



ANRA

Associazione Nazionale dei Risk Manager  
e Responsabili Assicurazioni Aziendali

# GENDER DIVERSITY and **RISK MANAGEMENT**

Il punto di vista del Risk Manager



2023



Interlocutore imprescindibile e referente istituzionale nel quadro della Governance, Risk e Compliance, **ANRA** è il principale punto di riferimento in Italia per la creazione e lo sviluppo di una cultura della gestione dei rischi.

Membro FERMA e IFRIMA, **ANRA** è costituita da Risk Officer, Risk Manager e Insurance Manager che operano quotidianamente nella professione e che trovano vantaggio nello scambio continuo delle proprie esperienze e nella condivisione di progetti a beneficio dello sviluppo del settore.

Nella piena convinzione che l'esperienza sia il miglior argomento per diffondere la cultura del Risk Management, **ANRA** organizza corsi di formazione certificati ISO 9001 ed eventi con l'obiettivo di sviluppare la professione e la sensibilità sulle tematiche del Risk Management.

Nella sua attività di supporto a manager e imprese, **ANRA** collabora con associazioni, università e istituzioni a livello nazionale e internazionale e può contare sul sostegno di società di consulenza, compagnie assicurative e broker che - con le loro competenze specifiche - portano valore aggiunto ai membri dell'associazione e alle loro imprese.



**Young Women Network** è un'associazione *non profit* costituita con l'intento di promuovere l'*empowerment* femminile, favorendo la cultura della collaborazione e del network di valore. Nata nel 2012 e costantemente supportata dal lavoro di tante volontarie, **Young Women Network** è oggi presente a Milano e Roma e vanta centinaia di associate in tutta Italia, professioniste under40 provenienti da diversi settori quali finanza, marketing, consulenza, media e retail.

Prima associazione a organizzare un evento ufficiale TEDxWomen in Italia, ha realizzato eventi in collaborazione con Cariplo Factory, Vodafone, Mediobanca, Sky Italia, Accenture, AT Kearney, TIM e molti altri.

Tra i suoi obiettivi figura quello di valorizzare giovani talenti attraverso:

- l'organizzazione di eventi di formazione sulle *soft e hard skills* con il supporto di *trainer professionals*;

- la partecipazione a incontri con le istituzioni a livello nazionale e internazionale per dare voce alle giovani donne (G20, Y20, W20) e sensibilizzare gli *stakeholder* e le Autorità sui temi della parità di genere;

- l'organizzazione di "Inspiring Mentor", programma strutturato di *mentoring* che in 8 anni ha coinvolto oltre 2000 persone tra mentori e *mentee*;

- la collaborazione continuativa con partner d'eccellenza quali Boston Consulting Group e Google, unita all'organizzazione di singoli eventi tematici.



**CONSULTA L'EDIZIONE  
2017 DEL REPORT**



## **GENDER DIVERSITY and RISK MANAGEMENT** Il punto di vista del Risk Manager

### INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
L'INDAGINE	pag. 6
1. Il profilo del Risk Manager e dell'azienda presso cui lavora	pag. 7
2. Cultura aziendale e gender diversity	pag. 9
3. Le attitudini di genere e il ruolo di Risk Manager	pag. 15
CONCLUSIONI	pag. 21
LE AUTRICI DEL PROGETTO	pag. 23



# INTRODUZIONE

## Gender Diversity: è giusto parlarne?

Il tema della Gender Diversity ha assunto ormai una rilevanza fondamentale all'interno del business model aziendale, complice anche la propensione delle organizzazioni verso una dimensione internazionale che pone le basi per un confronto proattivo, teso alla creazione di un ambiente di lavoro eterogeneo in grado di abbattere le disparità di trattamento fra uomini e donne nell'ambito professionale.

### A CHE PUNTO SIAMO?

Secondo il **Global Gender Gap Report 2023** redatto dal World Economic Forum<sup>1</sup>, nessuno dei 146 Paesi presi in esame nel mondo ha raggiunto la perfetta parità di genere, mantenendo stabile il progresso registrato dal 2006 al 2023. Si stima che occorreranno 169 anni per annullare totalmente il *gender gap* esistente da un punto di vista economico e di opportunità. L'Europa è tuttavia un passo in avanti: la stima si riduce infatti a 67 anni, con un attuale tasso di chiusura del divario complessivo pari al 76,3%, sebbene la situazione tra i vari Stati Membri non sia sempre ottimale. L'Italia è tra i Paesi con il più basso tasso registrato, insieme alla Macedonia del Nord e alla Bosnia Erzegovina, seguendo un trend negativo che non sembra volersi arrestare.

Coerentemente con la lunga strada che si deve ancora percorrere, la parità di genere ha assunto un ruolo prioritario nell'ambito delle politiche di sviluppo sostenibile applicate a livello europeo. Oltre a essere tra i 17 Obiettivi posti dall'Agenda 2030<sup>2</sup> (i.e. Obiettivo 5), in ambito regolatorio diverse sono le normative entrate recentemente in vigore, tra cui ricordiamo la Direttiva Europea n. 970 del 10 maggio 2023 che mira a "rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione"<sup>3</sup>.

La realizzazione di un ambiente di lavoro equo e dignitoso, capace di includere ogni soggetto a prescindere da genere, età o etnia di appartenenza rappresenta una delle priorità dell'Agenda 2030, che a essa dedica l'Obiettivo 8. Tale obiettivo, che in alcuni suoi precetti affianca e rafforza l'Obiettivo 5, costituisce inoltre uno degli spunti di partenza per le tematiche di *Diversity & Inclusion* all'interno del panorama aziendale, che negli ultimi anni ha visto il comparto Risorse Umane focalizzarsi sull'applicazione di strategie di *diversity management*, volte a garantire il benessere dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, promuovendo al tempo stesso il senso di appartenenza e la valorizzazione delle diversità.

Nel contesto industriale italiano, il livello di *diversity management* è ancora immaturo, in particolar modo per quanto riguarda le azioni concrete intraprese dalle aziende. Secondo *Future of Work*<sup>4</sup>, lo studio pubblicato quest'anno dall'Osservatorio Imprese Lavoro e Business International - Fiera Milano (Inaz), infatti, sebbene l'84% delle aziende prese in esame giudichino prioritarie queste tematiche, meno della metà si impegna attivamente affinché diventino realtà all'interno della propria organizzazione.

### MA COME È PERCEPITO QUESTO ARGOMENTO NELL'AREA PROFESSIONALE DEL RISK MANAGEMENT?

Soltanto sei anni fa, nel 2017, l'**Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali** (ANRA)<sup>5</sup> si era già posta questa domanda, cercando di comprendere la posizione sulla *diversity* nell'ambito del Risk Management e, in particolare, come la presenza di donne all'interno del team fosse in grado di influire positivamente sulla qualità del lavoro. Attraverso un'indagine sottoposta a tutti i Soci allora iscritti, emergeva che alle professioniste donne venivano riconosciute specifiche *soft skills* quali la capacità di gestire la complessità, la capacità di ascolto e di organizzazione, considerate identificative di un Risk Manager di successo.

A sei anni dall'indagine, ANRA, in quanto espressione di una parte della vita professionale e sociale delle aziende italiane ed esempio virtuoso del lungo percorso volto alla parità di genere, torna a proporre ai Risk Manager una nuova *survey* sul tema, con l'obiettivo di fornire una rappresentazione aggiornata della *gender diversity* nell'ambito del Risk Management.

È bene precisare che, sebbene il termine "genere" nell'odierno contesto sociale assuma un'accezione ampia, la ricerca ANRA, in continuità con la prima edizione, focalizza l'attenzione sul ruolo della donna e del suo percorso professionale all'interno delle aziende italiane.

A differenza della scorsa edizione e con l'obiettivo di fornire una fotografia il più attuale possibile, si è deciso di approfondire anche l'aspetto del cambio generazionale e di come l'età anagrafica sia percepita quale ulteriore elemento di disparità di trattamento nell'ambito del percorso di crescita professionale. A tal fine, ANRA ha ritenuto di coinvolgere **Young Women Network**<sup>6</sup>, la prima associazione *non profit* in Italia dedicata al *networking*, *mentoring* ed *empowerment* delle giovani donne, chiedendo di contribuire all'analisi dei risultati dell'indagine fornendo la propria esperienza e, insieme, supportare la creazione di una solida rete di confronto.



