



I V A S S
ISTITUTO PER LA VIGILANZA
SULLE ASSICURAZIONI



Quaderno n. 22

Donne, board e imprese di assicurazione

Diana Capone, Sara Butera, Flaminia Montemaggiori



Gennaio 2022

(decreto legge 6 luglio 2012 n. 95 convertito con legge 7 agosto 2012 n. 135)

La serie Quaderni intende promuovere la diffusione di studi e contributi originali sui temi assicurativi al fine di suscitare commenti critici e suggerimenti.

Le opinioni espresse nei lavori sono attribuibili ai soli autori e non impegnano in alcun modo la responsabilità delle Istituzioni di appartenenza.

via del Quirinale 21 - 00187
ROMA telefono +39 06 42133.1

Tutti i diritti riservati.

È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali,
a condizione che venga citata la fonte

La serie è disponibile online nel sito www.ivass.it

ISSN 2421-4671 (online)

Donne, board e imprese di assicurazione¹

La regolamentazione delle imprese di assicurazione, a livello nazionale e internazionale, presta limitata attenzione ai profili della composizione degli organi di governo societario, anche in termini di diversità di genere. L'analisi delle compagnie italiane rivela che un numero significativo di imprese ha consigli di amministrazione nei quali non sono presenti donne, i ruoli apicali di amministratore delegato e presidente sono in larghissima parte rivestiti da uomini, le consigliere rappresentano, in media, meno di un quinto dei membri del board. L'adozione di misure, anche di natura regolamentare, a sostegno della presenza femminile nei board delle imprese di assicurazione italiane non solo potrebbe rappresentare una spinta a riequilibrare la composizione di genere di tutte le compagnie – soprattutto quelle non quotate, per le quali la sotto-rappresentazione delle donne è particolarmente accentuata – ma potrebbe anche costituire una leva determinante per affrontare con successo le prossime sfide strategiche per il settore. In quest'ottica, è fondamentale che regolatori e supervisori – secondo le rispettive competenze – assumano un ruolo proattivo nel sostenere diversity e inclusione nel mercato assicurativo attraverso misure quali l'introduzione di soglie obbligatorie di presenza femminile e la pubblicazione di analisi di benchmark.

Codici JEL: G3, G20, G22, G28.

Parole-chiave: composizione dei board, corporate governance, diversity, presenza femminile, Legge Golfo-Mosca, imprese finanziarie e assicurative, inclusione.

¹ Diana Capone, Sara Butera e Flaminia Montemaggiori. Le opinioni espresse non impegnano le Istituzioni di appartenenza. Ringraziamo Paolo Angelini, Marina Brogi, Francesca Buzzichelli, Alfonso Rosolia per i commenti. Qualsiasi errore od omissione è imputabile esclusivamente a noi.

Indice

<u>Premessa</u>	7
<u>1. Quadro normativo a sostegno della diversity nelle assicurazioni.</u>	9
<u>1.1. La disciplina europea e internazionale</u>	9
<u>1.2. La disciplina nazionale</u>	10
<u>2. Presenza femminile nei board delle imprese di assicurazione italiane.</u>	12
<u>3. Presenza femminile nel settore assicurativo a confronto con il settore finanziario italiano e con il quadro internazionale.</u>	17
<u>3.1. Le analisi</u>	17
<u>3.2. Gli interventi</u>	18
<u>4. Le ragioni che supportano interventi a sostegno della diversity nelle imprese di assicurazione italiane.</u>	20
<u>5. Conclusioni</u>	24



*“Gender equality is a core principle of the European Union, but it is not yet a reality.
In business, politics and society as a whole,
we can only reach our full potential if we use all of our talent and diversity.
Using only half of the population, half of the ideas or half of the energy is not good enough.”*
Ursula von der Leyen

Premessa

I momenti di crisi economico-sociale, quali quelli che il settore finanziario ha affrontato e continua ad affrontare in questi ultimi anni, mostrano con tutta evidenza l'importanza di equilibrati assetti di governance per la sana e prudente gestione, per la tutela dei fruitori dei servizi finanziari e per la resilienza delle imprese. La crisi finanziaria globale del primo decennio del secolo aveva già messo in evidenza l'importanza di dotarsi di efficaci presidi di governo societario per reagire con prontezza agli shock avversi e ridurre l'impatto economico-sociale. Nell'attuale contesto di emergenza sanitaria, la guida strategica delle imprese si rivela ancora una volta determinante per adeguare i modelli di business e le dinamiche aziendali ai bisogni emergenti del mercato e alle nuove modalità di interazione con la clientela.

Un tassello fondamentale di una governance salda e reattiva è rappresentato dal board², organo in capo al quale risiede, tra l'altro, la fondamentale responsabilità di definire le strategie aziendali e assicurare il governo dei rischi dell'impresa. Perché questi compiti possano essere efficacemente assolti, il board deve essere composto da persone che conoscano profondamente – dal punto di vista tecnico – l'ambiente in cui sono chiamati ad operare e che nello stesso tempo siano aperte all'innovazione e al dialogo critico e costruttivo. Ancor più queste caratteristiche sono necessarie nel settore finanziario dove occorre coniugare la necessità di produrre valore per tutti gli stakeholders, in un contesto di strategie sostenibili nel lungo periodo, con quella di tutelare la clientela assicurando la sana e prudente gestione dell'impresa.

Il mercato, gli operatori, i regolatori e gli studiosi del settore sono ormai unanimi nel ritenere che la diversity è uno degli elementi chiave per garantire un'ottimale composizione e un efficace funzionamento del board: diversity che investe non soltanto il genere, ma anche la provenienza geografica, il background professionale, l'età, l'etnia.

Sorprende quindi che nel settore assicurativo il tema della diversity non abbia sinora rappresentato un aspetto di riflessione specifico per le policy di regolamentazione e supervisione: solo recentissimamente lo standard setter internazionale della supervisione assicurativa ha affermato l'importanza dei principi di diversità, equità ed inclusione per gli obiettivi di vigilanza³. A livello europeo il framework prudenziale Solvency II non tratta, come invece accade per la disciplina comunitaria bancaria e delle imprese di investimento, il tema della diversità con riferimento alla composizione degli organi societari.

² Nel testo con i termini board, consiglio, organo di governo si intende fare sintetico e generale riferimento ai consigli di amministrazione, di sorveglianza e di gestione delle imprese.

³ Si fa riferimento allo statement pubblicato il 16 novembre 2021 dalla International Association of Insurance Supervisors. Per più diffusi riferimenti si veda infra.

