evitando così l'autoreferenzialità e favorendo lo scambio coraggioso, per verificare se le difficoltà che noi riscontriamo sono effettivamente presenti anche nelle altre istituzioni. Cercare di imparare da chi ha fatto meglio di noi, da chi è partito prima e, soprattutto, essere stimolati dalle varie associazioni che possano dirci quale linguaggio usare e quale sia la posizione da assumere è molto utile.

Puntiamo poi su un cambiamento organizzativo, che è più nelle nostre leve e che prevede innanzitutto un solido sistema di monitoraggio dei Key Performance Indicator (KPI) tipici, che renda più sicura l'eliminazione del *gap* tra i due sessi e soprattutto una revisione della policy dei processi principali, dal punto di vista delle risorse umane, che tra poco approfondirò.

Il terzo passaggio è teso a definire azioni concrete per sostenere le pari opportunità.

Vogliamo sostenere la flessibilità e la genitorialità di entrambe le figure, le mamme e anche i papà, in alcuni momenti che sono "critici". Certamente per una donna il momento della maternità è un momento nel quale c'è sbandamento, c'è paura di avere scarsa protezione della propria posizione lavorativa, quella raggiunta con

tanta fatica, c'è la paura di un rientro discriminato: noi su questi aspetti vogliamo, in qualche modo, muoverci.

Il presidente Draghi ha parlato di due aspetti specifici: quello che riguarda la parte salariale e quello che riguarda proprio il supporto all'azione di *welfare*. Noi vorremmo lavorare di più su quest'ultimo aspetto. Con approccio pragmati-

co di grande concretezza, stiamo infatti modificando le nostre policy.

Tutti i processi attuati nelle banche sono oggetto di regolamentazione, soprattutto quelli sensibili.

Quello del *recruiting* è uno dei processi regolamentati che stiamo rivedendo, proprio per fare in modo di assicurare delle *pipeline* equamente alimentate. Stiamo anche agendo sui contratti che stiamo negoziando con gli *head hunter* per le posizioni di maggior rilievo, sancendo che non verrà presa in considerazione alcuna ricerca che non esprima equità di rappresentazione ai due generi. Lo stesso vale per i piani di successione, dove è necessario fare in modo – ex ante – di garantire una corretta rappresentazione in termini di percorso di carriera sia al genere maschile che al genere femminile.

Le politiche di remunerazione rappresentano un punto veramente molto critico. L'obiettivo è fare in modo che, non solo le nostre politiche di remunerazione garantiscano una totale neutralità, ma anche che i nostri *HR business partner* siano una spina nel fianco del *manager* che deve assegnare componenti variabili, con incentivi che incrementano il fisso della retribuzione, facendo in modo di rappresentare e di ricordare ai manager in carica che ogni componente della squadra è misurato sulla performance e facendo in modo che esista una corretta rappresentazione nella *salary review* dei due generi. Per fare questo, ci siamo dotati di uno strumento, il *banding*, che rende quanto più possibile oggettivo il tipo di intervento che deve esser realizzato. Lo strumento di *banding* permette infatti di misurare il contenuto manageriale delle posizioni con una pesatura uniforme anche in termini di genere. È così che due posizioni, anche distanti, in due funzioni differenti, ma che hanno la stessa complessità manageriale, organizzativa, possano essere espressione di due manager magari di sesso diverso, con uno stipendio simile. Noi ci siamo dotati concretamente, quindi, di una serie di strumenti che incidono nei processi e di un diverso atteggiamento da parte dell'HR. Sono strumenti metodologici molto robusti, che nel settore delle banche, ma più generalmente nel mercato, sono ampiamente utilizzati.

## Enrica Cavalli

Consigliera Cassa Centrale Banca,  
Presidente Banca Malatestiana

Non credo sia semplicissimo sintetizzare in un breve intervento l'argomento della parità di genere, però proverò a farlo, partendo dalla situazione attuale.

Prima di vedere i numeri della *governance* di Cassa Centrale, vorrei fare una premessa: è chiaro che il raggiungimento di posizioni apicali per il genere femminile, nella realtà del Credito Cooperativo, evidenzia sicuramente ampi spazi di miglioramento. È innegabile che la storia del Credito Cooperativo ci fa riflettere su un gap da recuperare. Il Credito Cooperativo, infatti, nasce in un contesto, diciamo, patriarcale. 20 anni fa in Emilia-Romagna ero la prima consigliera donna e in tutta Italia eravamo – mi sembra di ricordare – quattro o cinque. Oggi osserviamo, anche se in maniera molto graduale, che questo gap si sta leggermente riducendo.

Cassa Centrale, gruppo bancario costituitosi per effetto della riforma due anni fa, fin da subito ha maturato la consapevolezza della necessità di formalizzare prassi virtuose, partendo dall'approfondimento delle diverse situazioni attraverso la raccolta strutturata di dati. Nella nostra policy sulla diversità si è messa nero su bianco la necessità di ribadire – anche con una certa enfasi – i principi legati all'attenzione ai temi di genere. Altrettanto faremo con il codice etico, di prossima adozione.

Cassa Centrale ha di fatto insediato la commissione DNF (Dichiarazione non finanziaria) da poco tempo, un mese, e io ho l'onore di esserne la presidente. Ho perciò molto lavoro da *continuare*. Per quanto attiene alla distribuzione dei collaboratori nelle diverse posizioni, assistiamo a un cambiamento graduale, non certo uno stravolgimento, ma osserviamo un *trend* positivo.