1 - Weforum.org

2 - ONU, Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, 2015

3 - Unione Europea, Direttiva 2023/970 del Parlamento Europeo e del Consiglio, 2023

4 - Business International, Future of Work, 2022

5 - ANRA, Gender Diversity e Risk Management, 2017

6 - Associazione nata nel 2012 che mira a valorizzare il ruolo della donna nella società. Conta oltre 700 membri

# L'INDAGINE



L'indagine, effettuata attraverso un questionario online, è stata sottoposta a tutti i professionisti italiani della gestione del rischio, Soci ANRA e non, raggiungendo 119 rispondenti.

**Il questionario, costituito da 34 domande a scelta multipla, è suddiviso in tre sezioni:**

1. Il profilo del Risk Manager e dell'azienda presso cui lavora
2. Cultura aziendale e gender diversity
3. Le attitudini di genere e il ruolo del Risk Manager

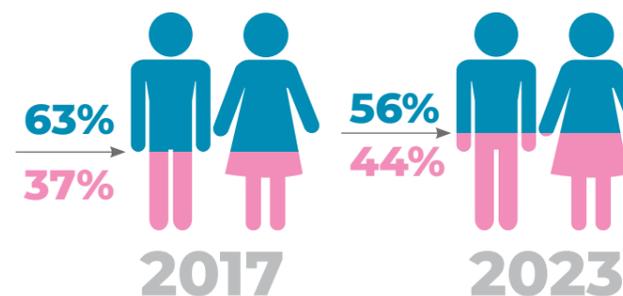
**1** **La prima sezione** si propone di raccogliere le informazioni e i dati relativi al profilo del Risk Manager e dell'azienda presso cui lavora, necessari a inquadrare da un lato l'identità del compilatore e dall'altro la dimensione aziendale, l'organizzazione e il settore di appartenenza.

**2** **La seconda sezione** si focalizza sullo stato della *diversity* all'interno dell'azienda, sia dal punto di vista del genere sia dell'età anagrafica, e su come la situazione cambia in base alla cultura aziendale.

**3** **La terza sezione** analizza le attitudini proprie di ciascun genere e come queste possano essere di valore aggiunto per l'organizzazione aziendale e per il team di Risk Management.

## 7

### Il profilo del Risk Manager e dell'azienda presso cui lavora



Il campione analizzato, a maggioranza Soci ANRA (65%), si distribuisce quasi equamente tra uomini e donne, rappresentanti rispettivamente il 56% e 44%. Il dato evidenzia un significativo miglioramento rispetto al 2017, quando la quota di donne risultava essere il 37%.

Inoltre, mentre la maggioranza dei rispondenti di genere maschile ha un'età pari o superiore a 45 anni (66%), quella femminile copre una fascia di età più ampia e giovane, compresa fra i 35 e i 54 anni (62%).

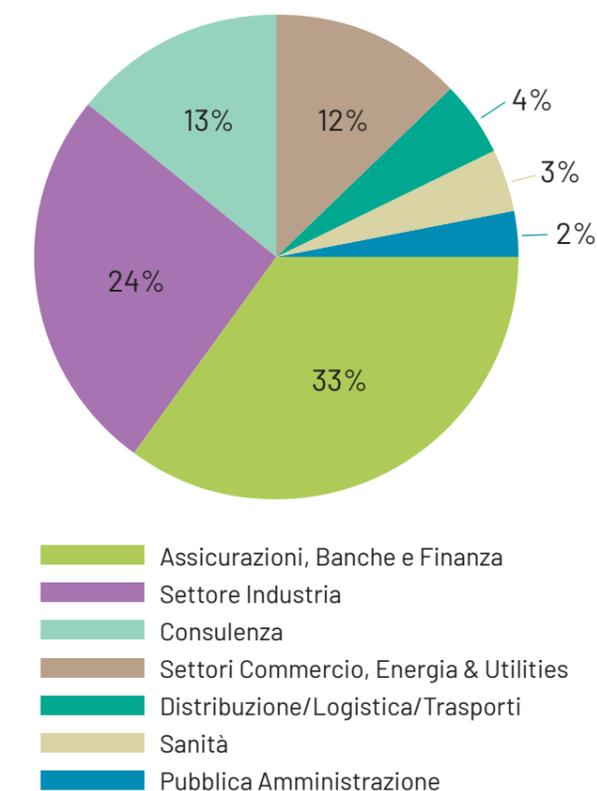
Solo il 35% del campione ha figli o persone non autosufficienti a carico; di questa quota il 34% è di sesso maschile e il 37% di sesso femminile. I rispondenti sono principalmente Risk Manager (26%) e Insurance Manager (20%), seguiti da Amministratori (14%), Chief Risk Officer (9%), Consulenti (8%), Broker e Assicuratori (6%), Risk Engineering & Loss Prevention Manager (2%) e una quota restante di persone che ricopre vari ruoli afferenti al Risk Management (15%).

Gli inquadramenti contrattuali più rappresentati risultano quelli di dirigente e quadro (circa 32% in entrambi i casi), seguiti da impiegato (20%) e consulenti / liberi professionisti (17%).

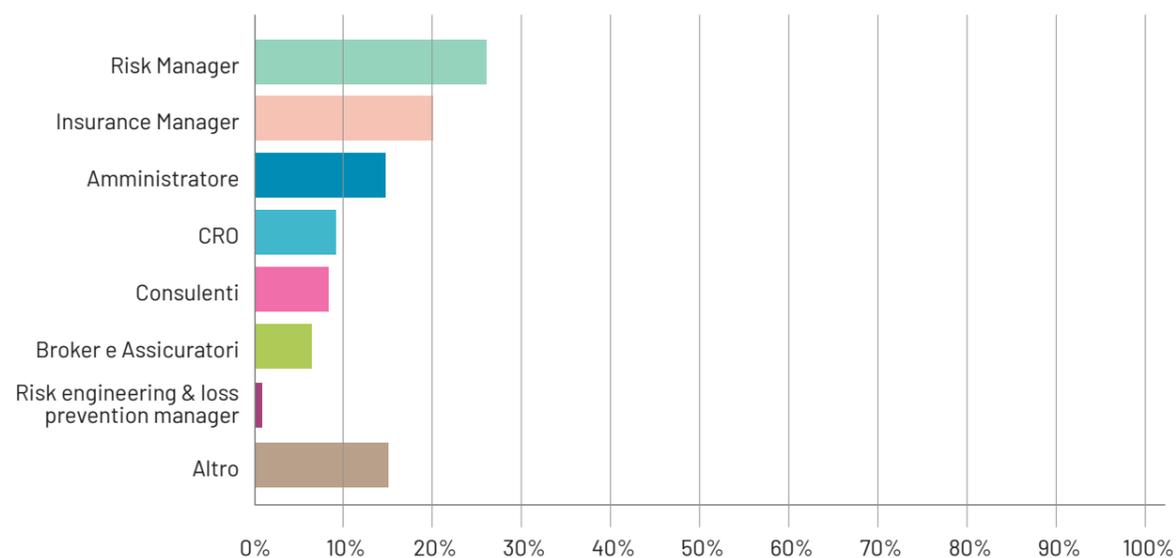
I partecipanti sono per la maggioranza dipendenti di società private (85%), mentre le imprese pubbliche coprono poco più del 15%. Le aziende non quotate rappresentano la maggioranza del campione (66%) rispetto a quelle quotate (34%). In termini di dimensionamento, il campione è equamente rappresentativo di aziende di piccole dimensioni (i.e. con meno di 49 dipendenti) e di grandi dimensioni (i.e. con più di 5.000 dipendenti), rappresentando

complessivamente il 64%, mentre la restante parte si distribuisce nelle fasce intermedie (da 50 a 249 dipendenti 8%, da 250 a 1.499 dipendenti 17%, da 1.500 a 5.000 dipendenti 12%). Il 54% delle aziende opera principalmente sul territorio nazionale, contro il 46% che appartiene ad un gruppo multinazionale.

Predomina la provenienza da aziende operanti nel settore Assicurazioni, Banche e Finanza seguite dal settore Industria e Consulenza. Il restante 30% è costituito in maggioranza da aziende attive nei settori Commercio, Energia & Utilities, Distribuzione / Logistica / Trasporti, Sanità e Pubblica Amministrazione.



## ■ QUALE RUOLO RICOPRI IN AZIENDA?



Il 62% dei rispondenti conferma la presenza di un team di Risk Management all'interno della struttura organizzativa dell'azienda presso cui lavora.

Nel 32% dei casi le funzioni ERM e Insurance sono collocate all'interno della stessa direzione. Tale direzione riporta nella maggior parte dei casi al Chief Financial Officer (CFO) o all'Amministratore Delegato (AD) in percentuali quasi simili, rispettivamente pari al 33% e al 27%.