La differente attenzione che il legislatore europeo ha attribuito alla questione di genere nel disegnare le norme bancarie rispetto a quelle assicurative potrebbe essere alla base anche del diverso approccio delle due autorità di settore europee. Nel settore bancario l'European Banking Authority (EBA) ha condotto e pubblicato analisi sulla composizione degli organi di governo delle imprese regolamentate, rientranti nel suo ambito di competenza (banche e imprese di investimento), al fine di valutarne la diversity in termini sia generali, come sopra precisato, sia con specifico riferimento alla presenza femminile. Si è mossa analogamente, a livello italiano, la Banca d'Italia, che è arrivata, recentemente, a definire norme prescrittive in materia di rappresentanza di genere⁴. Per contro l'European Insurance and Occupational Pension Authority (EIOPA) non ha sinora condotto survey sulla questione né l'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) ha pubblicato informazioni sulla diversity nel settore assicurativo italiano o assunto iniziative specifiche.

L'analisi della letteratura che studia gli impatti della presenza femminile nei board delle compagnie di assicurazione conferma che, anche per questa categoria di imprese, ricorrono i medesimi presupposti teorici di miglioramento della governance che hanno supportato l'applicazione delle soglie obbligatorie per il settore bancario. Riguardo alle performance aziendali le analisi economiche confermano che una leadership composta anche da donne consente alle imprese assicurative di conseguire migliori risultati per i propri azionisti⁵ (in termini di 3-4 punti percentuali rispetto al ROE medio del settore).

Ancor meno si giustifica la scarsa attenzione riservata alla questione di genere nel settore assicurativo, ove si considerino, da un lato, le potenzialità di crescita del business derivanti da una maggiore considerazione delle peculiarità delle esigenze assicurative delle donne e delle loro modalità di interazione – sia sul lato della domanda di prodotti e servizi che su quello dell'offerta da parte delle imprese⁶ – e, dall'altro, la necessità di contrastare il fenomeno della sottoassicurazione, così diffuso nel nostro Paese⁷, anche attraverso nuove strategie di coinvolgimento delle fasce di popolazione tradizionalmente meno raggiunte dall'offerta di prodotti assicurativi, quali le donne e i giovani. Un'insufficiente attenzione al tema della diversità e, in particolare, della prospettiva femminile nella definizione delle strategie d'impresa rischia, infatti, di innescare una forma di inconsapevole propensione a considerare prevalentemente le esigenze assicurative, di protezione e previdenziali, della componente maschile della popolazione, divenuta di default rappresentativa dell'intero campione, con un evidente impoverimento dell'offerta e minore attrattività dei prodotti per chi è portatore di preferenze d'acquisto o di bisogni di protezione differenti.

Anche dal punto di vista della rilevazione della presenza femminile nel settore assicurativo, sia ai vertici delle imprese sia nella catena distributiva, scarseggiano le analisi

⁴ Con l'aggiornamento del 2021 delle Disposizioni di vigilanza sul governo societario delle banche (Circolare n. 285/2013), tra le altre novità, è stata introdotta una quota minima di genere del 33% negli organi di amministrazione e controllo delle banche, da attuare entro tempistiche diversificate a seconda delle dimensioni delle banche. Nel comunicato stampa che accompagna questa innovazione si chiarisce che la previsione: *“mira ad accrescere la diversità nella composizione degli organi e quindi il loro buon funzionamento: una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni favorisce, infatti, un maggiore dibattito nel board e contribuisce a migliorarne la visione strategica e la capacità di monitorare la gestione aziendale. L'ingresso di un maggior numero di donne negli organi delle banche può inoltre facilitare il ricambio degli esponenti e la riduzione della loro età media, elementi per i quali soprattutto nelle banche più piccole vi sono aree di miglioramento”*.

⁵ Cfr. infra analisi SWISSRE 2021

⁶ L'assenza della componente femminile nella catena di valore del settore assicurativo è stata spesso rilevata come una delle possibili cause dei fenomeni di sottoassicurazione: *“Women are conspicuous by their absence throughout the insurance value chain...For the insurance industry, women are a growth opportunity on the demand side, as well as vital for sustained business success on the supply side....gender and biological differences between women and men affect their life cycle risks with implications for their needs and preferences for inclusive insurance products and services. ... women represent a significant entry point to the family wallet, and hence a market opportunity for insurers due to their traditional role of acting as conduits for their families and communities”*. International Finance Corporation, 2017

⁷ In Italia *“la raccolta premi per l'assicurazione contro i danni è meno della metà della media dell'OCSE. Sono poco diffuse le assicurazioni a copertura dei rischi nel segmento delle piccole e medie imprese, così come quelle contro le catastrofi naturali, come terremoti e inondazioni, a cui il paese è soggetto più di tanti altri; nonostante una progressiva crescita negli ultimi tempi, neppure le coperture più comuni come le polizze del comparto salute e quelle a protezione dei propri beni sono molto diffuse”* Relazione IVASS 2021 – Considerazioni del Presidente

quantitative, a livello nazionale e internazionale. In Italia informazioni puntuali sulla presenza femminile nelle imprese di assicurazione sono rese pubbliche nell'ambito della ricognizione annuale condotta dalla CONSOB, ma riguardano soltanto un campione limitato: le imprese le cui azioni sono quotate nei mercati regolamentati. Ad oggi il numero delle compagnie quotate rappresenta meno del 4% del totale e ciò rende ancora più significativo il gap informativo sulla partecipazione femminile agli organi di vertice delle società del settore.

Con il presente lavoro si intende colmare questa lacuna, conducendo un'analisi qualitativa, riferita alle previsioni legislative e/o di soft law che riguardano la parità di genere nel settore assicurativo, e quantitativa volta a misurare la presenza femminile – come fotografia statica e come trend evolutivo – nei board delle imprese di assicurazione italiane.

In particolare, il lavoro è strutturato come segue: nel primo paragrafo si analizza il quadro normativo, nazionale ed europeo, nell'obiettivo di individuare le misure a sostegno della diversity; nel secondo paragrafo si analizzano la presenza femminile e i ruoli ricoperti dalle donne nei board delle imprese di assicurazione italiane, quotate e non quotate; nel terzo paragrafo sono messi a confronto i risultati rilevati per le imprese di assicurazione italiane con quelli emersi da rilevazioni analoghe condotte a livello europeo ed internazionale nonché con quelli relativi a imprese di settori contigui (banche e società quotate); nel quarto paragrafo si traggono alcune conclusioni, suggerendo possibili interventi di policy e individuando ulteriori ambiti di riflessione.

1. Quadro normativo a sostegno della diversity nelle assicurazioni.

1.1. La disciplina europea e internazionale

Sebbene il settore assicurativo sia stato meno colpito di quello bancario dalla crisi finanziaria, il rafforzamento del sistema di governo societario anche per le imprese di assicurazione ha rappresentato una priorità del legislatore, comunitario e nazionale, nel presupposto che solidi presidi di governance sono fondamentali sia per una conduzione sana e prudente dell'impresa sia per la tutela della clientela. Ciò è ancor più evidente a seguito dell'attuazione del regime di vigilanza prudenziale della direttiva Solvency II (2009/138/UE) e relativi atti delegati⁸, che pone il focus della supervisione su rischi assunti e sulla capacità delle imprese di misurarli e di gestirli anche in una visione prospettica.

