



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

CRILDA

Centro di ricerca sul Lavoro
"Carlo Dell'Aringa"

Organizzazione del Lavoro, Diversità e Inclusione: Evidenze dal Settore Finanziario in Italia

Elena Villar

(Università Cattolica del Sacro Cuore)

Introduzione al capitolo

- Il capitolo descrive le principali innovazioni in materia di organizzazione del lavoro e il ruolo dei *boards of directors* nel favorire politiche di *diversity and inclusion* (D&I)
- Tre sezioni principali
 1. Descrizione della recente evoluzione dell'organizzazione del lavoro: il caso Intesa Sanpaolo
 2. Diversità nei CdA nel settore finanziario
 3. Diversity management nel settore finanziario

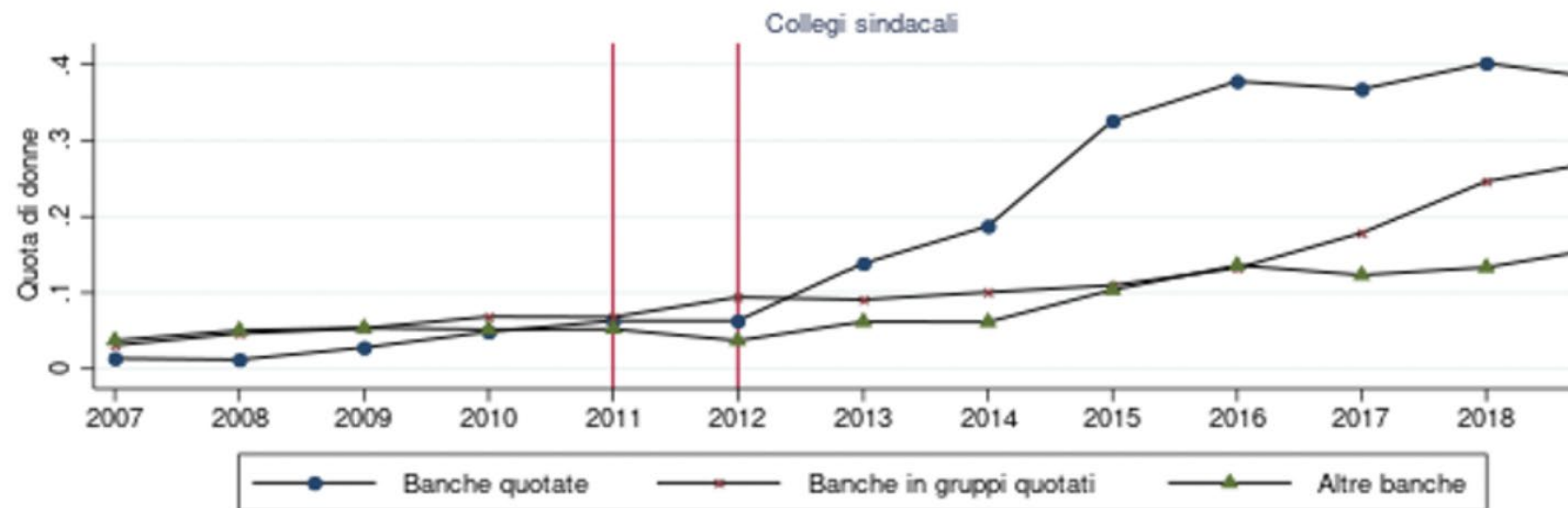
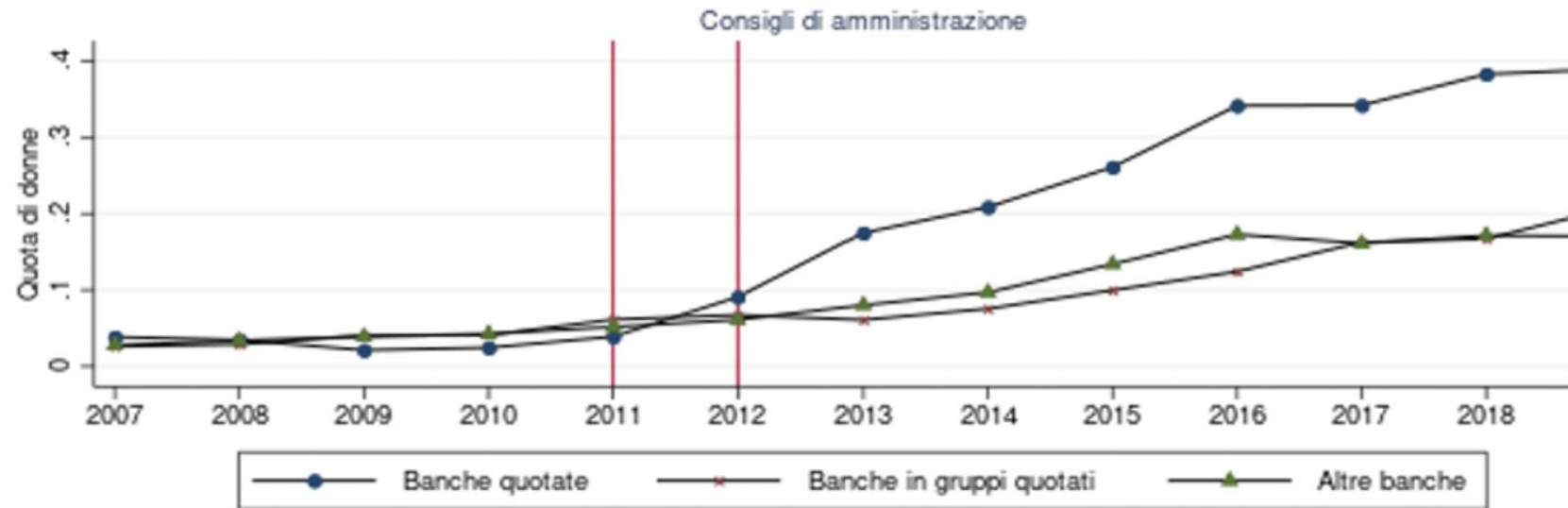
Evoluzione post-pandemica dell'organizzazione del lavoro