Nei casi in cui, invece, le due funzioni non risultano inte-

grate nella stessa direzione, il riporto gerarchico si presenta leggermente diverso:

- il team ERM si posiziona in maggioranza a un più alto livello organizzativo, riportando all'AD nel 30% dei casi, seguito poi dal CFO (27%) e dal CRO (17%);
- il team Insurance si conferma in maggioranza a riporto del CFO con il 47% delle risposte, seguito da Legal e AD (entrambi al 12%).



# 2

## Cultura aziendale e gender diversity

La cultura aziendale è l'insieme delle attitudini e dei comportamenti che il personale a tutti i livelli mette in atto e che sono tali da influenzare la realizzazione di specifici eventi, nonché i risultati aziendali.

Comprendere attitudini e comportamenti rispetto alla *gender diversity* aiuta a mettere a fuoco l'approccio e la cultura aziendale rispetto a questo tema ed eventualmente gli aspetti su cui interrogarsi per valutare un percorso di miglioramento.

Attraverso la *survey* sono stati sottoposti ai partecipanti una serie di quesiti, sviluppati nei paragrafi che seguono, atti a valutare:

**1. la diversità come valore:** l'impatto della *gender diversity* sul percorso di crescita professionale, tenendo in considerazione due ulteriori fattori, ossia la presenza o meno di figli o familiari a carico e l'età anagrafica;

**2. le opportunità di carriera tra genitorialità e ricambio generazionale:** la possibilità di bilanciamento tra vita professionale e vita privata;

**3. l'esistenza del *gender pay gap*.**

Ciascun aspetto è stato analizzato rispetto al contesto aziendale nel suo complesso e con riferimento specifico al team di Risk Management, risultando quest'ultimo sempre più virtuoso con percentuali più alte nelle diverse categorie analizzate.

È opportuno sottolineare come i risultati dell'indagine per questa specifica sezione hanno evidenziato una fascia importante di rispondenti che non prende una posizione netta rispetto ai vari temi proposti (mediamente il 20% dei rispondenti è "neutrale") e che, pertanto, pone un dubbio interpretativo fra non avere una chiara percezione del tema oppure ritenere che i pregiudizi rispetto alla figura femminile siano sostanzialmente superati.

## 1 LA DIVERSITÀ COME VALORE

I risultati dell'indagine evidenziano complessivamente il superamento dei pregiudizi relativi alla diversità di genere (60%) e un clima aziendale in cui ci si sente a proprio agio con le donne in posizioni manageriali (60%). Tuttavia, non è trascurabile il fatto che il 20% dei rispondenti dichiara ancora l'esistenza di pregiudizi rispetto alla presenza di donne in posizioni manageriali. Un'analisi puntuale di questi risultati evidenzia come sia proprio il 35% delle rispondenti donna a riscontrare questo aspetto nelle diverse realtà aziendali indipendentemente dalla dimensione.

Inoltre, emerge molto forte come la diversità, intesa sia di genere che di età anagrafica, sia percepita come fattore positivo e abilitante nel lavoro in quanto il team risulta più coeso, integrato ed efficace. In particolare, mediamente il 76% dei rispondenti conferma che la diversità:

- supporta il miglioramento delle *soft skills*, valorizzando il contributo di ciascuno (99%), il confronto professionale (98%), una maggiore coesione del gruppo (83%) e pertanto una più efficace comunicazione (83%);

- migliora la capacità decisionale (83%), il processo decisionale risulta più efficace (80%) e favorisce il raggiungimento dei risultati nei tempi definiti (92%).

Per contro, il 35% circa dei rispondenti, sia uomo sia donna, ritiene che il livello di rivalità e la dispersione del tempo siano due aspetti che possano peggiorare al crescere della diversità all'interno di un team.

Sebbene l'attenzione alla diversità sia rilevante e riconosciuta da tutto il campione analizzato, solo il 33% delle aziende ha designato all'interno della propria struttura organizzativa una figura delegata alla promozione di iniziative di *Diversity & Inclusion* (D&I). Dato che, confrontato con i risultati dell'indagine 2017 in cui solo il 17% delle aziende prevedeva questa figura, evidenzia una crescita media annua del 20% e un rapido percorso evolutivo.

## 2. LE OPPORTUNITÀ DI CARRIERA TRA GENITORIALITÀ E RICAMBIO GENERAZIONALE

Secondo i rispondenti all'indagine, tre sono i principali criteri che impattano sulle opportunità di crescita professionale: genitorialità, età anagrafica e genere di appartenenza. A questi va ad aggiungersi uno dei *benefit* maggiormente attraenti per i lavoratori di oggi: la possibilità di godere di un maggior equilibrio fra vita professionale e vita privata.

### Essere genitori e professionisti

Il 2022 è stato un anno rilevante in termini di politiche a sostegno della genitorialità e non: sono entrate in vigore o sono state attuate normative, prevalentemente legate al PNRR, che hanno un ruolo importante. Tra i focus di maggior interesse, è emerso che politiche più idonee ai bisogni delle mamme possano influenzare le decisioni legate alle scelte sulla maternità<sup>8</sup>. Un assegno unico di maggiore entità e asili nido gratuiti di qualità, ad esempio, sono misure che potrebbero far cambiare idea a poco meno della metà delle mamme che dichiarano di non desiderare più di un figlio.

Tra le principali novità e politiche a sostegno della genitorialità e della parità di genere si ricordano:

- estensione del congedo di paternità obbligatorio a 10 giorni contro i 7 previsti fino al 2021, raddoppiato in caso di parto plurimo. Sono previste sanzioni per le aziende che adottano nei confronti del padre lavoratore comportamenti atti a ostacolare o impedire la fruizione del congedo;
- estensione del diritto all'indennità di maternità in favore delle lavoratrici autonome e delle libere professioniste ai due mesi antecedenti il parto in caso di gravidanza a rischio e al congedo parentale per i padri lavoratori autonomi, per un massimo di tre mesi. Il decreto, inoltre, estende l'indennità al 30% della retribuzione per tutto il periodo di prolungamento del congedo in caso di figlie e figli con disabilità grave accertata<sup>9</sup>;
- estensione delle categorie a cui si applica il lavoro agile in via prioritaria, introducendo anche una norma anti-discriminatoria, per cui la richiesta di poter lavorare in modalità agile non può comportare sanzioni, demansionamento, licenziamento, trasferimento o qualsiasi altra modalità organizzativa che abbia effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro della/del richiedente;
- estensione delle categorie per l'accesso al part-time in via prioritaria.

Circa il 57% degli intervistati ritiene che i figli non rappresentino in alcun modo un ostacolo alla possibilità di crescita. La percentuale ammonta al 71% nel team di Risk Management ed è interessante notare come la maggioranza sia rappresentata da donne, sempre più consapevoli che i figli non rappresentino un ostacolo ma semplicemente un maggior impegno, sviluppando pertanto in modo naturale l'attitudine al *multitasking*.

Confrontando i dati con i risultati del 2017, emerge una situazione in lento ma costante miglioramento: 6 anni fa, infatti, circa la metà dei rispondenti sosteneva la non esistenza di una disparità di trattamento ai fini della carriera professionale tra uomini e donne con figli (30% all'interno del team di Risk Management, 38% nel contesto aziendale). Nella nuova edizione dell'indagine resta invece confermato il dato relativo alle differenze tra donne con o senza figli.