Nella sostanza, così come per il modello bancario, anche il sistema di vigilanza assicurativa si basa su una struttura a tre pilastri in cui la valutazione della solvibilità di un'impresa deriva dalla combinazione di requisiti patrimoniali (primo pilastro), di requisiti qualitativi (secondo pilastro) attinenti all'organizzazione dell'impresa e di trasparenza verso il mercato (terzo pilastro). Nell'ambito del secondo pilastro specifica attenzione è dedicata al governo dell'impresa assicurativa: il consiglio viene riconosciuto come ultimo responsabile del sistema di governance e elemento centrale del processo decisionale aziendale⁹. In questa sua veste il board deve avere piena consapevolezza e capacità di comprensione della totalità dei rischi inerenti all'attività dell'impresa; ciò implica il possesso di un adeguato bagaglio di competenze tecniche, sia nella dimensione individuale sia in quella collettiva, da verificare nel continuo seguendo criteri di proporzionalità¹⁰.

⁸ La disciplina europea si completa con le Linee guida, Raccomandazioni e Opinioni (misure di terzo livello) adottate dall'Autorità di settore, volte a favorire la convergenza dell'applicazione della Direttiva e delle pratiche di vigilanza. Benché le linee guida siano prive di autonoma efficacia vincolante, le autorità di vigilanza sono tenute a dichiarare pubblicamente se il quadro normativo nazionale sia o meno conforme alla soft law comunitaria e devono fornire giustificazione qualora decidano di non adeguarsi (meccanismo cd. di *comply or explain*).

⁹ Cfr. Considerando n. 29 della direttiva Solvency II: «*Taluni rischi possono essere affrontati correttamente solo tramite requisiti di governance, anziché tramite i requisiti quantitativi riflessi nel requisito patrimoniale di solvibilità. Un sistema di governance efficace è pertanto essenziale per la gestione adeguata dell'impresa di assicurazione e per il sistema di regolamentazione*».

¹⁰ Cfr. Butera e Montemaggiori, 2019.

È attualmente in corso la revisione del framework prudenziale delineato da Solvency II, alla luce dell'esperienza di vigilanza maturata negli anni di applicazione, delle esigenze manifestate dal mercato, del mutato contesto economico. Nell'ambito di questa revisione, l'EIOPA suggerisce che, in una prospettiva di rafforzamento del sistema di governance, sia introdotto un obbligo di autovalutazione anche dell'adeguatezza e dell'efficace funzionamento del board¹¹. Tuttavia non si rinviengono riferimenti alla diversità di composizione degli organi aziendali, anche in termini di genere, né nell'opinione di EIOPA relativa alla revisione di Solvency II, né nella proposta di revisione della Direttiva presentata dalla Commissione il 22 settembre 2021.

Diversamente, infatti, da quanto avviene per gli altri operatori del settore finanziario (banche e imprese di investimento), nell'ambito di queste previsioni si pone limitata attenzione alla diversity nella composizione dei board, in generale, e non si considera specificamente la questione di genere¹². Come detto, questa circostanza si riflette poi nella assenza di survey pubbliche sulla composizione dei board delle imprese di assicurazione, analoghe a quelle periodicamente condotte dall'EBA con riferimento a banche e imprese di investimento (c.d. benchmarking report¹³), in cui si dedica specifica attenzione anche alla valutazione dei livelli di presenza femminile, considerata essenziale per assicurare un'adeguata diversity.

Con riferimento alle previsioni di soft law, gli Insurance Core Principle della International Association of Insurance Supervisors (IAIS) – che, sebbene non vincolanti, rappresentano best practice di settore – richiedono che, nella valutazione della competenza dei componenti del board, sia prestata specifica attenzione: *”to respective duties allocated to individual members to ensure appropriate diversity of qualities and to the effective functioning of the Board as a whole.”* Ciò nel presupposto che la diversity *“can help move us away from groupthink, poor risk assessment and insufficient challenge”*.

Elaborando ulteriormente sul tema – recentissimamente (novembre 2021) – lo IAIS ha pubblicato uno statement¹⁴ sull'importanza dei principi di diversità, equità e inclusione per gli obiettivi di supervisione lungo tre dimensioni: a) miglioramento della corporate governance e del risk management; b) maggiore innovatività e prodotti più rispondenti ai bisogni dei consumatori; c) raggiungimento di migliori risultati in termini di obiettivi ESG (Environmental, Social and Governance) attraverso una maggiore inclusività dell'offerta assicurativa.

1.2. La disciplina nazionale.

Il quadro normativo primario applicabile al governo societario delle imprese di assicurazione italiane è costituito da: previsioni generali del Codice civile¹⁵, quelle

¹¹ *“Insurance and reinsurance undertakings shall monitor, and on a regular basis evaluate, the adequacy and effectiveness of their system of governance and take appropriate measures to address any deficiencies. The evaluation shall include an assessment on the adequacy of the composition, effectiveness and internal governance of the administrative, management or supervisory body taking into account the nature, scale and complexity of the risks inherent in the undertaking’s business”* EIOPA Opinion on the 2020 review of Solvency II.

¹² Un riferimento generale alla valutazione in termini di diversità riferita alla competenza dell'organo amministrativo è contenuta nell'articolo 273, paragrafo 3, del Regolamento UE n. 2015/35 che integra la direttiva Solvency II (cd. Atti Delegati) laddove si richiama l'attenzione sull'*“appropriate diversity of qualifications, knowledge and relevant experience to ensure that the undertaking is managed and overseen in a professional manner”*. Tale concetto è ulteriormente ripreso nella Guideline EIOPA n. 11 – *Fit requirements* “1.42. The undertaking should ensure that persons who effectively run the undertaking or have other key functions are 'fit' and take account of the respective duties allocated to individual persons to ensure appropriate diversity of qualifications, knowledge and relevant experience so that the undertaking is managed and overseen in a professional manner.”

¹³ https://tools.eba.europa.eu/interactive-tools/2019/powerbi/bod_2019_visualisation_page.html

¹⁴ *Statement on the importance of Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) - considerations in insurance supervision*, November 2021

¹⁵ Si richiama in particolare il Titolo III sulla disciplina generale dell'impresa (tra cui l'art. 2084 c.c. che affida alla legge l'individuazione delle particolari categorie d'impresa il cui esercizio è subordinato ad autorizzazione amministrativa, o l'art. 2195, che richiama espressamente l'attività assicurativa per assoggettare l'imprenditore che la esercita all'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese) ed il Titolo V sulle società (si ricorda che in base all'art. 14 del CAP il rilascio dell'autorizzazione all'esercizio da parte dell'IVASS è subordinato, tra le varie condizioni, all'adozione di specifiche forme societarie, quali quella di società per azioni, società cooperativa o di mutua assicurazione le cui quote di partecipazione siano

specialistiche del Codice delle assicurazioni (CAP), e, se le imprese sono quotate in mercati regolamentati, quelle del Testo Unico dell'Intermediazione finanziaria (TUF).