- In seguito alla pandemia da Covid-19, varie forme di lavoro agile hanno assunto un ruolo sempre più centrale nel mercato del lavoro
- *Smart working*: approccio al lavoro che offre **flessibilità** in termini di **orario, luogo e condizioni**, facilitato e supportato dall'uso delle **tecnologie digitali**
- Progressiva affermazione del “**modello ibrido**”, una modalità organizzativa che permette ai dipendenti di alternare il lavoro in presenza con quello da remoto
 - Convincenti evidenze scientifiche a supporto dell'efficacia di tale modello (Bloom et al., 2024)
- Crescente interesse per la **riduzione dell'orario lavorativo**
 - La modalità più conosciuta è quella della “**settimana corta**”, che prevede una settimana lavorativa di quattro giorni su sette, a parità di retribuzione

Il caso Intesa Sanpaolo

- Possibilità di **lavorare da remoto fino a 120 giorni l'anno**, senza limiti mensili
- **Settimana corta**: possibilità di lavorare 9 ore per 4 giorni alla settimana
 - Riduzione di orario da 37,5 ore settimanali a 36 ore, a parità di retribuzione
- Questionario di monitoraggio rivolto 70mila dipendenti (tasso di risposta al 56,2%)
 - Il 92% dichiara di ritenere l'iniziativa innovativa; **per l'83%, ha migliorato la conciliazione vita-lavoro**
 - La modalità organizzativa prevalentemente apprezzata è quella del lavoro ibrido: il 99% di chi ne usufruisce vuole continuare a farlo
 - Il 47% lamenta però un peggioramento della qualità delle relazioni con i colleghi e il timore che il merito sia meno valorizzato
 - Il 31% aderisce alla settimana corta; il 99% dichiara di voler continuare ad aderirne, tuttavia il 40% lamenta un eccessivo prolungamento degli orari

Boards diversificati: analisi degli effetti della legge Golfo- Mosca



- Significativo aumento della rappresentanza femminile nei CdA: dal 5% nel 2010 al 38% nel 2019
- Caratteristiche di età, esperienza, cittadinanza e prossimità geografica simili ai rappresentanti uomini
- La quota di donne non è aumentata nelle banche che appartengono a gruppi la cui capogruppo è un intermediario quotato, sottintendendo difficoltà di cambiamento di prassi consolidate nella cultura di governo societario

Fonte: Del Prete et al. (2024)

Diversity nei CdA dei LSI (Perrazzelli, 2022)

- La diversità di genere nei *boards* delle banche italiane di minori dimensioni è ancora bassa
- La presenza femminile si riduce notevolmente nei ruoli apicali
- Età media pari a 58 anni

	<i>Numero LSI</i>	<i>Amministratrici donne</i>	<i>Età media dei componenti</i>	<i><40 anni</i>	<i>40-54 anni</i>	<i>55-70 anni</i>	<i>>70 anni</i>
<i>Banche grandi</i>	12	38	56,8	5	43	41	12
<i>Banche Intermedie</i>	15	16	60,2	3	33	44	21
<i>Banche piccole</i>	98	16	57,2	7	33	47	13
<i>Totale</i>	125	18	57,5	6	34	46	14

Fonte: Perrazzelli (2022)

Certificazione per la parità di genere nelle banche italiane

- Certificazione di genere: processo di certificazione per istituti virtuosi che decidono di investire nella propria **cultura organizzativa**, uniformandola ai **valori della parità, diversità e inclusione, attraverso un piano strategico mirato per promuovere l'equità di genere**
- Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banca Monte dei Paschi di Siena, BNL Gruppo BNP Paribas hanno ottenuto la certificazione
- Principali politiche:
 - Politiche di conciliazione vita-lavoro
 - Mentoring e coaching per supportare le carriere femminili
 - Formazione obbligatorie sulle tematiche di *diversity & inclusion*
 - Politiche di trasparenza retributiva
 - Sistemi di monitoraggio

Conclusioni

- La pandemia ha accelerato l'adozione del lavoro agile
- Cresce l'interesse per un'organizzazione del lavoro che consenta di ridurre il tradizionale orario lavorativo, a parità di retribuzione
- La promozione della *diversity* nei CdA nel settore finanziario include l'uso delle quote di genere per garantire un'equa rappresentanza di uomini e donne
 - Non sono emersi cambiamenti significativi nelle altre caratteristiche, quali età, esperienza o provenienza geografica dei consiglieri
 - Nonostante gli sforzi normativi, la diversità nei CdA delle banche italiane di minori dimensioni rimane estremamente limitata
- Per favorire il cambiamento e incoraggiare gli istituti finanziari a migliorare la diversità e l'inclusione si stanno rivelando utili alcuni strumenti, quali la certificazione per la parità di genere