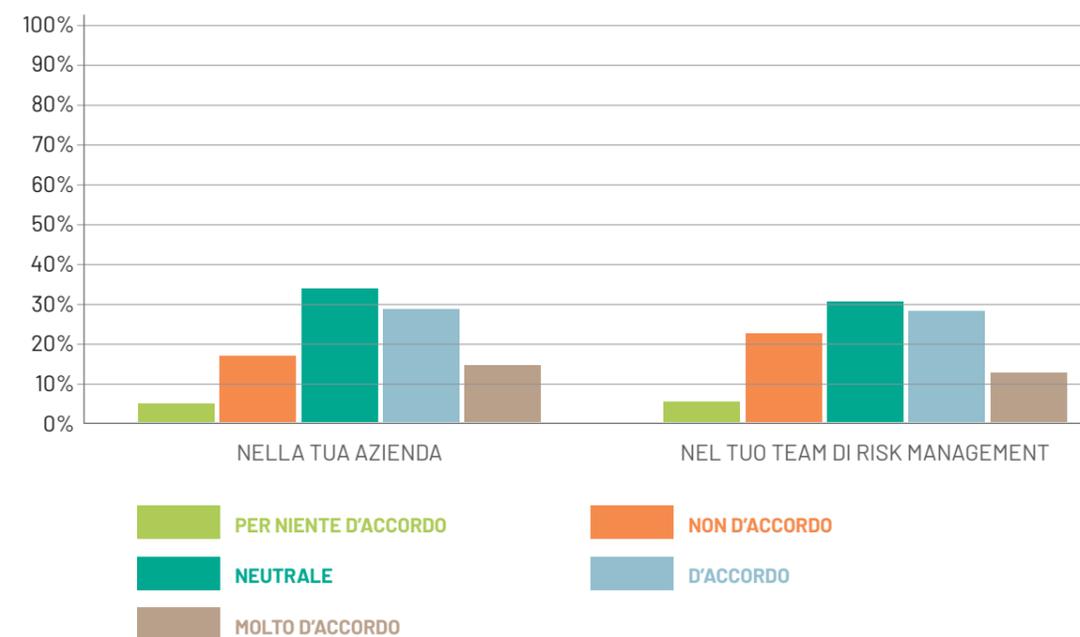
Nonostante i risultati della *survey* 2023 mostrino un netto miglioramento rispetto all'edizione del 2017, sono ancora ampi i divari tra uomini e donne in ambito lavorativo. Per esempio, il tasso di occupazione per le donne risulta più basso soprattutto in presenza di figli, mentre per gli uomini si verifica il fenomeno opposto: gli uomini con figli hanno un tasso di occupazione più elevato (90%) rispetto a quelli che non ne hanno (81%) e lavorano meno frequentemente part-time. Le madri, oltre a essere quelle con il tasso di occupazione più basso, sono anche la categoria che presenta l'incidenza più marcata di lavoro a tempo parziale (più del 23%). In Italia il divario di genere sul lavoro è doppio rispetto al resto dell'Europa<sup>10</sup>.

Da tutto ciò emerge che avere figli condiziona ancora fortemente l'inserimento delle donne nel mondo del lavoro e il relativo percorso di crescita.

### Sviluppo dei talenti e ricambio generazionale

Mentre si può affermare che sulla diversità di genere c'è una chiara tendenza verso la parità di trattamento, sul tema generazionale siamo un passo nettamente indietro e il *panel* dei rispondenti fornisce una visione basata su punti di vista contrapposti. L'età anagrafica è infatti percepita come un criterio che condiziona la crescita professionale nei contesti aziendali da oltre il 40% dei rispondenti di età inferiore ai 45 anni, con una lieve differenza di percezione fra il contesto aziendale complessivo (dove si dichiara consapevole delle differenze il 46%) e all'interno del team di Risk Management (dove la percentuale scende al 41%).

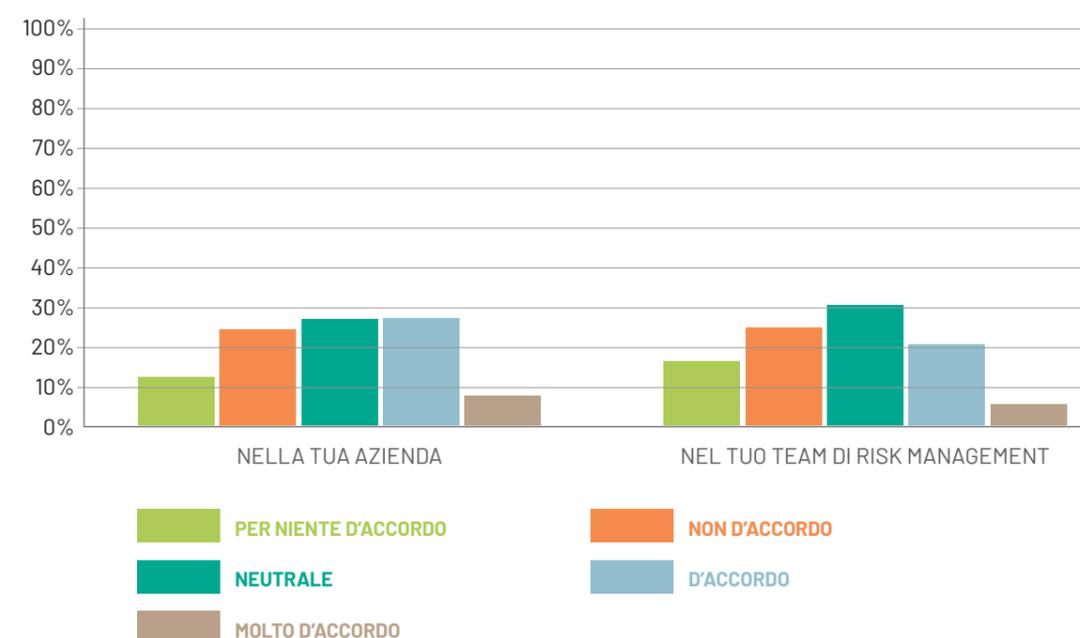
## RISULTATI RELATIVI A RISPOSTE UNDER 45



Totalmente opposto invece il riscontro da parte dei rispondenti che appartengono a una fascia di età superiore ai 45 anni che hanno negato, per oltre il 40% (unendo i risultati *non d'accordo* e *per niente d'accordo*), l'esistenza di differenze di opportunità di carriera legate all'età ana-

grafica del lavoratore. Nel contesto aziendale, tuttavia, un risultato interessante emerge dalla quasi parità fra le risposte meno estreme, in quanto i risultati tra chi si dichiara consapevole delle differenze e chi, invece, no, si distanzia di un solo punto percentuale.

## RISULTATI RELATIVI A RISPOSTE OVER 45



8 - Save the Children, Le Equilibriste. La maternità in Italia 2022, 2022

9 - Decreto legislativo 105/2022

10 - Openpolis, In Italia il divario di genere sul lavoro è doppio rispetto all'Europa, 13 settembre 2023

Tuttavia, il 60% delle aziende presso cui i rispondenti lavorano hanno attuato dei programmi di sviluppo dei talenti, confermando quindi la volontà di investire sui giovani che si riconoscono essere più vicini al mondo dell'innovazione, più propensi alla flessibilità che la dinamicità del mercato richiede e con una maggiore familiarità con

i sistemi informatici. Se, però, l'investimento nello sviluppo di competenze sia seguito da un avanzamento di carriera all'interno della stessa azienda resta un quesito non risolto e probabilmente uno dei fattori che si riflette nei fenomeni sempre più frequenti di *quiet quitting* e *great resignation*.

## YOUNG WOMEN NETWORK

Genitorialità, genere, età anagrafica, flessibilità lavorativa e *work-life balance* sono gli aspetti chiave che impattano sulle scelte di carriera e sulle opportunità professionali.

Dall'indagine emerge come, nonostante i progressi fatti, nella maggior parte dei casi, nelle aziende la valutazione dei percorsi di carriera di donne e uomini non sia esclusivamente basata su criteri oggettivi di merito e performance, ma sia ancora influenzata da pregiudizi e stereotipi. Infatti, la disparità di trattamento uomo/donna ai fini della carriera professionale si aggira attorno al 30% nei team di Risk Management, fino a raggiungere circa il 40% se si considera l'intero contesto aziendale. Quest'ultimo dato non cambia se si considerano donne con e senza figli, a sottolineare che effettivamente i figli in sé non costituiscono una difficoltà diretta per l'evoluzione di carriera delle donne, bensì che i principali ostacoli sono "sistemici".

Secondo quanto riportato dal *Global Gender Gap Report 2023* redatto dal *World Economic Forum*, il nostro Paese è al 79° posto su 146 Paesi per il divario di genere, molto distante dai Paesi del Nord Europa, da sempre primi in classifica e con indici di *gender equality* elevati. Non è certo un caso che gli uomini in questi Paesi godono di un congedo di paternità equiparato a quello materno, mentre in Italia siamo fermi a 10 giorni di congedo obbligatorio, con solo il 22,3% dei padri che ne usufruiscono. E purtroppo il costo della disparità di genere a livello macroeconomico è salatissimo, non solo per le

donne ma per la società intera. Le donne che lavorano nel mondo sono il 47,6% della popolazione ma per le madri questo tasso diminuisce quasi del 5% (*childhood penalty*<sup>11</sup>).