Mentre nel codice civile nessuna previsione disciplina la diversity degli organi sociali, nel TUF con la legge Golfo-Mosca (L.120/2011) è stato introdotto – come noto – un meccanismo volto a rendere più equilibrata la rappresentanza dei generi all'interno degli organi collegiali delle società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri paesi dell'Unione europea e delle società, non quotate, controllate dalle pubbliche amministrazioni¹⁶. In forza di tale meccanismo nei board delle società quotate, a partire dai rinnovi successivi al gennaio 2020 e ad eccezione delle società neo-quotate, almeno il 40% dei componenti deve appartenere al genere meno rappresentato. Detta disposizione trova, ovviamente, applicazione anche alle imprese di assicurazione quotate.

Sempre alle quotate trova applicazione su base volontaria quanto previsto in materia di diversità nella composizione degli organi sociali dal Codice di Corporate Governance contenente raccomandazioni di autodisciplina per le società quotate italiane¹⁷. In particolare, secondo la raccomandazione n. 8, la società – oltre a definire i criteri di diversità per la composizione degli organi di amministrazione e di controllo, gli strumenti per una loro efficace attuazione, e prevedere che almeno un terzo dei componenti di questi organi sia costituito dal genere meno rappresentato – adotta misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione.

Nella normativa specialistica del CAP, a seguito del recepimento della direttiva Solvency II, adeguati presidi di governo societario, inclusi i sistemi di remunerazione e incentivazione, hanno acquisito il ruolo di requisito essenziale sia per il rilascio dell'autorizzazione all'avvio dell'attività sia come condizione per l'esercizio¹⁸. Anche nella disciplina del CAP il responsabile ultimo del sistema di governance, in quanto dominus dei principali processi decisionali, è il board. Oltre ad essere efficace, il sistema di governo societario deve essere adeguato e proporzionato al profilo di rischio dell'impresa: i relativi presidi devono coprire tutti i rischi attuali e prospettici, compresi quelli di natura ambientale e sociale.

Sul piano individuale, la competenza dei componenti del board è assicurata dai requisiti di idoneità degli esponenti aziendali¹⁹ previsti dal CAP e articolati in: requisiti – oggettivi e tassativi – di professionalità, onorabilità e indipendenza, e criteri di competenza e correttezza,

costituite da azioni, per la cui disciplina – con particolare riguardo al funzionamento degli organi sociali – vale quanto dettato dal codice civile).

¹⁶ In particolare, la legge n. 120/2011 ha introdotto modifiche agli articoli 147 ter e 148 del TUF, concernenti la nomina dei componenti degli organi di amministrazione e controllo nelle società quotate, volte a prevedere l'obbligo, per tali società, di inserire nei propri statuti disposizioni (1/5 per il primo anno di presenza femminile; 1/3 per i successivi rinnovi) per garantire l'equilibrio tra i generi negli organi collegiali di amministrazione e di controllo, per tre mandati consecutivi decorrenti dal primo rinnovo successivo a un anno dalla data di entrata in vigore della medesima legge (12 agosto 2011). Successivamente la legge 27 dicembre 2019, n. 160 recante «Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022», all'articolo 1, commi da 302 a 305, ha provveduto a sostituire le previsioni del Tuf recanti i requisiti di composizione di genere degli organi sociali delle società quotate (comma 1 *ter* dell'articolo 147 *ter* per gli organi di amministrazione e comma 1 *bis* dell'articolo 148 per gli organi di controllo), ampliando da tre a sei mandati consecutivi il periodo di vigenza delle disposizioni e innalzando la soglia di presenza del genere meno rappresentato (due quinti degli amministratori e dei sindaci eletti). Tale nuova soglia si applicherà a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate successivo alla data di entrata in vigore della legge (avvenuta il 1° gennaio 2020).

¹⁷ Codice di Corporate Governance delle Società Quotate, approvato dal Comitato per la Corporate Governance e da ultimo revisionato nel gennaio 2020.

¹⁸ Il sistema di governo societario oggi assume piena dignità normativa nell'art. 30 del CAP, a differenza di quanto disposto in precedenza dalla disciplina primaria, che faceva riferimento al solo sistema di controllo interno. La norma richiede ad ogni impresa di dotarsi di un efficace assetto che possa assicurare una trasparente struttura organizzativa, una chiara ripartizione di responsabilità tra organi e funzioni, un efficace sistema di trasmissione delle informazioni, l'istituzione delle funzioni fondamentali di controllo e il possesso per titolari ed esponenti aziendali di adeguati requisiti di idoneità. Si prevede, altresì, la definizione di politiche scritte volte a pianificare l'attività delle principali funzioni aziendali.

¹⁹ Per tali si intendono coloro che svolgono incarichi: i) presso il consiglio di amministrazione, il consiglio di sorveglianza, il consiglio di gestione; ii) presso il collegio sindacale; iii) di direttore generale, comunque denominato.

caratterizzati da elementi di discrezionalità valutativa (articolo 76)²⁰. Sul piano collettivo la medesima norma prevede che, con decreto ministeriale, debbano essere individuati criteri di adeguata composizione dell'organo. Al momento tali disposizioni attuative non sono ancora state adottate ma potrebbero rappresentare la sede in cui l'attenzione alla diversity di genere viene resa esplicita sul piano normativo. L'analogo decreto elaborato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per le banche²¹ richiede infatti che *“la composizione degli organi di amministrazione e di controllo”* sia *“adeguatamente diversificata in modo da alimentare il confronto e la dialettica interna agli organi, favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni, supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, gestione delle attività e dei rischi, controllo sull'operato dell'alta dirigenza; tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione”*. In quest'ottica la disciplina ministeriale citata prende in specifica considerazione, tra gli altri requisiti, la presenza di esponenti *“diversificati in termini di età, genere, durata di permanenza nell'incarico e, limitatamente alle banche operanti in modo significativo in mercati internazionali, provenienza geografica”*.

Rileva in materia anche la disciplina di vigilanza sul governo societario adottata dall'IVASS²², dove si prevede che l'adeguatezza della composizione deve essere oggetto di attento vaglio, nel rispetto dei criteri di proporzionalità, nell'ambito dell'autovalutazione annuale sulla dimensione, composizione ed efficace funzionamento del board.

Da questa rapida disamina emerge che, pur in mancanza di un'espressa previsione che affronti il tema della diversity di genere, l'attenzione posta nella disciplina di settore al tema della composizione del board – sul piano individuale e collettivo – porta a considerare un'adeguata presenza femminile come un requisito implicito per l'efficacia dell'azione del board delle imprese di assicurazione. L'eterogeneità dei componenti è, infatti, condizione imprescindibile per l'efficace funzionamento del board poiché favorisce la dialettica all'interno dell'organo, l'emersione di differenti punti di vista e, dunque, l'assunzione più consapevole delle decisioni.