Quanto alle banche affiliate, la situazione è forse più complessa, proprio con riferimento alla storia particolare delle banche, dove era raro che fossero presenti socie donne, quindi con la maggiore difficoltà per le banche di nominare donne nelle proprie *governance*.

Attualmente i presidenti donna sono sei, me compresa, quindi effettivamente non siamo tante. Sette sono le vice presidenti, dieci le presidenti del collegio sindacale, quattro le direttrici e tre le vice direttrici. Sia le direttrici che le vice direttrici sono tutte di recente nomina, effetto dell'ingresso della nuova generazione. Le amministratrici sono 14 su 76, quindi si attestano precisamente al 18,42%. Le componenti donne del gruppo industriale, quindi del consiglio di amministrazione del gruppo, sono 4 su 15. Le presidenti, invece, dei comitati endoconsiliari sono in maggioranza. Enfatizzo questo dato, per la sua rarità.

### La rappresentanza di genere nel gruppo Cassa Centrale

Nel gruppo industriale:

- Capogruppo:
  - 4/14 donne in CdA;
  - 4/6 Presidenti di Comitati endoconsiliari (Sostenibilità, Rischio, Remunerazioni, Amministratori indipendenti);
  - 2/3 sindaci (compresa la Presidente);
  - 2/14 responsabili direzione (Antiriciclaggio, Compliance);
  - 7/49 responsabili servizio.
  
- Controllate:
  - 14/87 donne in CdA;
  - NEAM con 2 donne Conducting Officer.

Le donne primeggiano (4 sui 6) nei comitati endoconsiliari (Sostenibilità, Rischio, Remunerazioni e Amministratori indipendenti). Fra i sindaci, compresa la presidente, le donne sono due. Fra i responsabili di direzione le donne sono due e le responsabili di servizio sono sette.

Nelle società controllate i numeri non sono entusiasmanti, con qualche eccezione a cui tengo in maniera particolare: la società NEAM, che è diretta da due donne, che tengo a nominare: Samanta Graziosi e Federica Pasca. La società NEAM, attiva nelle gestioni patrimoniali, è stata premiata dal Sole24ore nel 2020.

Vorrei ora condividere alcuni spunti di riflessione. Il *welfare* è un tema cruciale. Dove il *welfare* funziona, come in Germania, l'impatto è davvero significativo. Io ritengo che occorra implementare i provvedimenti in questo ambito. Nonostante il fatto che, ad oggi, il *welfare* sia sfruttato dal 70% delle donne, i programmi di *welfare* si possono migliorare soprattutto in tema di conciliazione vita/lavoro. Sicuramente anche una maggiore flessibilità e modulazione dell'orario contribuirebbero a promuovere un miglioramento del livello di conciliazione. L'emergenza sanitaria che stiamo vivendo ci ha permesso di apprezzare maggiormente lo *smartworking*. Ovviamente ci auguriamo che questa emergenza finisca al più presto, ma lo *smartworking* potrebbe rappresentare uno degli strumenti utili a migliorare il livello di conciliazione fra la dimensione professionale e quella personale.

Fra gli altri aspetti con ampi margini di sviluppo, inserirei una maggiore e migliore assistenza a coloro che vivono situazioni familiari problematiche, come la presenza in casa di minori o anziani non autosufficienti. L'attivazione di reti di condivisione nell'ambito della comunità, anche fra diverse realtà lavorative, va sviluppata in maniera molto più ampia e quando questa attivazione viene effettivamente realizzata in concreto, deve essere amplificata con un impegno comunicativo maggiore.

Sicuramente formazione e riqualificazione possono essere un aiuto importante per le donne, specie dopo la maternità.

La valorizzazione della differenza di genere non va sottovalutata, spesso siamo noi stesse che tendiamo a sbagliare l'approccio, siamo noi donne che ci sottovalutiamo e quindi non consideriamo che le nostre differenze sono dei valori.

Ecco, ritengo che questa sensibilità sia importante, sia da parte delle donne che degli uomini.

Vedo con molto piacere che oggi presenti a questa conferenza siamo tanti e che ci sono tanti uomini. Ricordo che i primi incontri dell'Associazione iDEE erano disertati dagli uomini, che ritenevano di non aver titolo ad essere presenti. La presenza eterogenea di oggi dimostra una crescita culturale, la consapevolezza che la pluralità di sguardi e le differenze costituiscono un beneficio per tutti.

Un altro elemento che può farci riflettere e migliorare la gestione delle risorse umane è legato alla valorizzazione dei *curricula*. Sarebbe importante introdurre anche in Italia e nel nostro mondo la pratica di non inserire nel *curriculum* informazioni sul genere e tanto meno la fotografia della persona. Sono molte le donne preparate e, pur tenendo conto della gradualità che caratterizza qualsiasi cambiamento culturale, la presenza di pregiudizi tuttora rappresenta un ostacolo difficile da superare. Ad oggi, nelle banche le assunzioni di donne superano quelle degli uomini. Auspico che sia sempre più solida la consapevolezza che la presenza delle donne – e perciò la *diversity* – nel mondo dell'economia e del lavoro costituisca un beneficio per tutti, un valore aggiunto che arricchisce la nostra società e non una concessione che viene elargita alle donne.





© Ecra Srl  
Edizioni del Credito Cooperativo

Via Lucrezia Romana, 41/47 - 00178 Roma  
Tel. 06.72079191 - Fax 06.72079190  
[www.ecra.it](http://www.ecra.it)  
[info@ecra.bcc.it](mailto:info@ecra.bcc.it)