È evidente come la maternità sia uno dei fattori che modificano la direzione dei percorsi professionali intrapresi dalle donne, oltre che una causa di discriminazione, in ragione principalmente della mancata condivisione del carico di cura: se le donne spendono più tempo occupandosi della famiglia, ne avranno meno per coltivare la loro crescita professionale. A livello globale, il 75% del lavoro di cura non retribuito sulle spalle delle donne ha un valore pari a 11.000,00 miliardi di dollari<sup>12</sup>. La parità di genere quindi non solo è giusta ma conviene dal punto di vista economico: aumenta la produttività, la diversità economica e persino il PIL, oltre al fatturato delle aziende.

È pertanto auspicabile un cambiamento della cultura aziendale, in parte già intrapreso dalle grandi aziende, che superi gli stereotipi di genere, intergenerazionali e qualsiasi altro criterio di valutazione non strettamente legato agli obiettivi di lavoro. Young Women Network, quale associazione che si occupa dell'*empowerment* delle giovani donne, promuove questo cambiamento culturale e favorisce, tramite percorsi di *mentoring*, lo scambio e il confronto intergenerazionale per agevolare il *networking* e l'instaurarsi di un dialogo, che possa riflettersi nella costruzione di ambienti lavorativi paritari e flessibili.

11 - Penalizzazione sul reddito delle donne che avviene quando queste entrano in maternità  
12 - Azzurra Rinaldi, *Le Signore non parlano di soldi*, Fabbri Editori, 2023

## 3. L'ESISTENZA DEL GENDER PAY GAP

I risultati dell'indagine a prima vista mostrano un'equa distribuzione tra chi sostiene che il *gender pay gap* sia un tema attuale (40% circa) e chi invece lo ritiene superato (40% circa). Tuttavia, un'analisi approfondita mostra

come i due opposti punti di vista emergano da generi diversi: l'80% dei rispondenti che ritiene il tema superato è uomo, contrariamente ai rispondenti che ritengono il tema persistente che sono per l'80% donna.

## YOUNG WOMEN NETWORK

I risultati della *survey* confermano che spesso, quando si affronta l'argomento del *gender pay gap*, molte persone ritengono che si tratti di un problema ormai superato, e questo non vale soltanto per gli uomini ma anche per le donne: circa il 12,5% delle donne italiane non sono consapevoli che esista questo problema<sup>13</sup>.

In realtà, come dimostrato anche dalle ricerche della neo nominata premio Nobel Claudia Goldin, nella differenza salariale fra uomini e donne c'è una componente che non dipende dalla produttività, ma dall'appartenenza di genere, cioè dai pregiudizi e dagli stereotipi che non hanno alcun fondamento economico. L'auspicio è che interventi legislativi come la recente Direttiva (UE) 2023/970<sup>14</sup> sulla trasparenza salariale rafforzino il quadro normativo a

tutela della parità retributiva, introducendo obblighi più stringenti nei confronti delle aziende.

Oltre all'adozione di provvedimenti, è però fondamentale accelerare il cambiamento culturale, ed è in questo ambito che, come associazione che promuove l'*empowerment* delle giovani donne, Young Women Network cerca di accrescere la consapevolezza delle proprie associate sul tema attraverso la formazione. Ad esempio, il percorso di formazione sull'Educazione Finanziaria riservato alle socie dell'Associazione, ha proprio l'obiettivo di fornire strumenti concreti alle giovani donne per permettere di fare scelte consapevoli sul loro futuro e, di conseguenza, renderle meno esposte al rischio di povertà retributiva.



13 - Monica D'Ascenzo, *Salari più bassi per le donne, arriva la direttiva europea*, Alley Oop, 22 maggio 2023

14 - Parlamento Europeo e Consiglio d'Europa, *Direttiva (UE) 2023/970 per la parità di genere attraverso la trasparenza*, 10 maggio 2023

**Bilanciamento tra vita professionale e vita privata**

L'equilibrio tra vita familiare e professionale è emerso essere un tema non più solamente sentito dalle imprese, ma anche recepito e tradotto in azioni concrete. Oltre il 70% dei rispondenti all'indagine afferma che sia nella propria azienda (73%), sia nel dipartimento di Risk Management (72%) sono in essere o in fase di valutazione programmi che consentono il bilanciamento tra vita familiare e professionale, i quali vengono poi diffusi e realizzati. Questo risulta essere un aspetto in miglioramento rispetto alla rilevazione del 2017, secondo la quale il 62% dei rispondenti aveva dichiarato che le aziende si stavano muovendo verso l'adozione di programmi volti a favorire il bilanciamento tra vita familiare e professionale, sebbene non sempre concretamente applicati, in particolare per quanto riguardava i rispondenti impiegati in aziende di grandi dimensioni che per struttura e responsabilità sociale risultavano più aperte al tema.

A supporto del dato rilevato quest'anno, è interessante notare che esso viene confermato da *The World Economic Forum's 2023 Future of Jobs Survey*<sup>15</sup> che riporta come i due terzi delle organizzazioni intervistate hanno implementato un programma *Diversity, Equity and Inclusion* (DEI). Sicuramente la cura del bilanciamento tra vita familiare e professionale rientra a pieno titolo fra i principi di parità di genere e perciò, più ampiamente, tra i principi di inclusione. Aspetti questi che sempre più troviamo nelle agende delle imprese come fattori strategici per garantire innovazione, spinta e, di riflesso, per rafforzare la *brand identity* anche nell'ottica dell'attrattività nei confronti dei talenti. Parliamo in particolare dei giovani, che sempre più includono nei propri parametri di valutazione delle posizioni lavorative sia il grado di innovazione, sia il grado di

orientamento ai principi di sostenibilità e di creazione di valore economico-sociale da parte dell'azienda. Inoltre, alla spinta in questa direzione contribuisce senz'altro la presenza del tema nell'*Agenda 2030*, in particolare l'Obiettivo 5<sup>16</sup> richiama il tema del bilanciamento dei team a parità di competenze.

Ecco quindi che le imprese sono spinte a dare vita a iniziative interne quali ad esempio favorire la redistribuzione dei carichi familiari e la flessibilità sia in termini di orari sia di luogo di lavoro. L'accelerazione, creata dal periodo pandemico, alla diffusione della flessibilità oraria e dello *smart working* ha reso in un certo senso naturale l'utilizzo di queste modalità, riconoscendo il valore di poter affidare responsabilmente la gestione del tempo e degli obiettivi alle risorse umane e stimolando ulteriori iniziative quali *mentoring*, *sponsorship*, *leadership training* e specifiche policy per i *caregivers*.

Interessante è notare che la rilevazione del 2017 aveva, invece, evidenziato l'importanza attribuita al monte ore di presenza a lavoro piuttosto che agli obiettivi raggiunti (superiore al 30%), quindi una modalità di gestione dell'attività lavorativa non prettamente connessa a fattori di merito e tanto meno aperta alla flessibilità necessaria per bilanciare la vita familiare e quella professionale.

Tutte iniziative queste che rientrano nell'ambito delle azioni in favore della *gender balance* e dell'*equity* in generale, in quanto favoriscono la condivisione del carico di cura della famiglia tra uomo e donna che, come si sottolineava nei precedenti paragrafi, ha anche un valore economico oltre che di equità sociale.

## 3

## Le attitudini di genere e il ruolo del Risk Manager

Nell'ultima sezione dell'indagine, i Risk Manager sono stati interrogati sulle attitudini personali riconosciute a ciascun genere e su quanto tali attitudini favoriscano il ruolo e la cooperazione sia nel team sia con altre funzioni aziendali.

Di particolare importanza quest'ultima per la professione del Risk Manager, che richiede, oltre a competenze tecniche<sup>17</sup>, anche e soprattutto attitudini analitiche<sup>18</sup>, relazionali<sup>19</sup>, decisionali<sup>20</sup> e di pensiero critico<sup>21</sup>, svolgendo nell'organizzazione un ruolo importante di collegamento e di integrazione nelle diverse funzioni aziendali per assicurare che le attività di gestione del rischio siano una responsabilità condivisa nell'intera organizzazione e non un ambito esclusivo del Risk Manager.

### Quali sono quindi le attitudini necessarie a ricoprire il ruolo di Risk Manager e quale la loro evoluzione negli anni?

Secondo i risultati dell'indagine, è possibile riassumere le risposte secondo tre aspetti principali di cui se ne analizza il rispettivo impatto nei paragrafi che seguono:

1. Si riconoscono modelli di *leadership* diversi a seconda del genere di appartenenza?
2. C'è un modello di *leadership* che maggiormente si concilia con il ruolo di Risk Manager?
3. Il modello di *leadership* cambia in relazione alle differenti posizioni manageriali assunte?