2. Presenza femminile nei board delle imprese di assicurazione italiane.

L'analisi quantitativa condotta utilizza le informazioni desumibili dagli archivi dell'IVASS sugli esponenti aziendali²³ (data di nomina, ruolo ricoperto, età) dei board delle imprese di assicurazione.

Si riferisce alle date del 31 dicembre 2015 e del 31 dicembre 2019, così da includere tendenzialmente un ciclo di rinnovi completo degli esponenti aziendali, riferito a un periodo di tempo in cui non si erano manifestati gli effetti della pandemia COVID, in modo da evidenziare il trend della presenza femminile ancora in assenza di circostanze eccezionali che avrebbero potuto influenzarne l'andamento²⁴. Si tratta poi di un periodo in cui: l'attenzione al tema della

²⁰ Si tratta dell'articolo 76 del CAP che è stato modificato dal decreto legislativo 14 luglio 2020, n. 84 che ha introdotto: a) un'articolazione della disciplina di attuazione in: requisiti – oggettivi e tassativi – di professionalità, onorabilità e indipendenza e criteri di competenza e correttezza, la cui valutazione è rimessa alla discrezionalità delle Autorità di Vigilanza; b) i limiti al cumulo degli incarichi e la necessità di dedicare il tempo necessario all'efficace espletamento dell'incarico in modo da garantire la sana e prudente gestione dell'impresa; c) l'autovalutazione da parte degli organi di amministrazione e controllo dell'impresa sulla propria adeguata composizione.

²¹ Si veda il Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, 23 novembre 2020, n. 169 e il provvedimento della Banca d'Italia del 4 maggio 2021, recante nuove disposizioni sulla procedura di valutazione dell'idoneità degli esponenti di banche, intermediari finanziari, istituti di moneta elettronica, istituti di pagamento e sistemi di garanzia dei depositanti.

²² Regolamento IVASS n. 38 del 3 luglio 2018, in particolare (art. 5, comma 2, lett. z).

²³ I dati impiegati sono stati estratti dalla base dati utilizzata, relativamente al 31-12-2015 e al 31-12-2019, per le segnalazioni a Consob e Banca d'Italia ai fini dell'applicazione del divieto di interlocking, ossia il divieto di assumere o esercitare cariche tra imprese o gruppi di imprese concorrenti operanti nei mercati del credito, assicurativo o finanziario.

²⁴ Le prime analisi sull'impatto del COVID sulla condizione femminile mostrano, peraltro, come la condizione di svantaggio delle donne potrebbe aggravarsi in esito alla pandemia, se non adeguatamente contrastata. Per tutti, l'analisi delle Nazioni Unite del 2020: *“Emerging evidence on the impact of COVID-19 suggests that women's economic and productive lives will be affected disproportionately and differently from men. Across the globe, women earn less, save less, hold less secure jobs, are more likely to be employed in the informal sector. They have less access to social protections and are the majority of*

sotto-rappresentazione delle donne negli organi di governo delle imprese è stata costante – a livello politico e sociale – e le previsioni della legge sulle soglie vincolanti di presenza femminile per le imprese quotate hanno potuto produrre interamente i loro effetti²⁵.

La rilevazione ha riguardato 122 imprese di assicurazione per il 2015 e 108 per il 2019, numeri che rappresentano, rispettivamente, tutte le compagnie attive in Italia alle medesime date. Obiettivo dell'analisi è valutare il livello di diversity non solo all'interno dei board ma anche nei ruoli apicali di presidente, direttore generale e amministratore delegato.

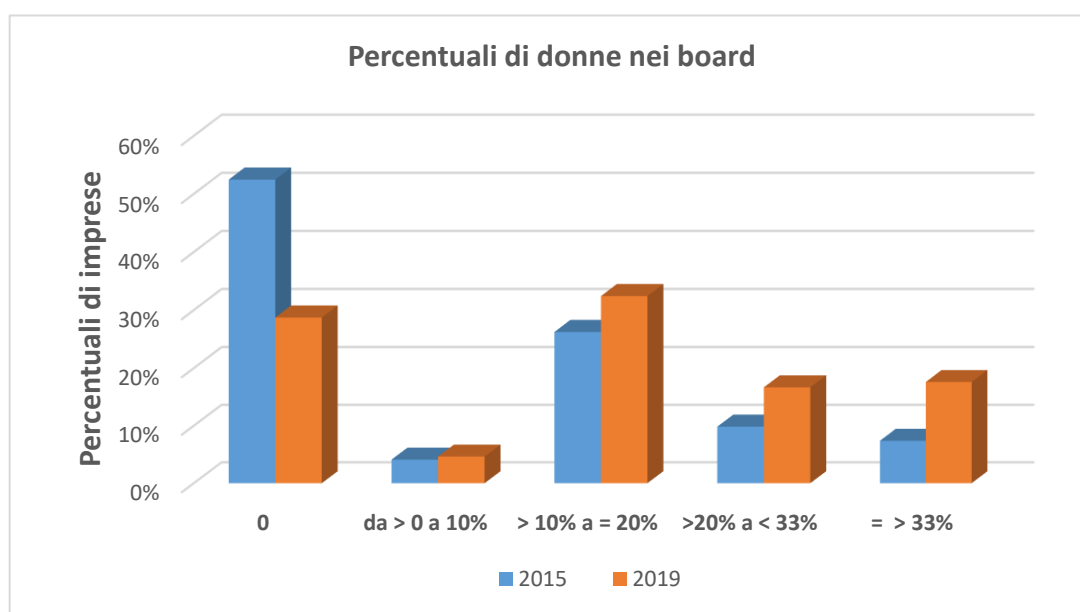
Nel complesso l'analisi mostra che, nel periodo esaminato, la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle imprese, pur in mancanza di interventi specifici a sostegno della diversità di genere nel comparto assicurativo, è lievemente aumentata, probabilmente per effetto della pressione sociale verso un settore finanziario più inclusivo, resasi più evidente negli ultimi anni.

A fronte di un numero medio di componenti dei consigli, che resta sostanzialmente costante²⁶, la percentuale femminile nel 2019 è pari in media al 17% con un incremento pari a 7 punti percentuali rispetto al 2015, anno in cui le donne rappresentavano il 10% del totale dei componenti i board.

Riguardo alla distribuzione delle imprese in termini di presenza femminile (cfr. Figura 1), nel 2019 circa un terzo dei consigli è composto da soli uomini, un valore elevato ancorché in calo rispetto al 2015, quando la presenza femminile mancava del tutto in più della metà dei consigli.

Raggiungono o superano la quota del 33% della presenza femminile, l'8% delle imprese nel 2015 e il 18% nel 2019, percentuali queste che includono le quotate normativamente obbligate a raggiungere detta soglia entro il 2019.