### 1. SI RICONOSCONO MODELLI DI LEADERSHIP DIVERSI A SECONDA DEL GENERE DI APPARTENENZA?

I risultati emersi dall'indagine 2023 non si discostano di molto da quelli ottenuti nell'edizione del 2017, dove le attitudini riconosciute prevalentemente al genere femminile rientravano in una sfera emotivo-cognitiva e organizzativa orientata alla gestione dell'attività lavorativa, mentre quelle riconosciute in prevalenza al genere maschile, e confermate dalla stessa popolazione femminile, evidenziavano un approccio più istintivo e pragmatico nel processo decisionale.

Tuttavia, ci sono alcune voci che spiccano: in particolare nel modello al femminile sono l'empatia (56% dei rispondenti rispetto al 35%) e l'intelligenza emotiva (57% rispet-

to al 43%), mentre la capacità di gestione del tempo è considerata al 49% sia per il modello al femminile sia per entrambi i modelli. Fra le principali *skills* riconosciute al modello al femminile dalla totalità dei rispondenti figurano anche l'organizzazione (41%), la capacità di mettersi in discussione<sup>22</sup> (40%) e la flessibilità (32%).

Nel modello al maschile, invece, la sola attitudine che spicca è la propensione al rischio, con una percentuale del 50% dei rispondenti, rispetto al 47% di entrambi i modelli. A seguire *self confidence* (40%), decisionismo (31%) e ottimismo (27%).

15 - World Economic Forum, Future of Jobs Report, 2023  
16 - Onu, Obiettivo 5: Parità di genere, 2015

17 - Avere una solida preparazione tecnica nelle aree di risk assessment, risk management e insurance  
18 - Essere in grado di raccogliere e analizzare dati, identificare e valutare i rischi e sviluppare strategie di mitigazione  
19 - Essere in grado di comunicare efficacemente con le diverse parti interessate, compresi i vertici aziendali, i dipendenti e i clienti  
20 - Essere in grado di prendere decisioni informate e rapide per gestire i rischi  
21 - Essere in grado di pensare in modo critico e creativo per identificare e mitigare i rischi  
22 - La capacità di valutare criticamente le proprie convinzioni e comportamenti. È una skill importante per crescere e migliorare come persone  
La capacità di mettersi in discussione ci permette di imparare dai nostri errori e di evolverci nel tempo

Ad accomunare entrambi i modelli, sono invece le *skills* legate alla *leadership* a pari merito con il focus sui risultati (76%) a cui fanno seguito etica<sup>23</sup> (75%), trasparenza (71%) e capacità di ragionare fuori dagli schemi<sup>24</sup> (66%).

Confrontando i risultati ottenuti filtrando per genere i rispondenti, è interessante notare come gli uomini riconoscano la *leadership* come l'attitudine principale di entrambi i generi, a pari merito con l'etica (con una percentuale pari all'82%), mentre le donne la ricolleghino a un'attitudine prevalentemente maschile (31%) posizionandola al secondo posto fra le attitudini in comune (70%) subito dopo al focus sui risultati (73%).

Possiamo concludere che i risultati sono simili a quelli della *survey* precedente e che nel modello al femminile spicca una maggiore propensione alla prevenzione e gestione del rischio in termini di opportunità per le persone, favorita da una maggiore intelligenza emotiva ed empa-

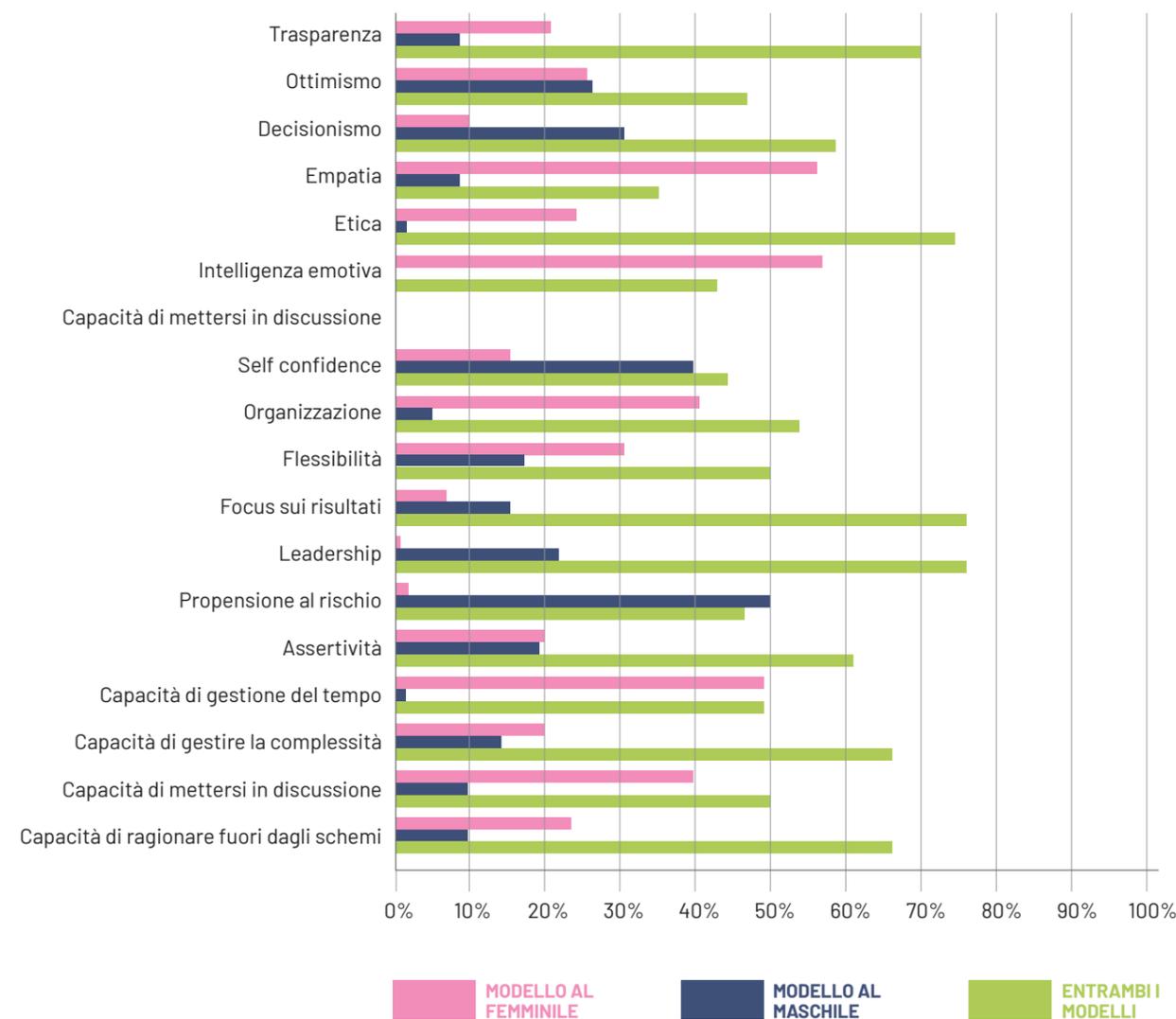
tia. Il modello al maschile, invece, è più sbilanciato sulla propensione diretta a cavalcare il rischio, favorita da un approccio più interventista nel processo decisionale.

Alcune caratteristiche tipiche del modello al femminile vengono considerate un valore aggiunto per tutta l'organizzazione. In particolare spiccano, con una percentuale superiore al 50%:

- catturare le conoscenze e valutare il contesto
- dinamica contribuzione alla risoluzione dei problemi
- lavorare per processo prevenendo e strutturando le emergenze
- metodiche e metodologie dichiarate



## ■ ATTITUDINI RELATIVE AI DIFFERENTI MODELLI



Inoltre, dall'indagine emerge quanto le *leader* femminili abbiano un'intelligenza emotiva più sviluppata, quindi siano una figura generalmente più empatica e attenta al benessere delle persone, che permette di creare così un ambiente di lavoro positivo e collaborativo.

Per lo stesso motivo il modello al femminile è principalmente caratterizzato da un approccio innovativo, pronto a mettersi in discussione e nei panni di chi lo circonda, forte di una solida professionalità contraddistinta da competenze di organizzazione delle attività e della gestione del tempo a disposizione.

Caratteristiche queste che favoriscono anche il lavoro di

squadra e la condivisione delle idee e, di conseguenza, in grado di motivare e coinvolgere i propri collaboratori creando un ambiente in cui tutti possano dare il proprio contributo.

Oltre il 60% dei rispondenti attribuiscono la capacità di ragionare fuori dagli schemi a entrambi i modelli, ma con una sensibile differenza quando si vanno ad analizzare le risposte per genere, mantenendo tuttavia l'ago della bilancia in favore del modello al femminile. Sia uomini che donne riconoscono infatti questa specifica *skill* come preponderante nel modello al femminile ma, mentre per le rispondenti donne il modello al maschile è pressoché

23 - Insieme di principi morali che guidano il comportamento umano. È una skill importante in ogni ambito della vita, sia personale che professionale

L'etica è importante perché aiuta a prendere decisioni giuste e responsabili, anche quando queste sono difficili

24 - La capacità di pensare in modo creativo e innovativo. È una skill importante per risolvere problemi complessi e trovare nuove soluzioni

sprovvisto di tale *skill* (31% per il modello al femminile contro il 6% per il modello al maschile), la differenza per i rispondenti uomini è assai più labile, con un delta pari a 5 punti percentuale (18% per il modello al femminile contro il 13% per il modello al maschile). Le *leader* femminili sembrano insomma più innovative e propense al cambiamento, grazie alla propria capacità di pensare fuori dagli

schemi e di trovare nuove soluzioni ai problemi.

Lo stile di *leadership* femminile dimostra pertanto di apportare un valore aggiunto per le aziende con riferimento ai temi di miglioramento della performance, clima aziendale e motivazione delle persone.

## 2. C'È UN MODELLO DI LEADERSHIP CHE MAGGIORMENTE SI CONCILIA CON IL RUOLO DI RISK MANAGER?

L'indagine si concentra poi su quali attitudini e valori siano *soft skills* chiave di un Risk Manager di successo, da cui emerge un aspetto interessante: mediamente tutte le attitudini e i valori proposti dall'indagine sono riconosciuti come fondamentali per un Risk Manager, in particolare per quanto riguarda le capacità di gestione delle complessità e di organizzazione (95%), capacità di ragionare fuori dagli schemi ed etica (93%), *leadership* e focus sui risultati (92%). Probabilmente il motivo risiede nel ruolo stesso del Risk Manager e nel fatto che il suo lavoro è interdisciplinare e prevede lo sviluppo delle relazioni con altre funzioni e figure aziendali, per essere in grado di parlare con tutti i livelli dell'azienda ed essere compreso, aspetto per cui sono necessarie diverse *skills*. Nello specifico, le capacità risultanti con una percentuale maggiore del 50% e riconosciute a entrambi i generi sono:

- etica (60%)
- organizzazione (58%)
- *leadership* (52%)
- capacità di gestire la complessità (66%)
- capacità di mettersi in discussione (54%)
- capacità di ragionare fuori dagli schemi (65%)

Al contrario, nel 2017 l'intera popolazione dei rispondenti riconosceva nelle attitudini prettamente a carattere femminile quelle *soft skills* tipiche di un Risk Manager di successo:

- capacità di gestire la complessità (56%)
- capacità di ascolto (44%)
- organizzazione (37%)

Solo la capacità di gestire la complessità è presente nei risultati di entrambe le survey, con una percentuale addirittura superiore (66% nel 2023 rispetto al 56% del 2017), il che denota come la complessità dei contesti interni ed esterni in cui le aziende si trovano a operare sia direttamente proporzionale alle *skills* che i Risk Manager devono sviluppare.

Le differenze di genere possono avere un impatto positivo sullo sviluppo di queste capacità per entrambi i generi. Se infatti a un genere vengono attribuite come proprie determinate attitudini, il genere che ne risulta sprovvisto può essere influenzato ad acquisire nuove competenze a esso attualmente estranee. Nel concreto, se il genere femminile viene identificato come portatore principale di *skills* come intelligenza emotiva ed empatia, giudicate fondamentali per la realizzazione di un'efficace ed efficiente *leadership* all'interno dell'azienda, il genere maschile può prendere ad esempio e integrare tali attitudini nel proprio *background* in modo da rafforzare il proprio modello di *leadership*.

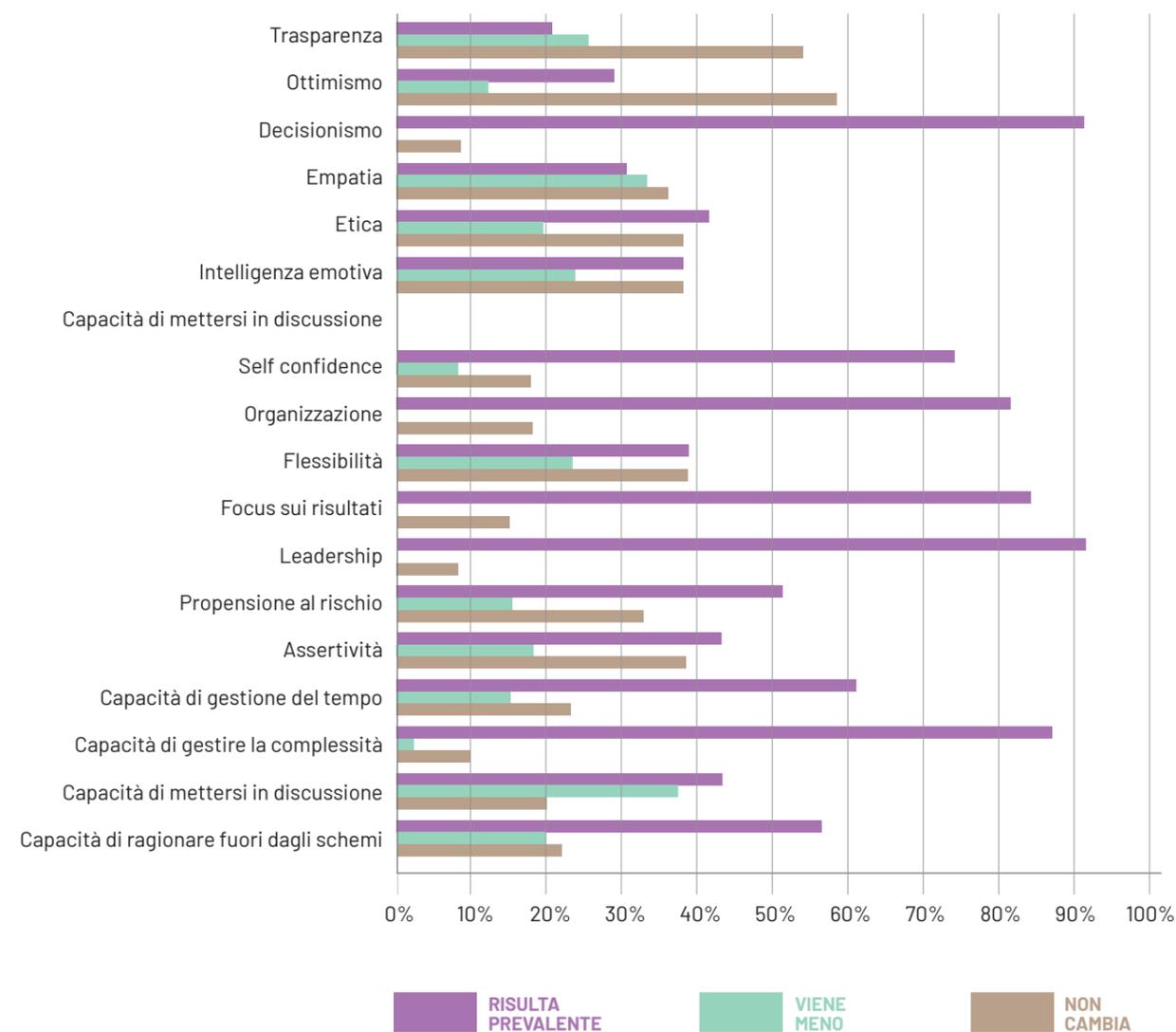
Viceversa, il modello al femminile può trarre ispirazione dalle attitudini preponderanti nel modello al maschile, quali propensione al rischio e *self confidence* per consolidare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

## 3. IL MODELLO DI LEADERSHIP CAMBIA IN RELAZIONE ALLE DIFFERENTI POSIZIONI MANAGERIALI ASSUNTE?

Analizzando le risposte dell'indagine emerge una contraddizione interessante: a differenza di quanto viene affermato in prima battuta dalla maggioranza dei rispondenti (67%), ossia che non vi è un cambiamento nelle attitudini a seguito dell'assunzione di un ruolo manageriale, le risposte successive evidenziano come, in realtà, alcuni valori e

attitudini si modificano e non sempre in meglio. Le attitudini che risultano prevalenti con una percentuale superiore al 50% nel momento in cui si assume un ruolo di comando sono piuttosto ampie e rappresentate nel grafico sottostante.