Figura 1: Distribuzione delle imprese di assicurazione italiane per presenza femminile nel 2015 e 2019



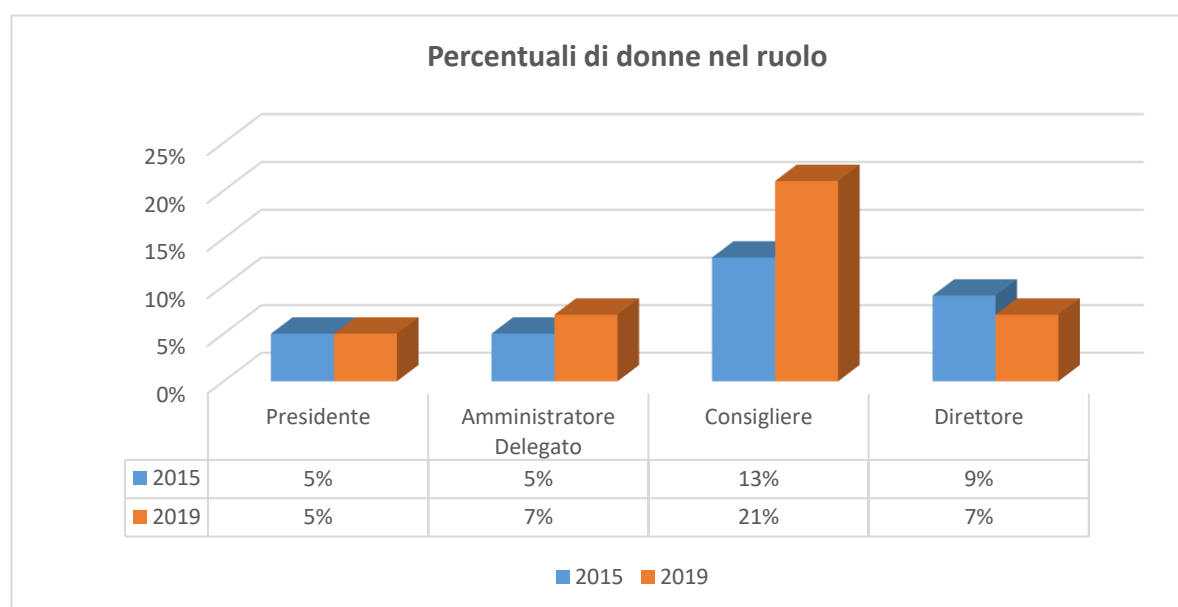
single-parent households. Their capacity to absorb economic shocks is therefore less than that of men. As women take on greater care demands at home, their jobs will also be disproportionately affected by cuts and lay-offs."

²⁵ La previsione introdotta dal TUF dalla Legge Golfo-Mosca è stata applicata per la prima volta alle nomine del 2012 e ha riservato al genere meno rappresentato, per il primo rinnovo successivo all'entrata in vigore della legge o successivo alla prima quotazione della società, almeno un quinto dei componenti degli organi di amministrazione e controllo e almeno un terzo per i due successivi mandati. Nel 2019 le previsioni citate avevano prodotto compiutamente i propri effetti, almeno per tutte le imprese già quotate al momento della pubblicazione della legge.

²⁶ Il numero medio di componenti è leggermente diminuito nel 2019: si passa da una media di 8 componenti per board a una di 7,8.

Considerando i ruoli rivestiti dalle donne all'interno dei consigli (Figura 2), si rileva che la percentuale di donne tra le figure apicali (presidente e amministratore delegato) è complessivamente in miglioramento, sebbene in modo assai contenuto: i presidenti donna sono stabili al 5% sia nel 2015 sia nel 2019; un leggero incremento si registra per gli amministratori delegati (dal 5% del 2015 si passa al 7% del 2019). Una diminuzione nella presenza femminile interessa invece il ruolo del direttore generale: dal 9% del 2015 al 7% del 2019. Il ruolo in cui la presenza femminile è più rilevante è quello di consigliere: le donne rappresentano nel 2015 il 13% e nel 2019 il 21% del totale dei consiglieri (esclusi quindi amministratore delegato e presidente). I dati disponibili non consentono di differenziare tra amministratori esecutivi e non esecutivi: il numero di imprese di assicurazione che dichiara di essersi dotato di un comitato esecutivo - composto quindi da amministratori che, così come l'amministratore delegato, possono essere definiti esecutivi - è limitatissimo e non consente analisi significative.

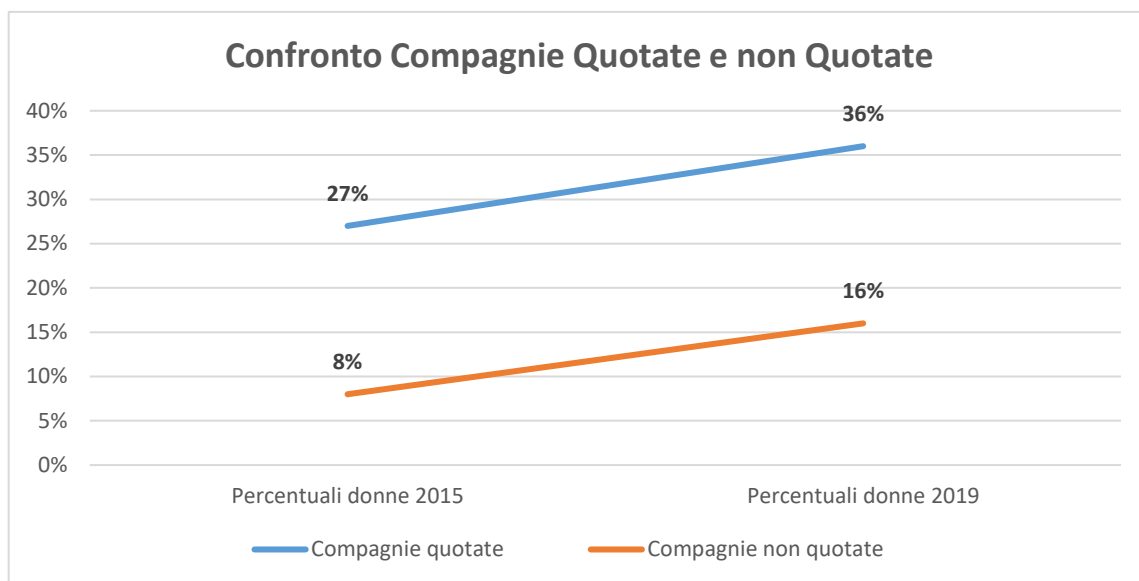
Figura 2: Ruoli ricoperti da donne nei board delle imprese di assicurazione italiane



Considerando le sole imprese di assicurazione italiane quotate (5 società nel 2015 e 4 nel 2019), alle quali come noto si applica la soglia obbligatoria della Legge Golfo-Mosca (33% nel periodo di riferimento dell'analisi), si osservano percentuali di presenza femminile nei consigli molto più elevate, con riferimento sia al 2015 sia al 2019. In particolare, la quota di donne è pari al 27% nel 2015 e al 36% nel 2019, valori che replicano quelli legislativamente prescritti.