### ■ CAMBIAMENTO ATTITUDINI PREPONDERANTI DI PARI PASSO CON ASSUNZIONE RUOLO MANAGERIALE



Di queste, solo organizzazione, *leadership*, capacità di gestire la complessità e capacità di ragionare fuori dagli

schemi sono sempre presenti. Paradossalmente, l'etica scompare quando si assume un ruolo manageriale.

## YOUNG WOMEN NETWORK

Le risposte alle domande della survey illustrate al paragrafo 3 dimostrano un dato che oggi è sempre più chiaro e che le ricerche confermano: al di là di *bias* e pregiudizi di genere, le capacità di *leadership* non variano tra uomini e donne (*"High Resolution Leadership"*, studio sulle competenze di *leadership* condotto dalla società di consulenza *Development Dimensions International*, 2018<sup>25</sup>).

Esistono invece diverse attitudini al ruolo di *leader*, o meglio diversi stili. Tuttavia, nonostante le inclinazioni, le attitudini, le competenze emotive, relazionali e sociali, possiamo affermare con ragionevole certezza che non esiste un modello di *leadership* di riferimento femminile o maschile, ma che esistono diversi modelli di *leadership* (i.e. *servant leadership*, *leadership generativa*, *leadership trasformativa*, *leadership emotiva*) che in funzione delle caratteristiche personali e professionali del *leader* potrebbero prestarsi meglio a un soggetto piuttosto che a un altro, indipendentemente dal genere dello stesso.

Negli ultimi otto anni, grazie al programma *Inspiring Mentor*, il programma di *mentoring* di Young Women Network, abbiamo avuto l'opportunità di entrare in contatto con oltre 2000 professionisti e professioniste (*junior* e *senior*) e questo ci ha permesso di osservare concretamente come non sono le competenze tecnico/professionali o le caratteristiche di genere a fare davvero la differenza nello stile di *leadership* esercitato, ma delle proprie attitudini e soprattutto competenze sociali, rela-

zionali ed emotive.

Le ricerche sulla *leadership* condotte negli ultimi vent'anni hanno chiaramente evidenziato come tale modello, basato sulle competenze di intelligenza emotiva (*leadership* emotiva/gentile), sia esercitato maggiormente dalle donne che dagli uomini (si tratta di uno stile orientato alla cura delle persone e alla costruzione di reti costruttive e di valore) e come invece gli uomini concepiscano la *leadership* come potere ed esercizio di dominanza e abbiano uno stile maggiormente orientato al comando e al controllo (*leadership* autoritaria). Tuttavia, l'evoluzione del mercato e i cambi generazionali nei ruoli apicali hanno contribuito, e stanno contribuendo, a un radicale cambiamento di questi modelli e oggi sempre più spesso sentiamo parlare di *leadership* autorevole (e non autoritaria) e di *leadership* di cura (sebbene sia un modello e uno stile più affine alle donne).

In conclusione, possiamo affermare che così come non esiste un modello di *leadership* specifico per le donne e per gli uomini, non esiste un modello di *leadership* specifico per il ruolo di Risk Manager, e che il miglior modello è, di conseguenza stile, è quello capace di adattarsi allo stato di maturità delle persone e del contesto aziendale all'interno del quale il Risk Manager e i suoi collaboratori/colleghi operano. Pertanto, la *leadership* situazionale è quella che ancora oggi si presta meglio al ruolo di *leader*, indipendentemente dal fatto che sia uomo o donna.

## CONCLUSIONI

La diversità di genere ed età in ambito professionale, sia a livello aziendale sia nell'ottica più ristretta di un team di Risk Management, rappresenta un valore aggiunto per la produttività e l'efficienza del team stesso. Quasi la totalità dei rispondenti, a prescindere dal genere di appartenenza, valuta infatti la diversità come uno strumento di valorizzazione del contributo di ciascuno che permette, in primo luogo, di sviluppare ragionamenti più ampi e diversificati e di aumentare la capacità di focalizzazione del team con l'obiettivo comune di raggiungere i risultati prefissati nei tempi previsti.

La concretizzazione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo sta diventando una priorità inconfutabile per organizzazioni di differenti dimensioni, anche a seguito dell'introduzione di normative nazionali che supportano l'eliminazione delle differenze di trattamento tra generi. Ad esempio, la possibilità per le aziende di ottenere una certificazione della parità di genere<sup>26</sup> rappresenta un forte incentivo a promuovere una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro, nonché la riduzione del *gender pay gap*.

## YOUNG WOMEN NETWORK

In generale, è senz'altro positivo il trend che vede una sempre maggiore attenzione da parte delle organizzazioni alla *Diversity, Equity & Inclusion* DE&I e alla valorizzazione delle differenze e unicità tra i propri dipendenti, anche in un'ottica di *talent attraction* e *retention*. Per le generazioni più giovani, infatti, valori quali il senso di scopo, la valorizzazione dell'unicità, l'inclusione, la flessibilità e un adeguato bilanciamento tra vita professio-

nale e privata rappresentano già oggi e sempre di più fattori determinanti nella scelta del posto di lavoro. Proprio per questo, implementare politiche efficaci e adeguate in ottica DE&I rappresenterà uno degli elementi principali delle aziende in grado di attrarre giovani talenti e futuri *leader* di successo e, di conseguenza, di crescere.

Il ruolo di un *leader* è un concetto complesso che non può essere ridotto a una semplice differenza di genere. *Leader* femminili e *leader* maschili possono avere punti di forza e di debolezza diversi, coerentemente con le attitudini proprie del genere di appartenenza, ma entrambi devono essere in grado di guidare e motivare il team, raggiungendo i risultati in modo efficace. Tuttavia, i risultati dell'indagine confermano che bisogna investire sulla *leadership* al femminile e per farlo occorre partire da formazione e *mentoring* delle donne stesse.

La genitorialità e in particolare le esigenze emergenti dalla cura dei figli e/o di familiari a carico rappresentano tuttora un fattore che limita la carriera professionale delle donne e su cui istituzioni, aziende e famiglie hanno un lungo percorso ancora da affrontare, prima di tutto culturale.

Per quanto riguarda il Risk Manager, è importante che chi assume questo ruolo possieda le competenze e le conoscenze necessarie per rispondere alle esigenze che la posizione stessa richiede, nonché le sfide crescenti che si è

25 - Development Dimensions International, High Resolution Leadership, 2018

26 - Introdotto dal PNRR e disciplinato dalla legge n. 162 del 2021 (legge Gribaud) e dalla legge n. 234 del 2021 (legge Bilancio 2022)

chiamati ad affrontare per conto delle proprie organizzazioni. È una professione in cui giovani e donne, per *soft skills* e attitudini, possono avere grandi opportunità professionali, come emerso dai risultati del presente report.

Le tematiche di diversità e inclusione per ANRA rappresentano priorità irrinunciabili a cui dedica tempo, energie e impegno, declinati in attività di promozione e iniziative di sensibilizzazione rivolte non soltanto alla community dei Soci, ma a tutto il network dell'Associazione. I risultati

dell'indagine rappresentati in questo report, infatti sono soltanto uno dei tasselli su cui ANRA ha posto e si ripropone di continuare a porre l'attenzione a supporto del lungo ma necessario percorso per il conseguimento di una perfetta parità di genere in ambito professionale.

## LE AUTRICI DEL PROGETTO



**Carolina Benaglio**  
Enterprise Risk Manager - CEO  
MYR Consulting



**Anna Fabbri**  
Chief Financial Officer  
Randstad Group Italia SpA



**Alessandra Bossi**  
Insurance manager  
Siemens SpA



**Gabriella Fraire**  
Insurance Manager  
Prysmian SpA



**Cecilia Casadei**  
Head of Enterprise Risk Management  
Chiesi Farmaceutici SpA



**Maria Emilia Marsaglia**  
Risk Insurance Manager  
MM SpA



**Debora Cavatorta**  
Insurance & Claims Manager  
MUNDYS SpA



**Valentina Paduano**  
Chief Risk & Compliance Officer  
Dedalus Italia SpA



**Silvia Cerlesi**  
CEO and R&D Director  
Keisdata Srl





**ANRA**

Via Albricci, 9 - 20122 Milano  
Tel. 02 58103300 - Fax 02 58103233  
segreteria@anra.it - info@anra.it

**ANRA.IT**