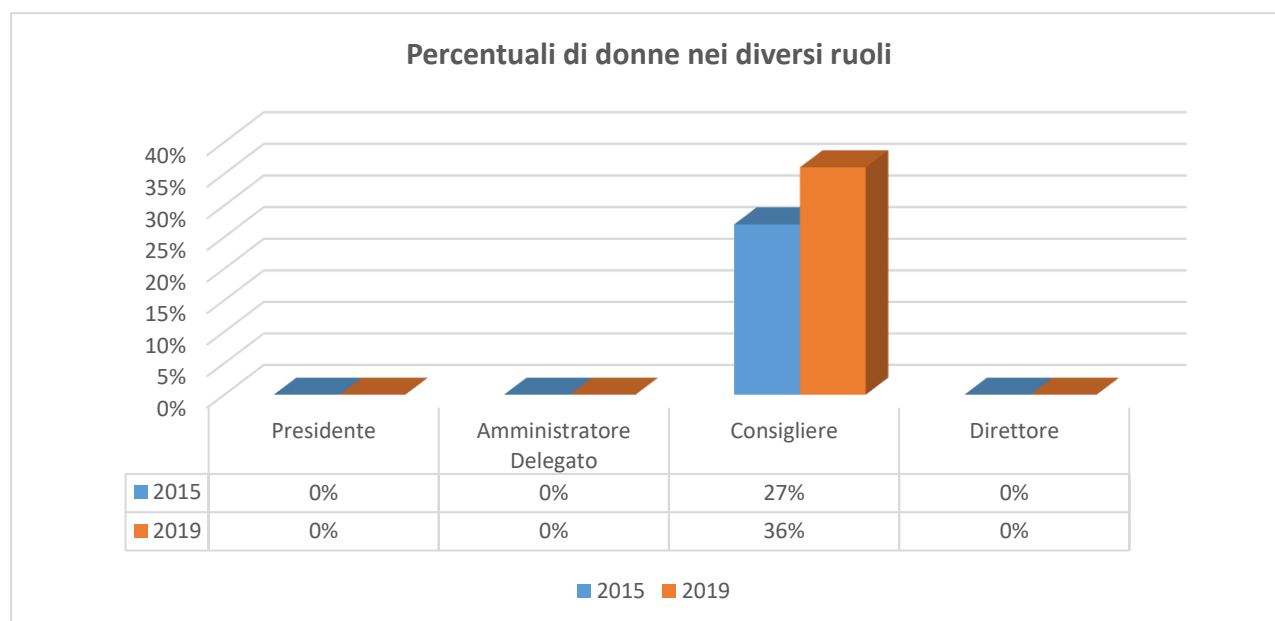
Nonostante la presenza delle donne nei board delle non quotate sia, in media, raddoppiata nel periodo in esame, i bassi livelli di partenza rendono il gap di rappresentanza femminile da colmare molto significativo. Nello stesso periodo di riferimento le società quotate hanno visto crescere ulteriormente la componente femminile, in media anche oltre la soglia obbligatoria minima loro applicabile nel 2019 (vedi Figura 3). Questa differenza conferma il fatto che – in mancanza di interventi cogenti – la sola pressione sociale verso una maggiore rappresentanza femminile non è sufficiente ad imprimere un cambiamento e non consente di risolvere in modo efficace situazioni di squilibrio cronicizzate quali quelle che si evidenziano nelle imprese non quotate.

Figura 3. Trend di presenza femminile per imprese di assicurazione quotate e non quotate



Un dato significativo – in controtendenza rispetto all’aumento della presenza femminile tra i componenti dei board – riguarda la carica di amministratore delegato, presidente o direttore generale nelle assicurazioni quotate: per entrambi i periodi considerati nessuna donna è stata nominata nei ruoli apicali (cfr. Figura 4).

Figura 4: presenza femminile nelle imprese di assicurazione quotate



Questa circostanza fa supporre che la resistenza alla nomina delle donne nei board – che le ridotte percentuali di presenza femminile nelle imprese non interessate da previsioni prescrittive sul numero minimo di donne confermano – si traduce nell’ambito delle società quotate in una ancora maggiore impenetrabilità del cd. soffitto di cristallo, che non consente alle donne di raggiungere i livelli apicali della scala gerarchica aziendale²⁷.

Nelle non quotate, dove la presenza femminile sembra essere espressione di una scelta convinta della base sociale, la progressione delle donne ai vertici dell’azienda – pur restando limitata – appare numericamente più apprezzabile. La presenza di un soffitto di cristallo particolarmente resistente è confermata da alcune peculiarità che il settore assicurativo

²⁷ Cfr. Velte, 2018.

storicamente²⁸ presenta in termini occupazionali e di genere: a fronte di un buon equilibrio nella fase di accesso, diverse analisi evidenziano difficoltà nelle fasi di progressione della carriera.

L'analisi delle caratteristiche dei componenti, in termini di età, di istruzione e di background professionale, consente di rilevare alcune differenze legate al genere. In particolare, le donne consigliere sono mediamente più giovani dei consiglieri uomini: nel 2015 l'età media dei componenti dei board di sesso maschile era di 58 anni, di 8 anni superiore a quella delle consigliere (50 anni); nel 2019 questo gap si è ridotto poiché, a fronte di un'età media rimasta stabile a 58 anni per i consiglieri, quella delle donne si è innalzata a 54 anni.

Analizzando poi i curricula dei componenti i consigli delle imprese di assicurazione quotate (dati riferiti al 2019), per i quali tali informazioni sono disponibili, emergono altre importanti differenze. Sul piano dell'istruzione, il 93% delle consigliere – a fronte del 68% dei consiglieri – ha una laurea in materie attinenti all'attività svolta dalle imprese di assicurazione (economico-finanziarie, giuridiche, statistico-attuariali). Per quanto riguarda il background professionale, la gran parte delle consigliere proviene da esperienze professionali esterne alle imprese di assicurazione, soltanto una donna proviene dalla carriera manageriale interna, a fronte del 26% dei consiglieri uomini che hanno un percorso professionale interamente riferito ad imprese del settore. Per una donna, dalle evidenze emerse, è più facile arrivare ai vertici delle imprese se si proviene da carriere quali la consulenza o l'accademia.

In sintesi, dall'analisi sulle caratteristiche qualitative dei componenti i board emerge che le donne sono, in media, più giovani dei colleghi uomini ed è più probabile che le consigliere abbiano una preparazione accademica superiore agli uomini per titoli posseduti e che abbiano un curriculum professionale più diversificato, con maggiori esperienze esterne alle imprese di assicurazione²⁹.

Anche a queste caratteristiche (età e background professionale) della componente femminile dei board delle imprese di assicurazione, trasversali a tutto il settore, potrebbe essere ricondotta la limitata presenza di donne nelle cariche apicali: l'esperienza pratica come responsabile di un'unità organizzativa che genera profitti – ruolo in cui è ancora assai limitata la presenza delle donne – è spesso considerata un prerequisito per l'assunzione della guida del business (amministratore delegato, direttore generale).

Il confronto con la situazione delle società quotate, anche non regolamentate, sembra confermare questa supposizione. Le analisi condotte sulle quotate (Profeta et al, 2018) rilevano il medesimo fenomeno di un incremento rilevante della presenza femminile nei consigli (anche al di là delle soglie obbligatorie) accompagnato da un miglioramento del livello di istruzione – riferito anche alla componente maschile – e da un abbassamento dell'età media. Nelle quotate (non assicurative) a questi mutamenti corrisponde anche un incremento – sia pure contenuto – nel numero di donne che rivestono il ruolo di presidente o amministratore delegato, fenomeno questo non rilevabile per le imprese di assicurazione quotate³⁰.

²⁸ Cfr. Italian AXA Paper n° 3 - Le sfide della diversità, ottobre 2012 “a una sostanziale parità di genere nel numero dei dipendenti (circa 24.000 uomini vs 21.000 donne) non corrisponde un analogo equilibrio a livello di inquadramento: tra i funzionari c'è una proporzione di 1:4 (l'8,6% delle dipendenti donne vs il 28,6% dei dipendenti uomini); tra i dirigenti, solo il 12% è donna (detto in un altro modo c'è 1 donna dirigente ogni 150 donne dipendenti, a fronte di 1 dirigente ogni 20 dipendenti uomini)”

²⁹ Sebbene sia stato possibile rilevare i titoli accademici esclusivamente per i componenti delle imprese di assicurazioni quotate, studi recenti (Dell'Atti, 2018) – condotti su un campione di 102 imprese di assicurazioni – confermano il medesimo trend, accertando che le donne dei board delle imprese esaminate: “are more likely to have higher educational qualifications (81% for women vs. 77% for men).”

³⁰ Cfr. Profeta et al. 2018: “the reform is also associated with an increase in the share of women on boards over the initial target of 20%. We also see an increase of the share of female presidents and, for the cohort 2008-2011-2014 and for the full sample of boards, an increase in female CEOs. These results suggest that the reform increases women's empowerment beyond the simple numerical outcome.” Per le imprese di assicurazione questo fenomeno non si riscontra, probabilmente i fattori individuati nel testo ostacolano l'effettivo empowerment della componente femminile del board.

3. Presenza femminile nel settore assicurativo a confronto con il settore finanziario italiano e con il quadro internazionale.

3.1. Le analisi

Il settore finanziario italiano si caratterizza da molti anni per la ridotta presenza di figure femminili nei board e nei ruoli apicali delle imprese regolamentate. Le rilevazioni condotte dalla Consob nel corso degli anni mostrano che nelle società quotate la percentuale delle donne nei consigli di amministrazione è più bassa nel settore finanziario (nel 2011 meno del 6%) e relativamente più alta nell'industria e servizi (nel 2011 intorno all'8%).

Le misure volte ad accrescere la presenza femminile, introdotte a partire dal 2012, hanno innescato un progressivo miglioramento e avvicinato i due settori: nel 2019 le società quotate del settore finanziario registrano una quota di amministratori donne pari al 36%, in quelle dell'industria la quota è pari al 37%. La CONSOB riconduce questa dinamica di progressivo avvicinamento all'impatto della Legge Golfo-Mosca che ha imposto un criterio di genere per la composizione degli organi sociali a partire dall'agosto 2012³¹. Nonostante questo trend positivo della presenza femminile, anche per le quotate non finanziarie rimane abbastanza marginale l'assunzione da parte di donne del ruolo di amministratore delegato o di presidente. Nel 2019 le donne ricoprono la carica di amministratore delegato nel 2% circa dei casi, mentre presiedono il board nel 3% circa delle emittenti. Oltre il 72% delle donne consigliere sono amministratori indipendenti³².

Sempre a livello nazionale, le analisi riferite al settore bancario³³ mostrano che a seguito della Legge Golfo-Mosca *“nelle banche la presenza femminile negli organi amministrativi è aumentata ... sebbene in maniera eterogenea, riflettendo il diverso regime in vigore per le banche quotate e per quelle non quotate (alla fine del 2019 la quota di donne era pari al 37 nelle prime, al 15 per cento nelle seconde) I dati sulla composizione per genere della tipologia di cariche ricoperte nei consigli di amministrazione, disponibili solamente per le società quotate e per le banche, evidenziano tuttavia che molto raramente gli incarichi di maggiore rilievo sono attribuiti alle donne (nelle società quotate solo il 2 per cento delle donne ricopre il ruolo di amministratore delegato, nelle banche solo l'1 per cento).”*

Per il medesimo periodo la situazione delle banche non quotate è molto simile a quella delle imprese di assicurazione non quotate, come emersa nell'analisi di cui al precedente paragrafo. Possono essere estese, quindi, anche al settore assicurativo le medesime conclusioni cui arrivano le analisi riferite alle banche: *“a fronte di un innegabile avanzamento rispetto alla situazione ante legge 120/2011, permangono eterogeneità nella partecipazione femminile agli organi di amministrazione e controllo e ai processi decisionali delle società, a seconda dell'esistenza e della natura dei vincoli normativi in materia di quote di genere”*³⁴.

Nella sostanza i dati analizzati mostrano inequivocabilmente che – nel panorama delle imprese italiane – in mancanza di un intervento normativo che imponga vincoli prescrittivi, la dinamica di inclusione di professionalità femminili negli organi decisionali delle imprese del settore finanziario è molto lenta.

La situazione della presenza femminile negli organi decisionali delle imprese del settore finanziario è, peraltro, valutata come limitata in tutta Europa. Sebbene non vi siano dati specifici per il settore assicurativo (a differenza del settore bancario e dei servizi di investimento per i

³¹ Fonte Consob, Rapporto 2020 sulla Corporate Governance delle società quotate italiane.

³² Ibidem

³³ Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane. L'Osservatorio è stato costituito nel 2018 con un Protocollo d'Intesa tra il Dipartimento per le pari opportunità, la CONSOB e la Banca d'Italia e nasce per *“promuovere congiuntamente iniziative volte all'attuazione nel concreto della partecipazione femminile nei board, con la finalità di verificare nel tempo gli effetti dell'applicazione della legge n. 120/2011, anche sulla base di studi e analisi che consentano di individuare potenziali profili di criticità e attenzione”*.

³⁴ Cfr. nota 33.

quali, come detto, l'EBA conduce specifici studi³⁵), le analisi più recenti mostrano una situazione abbastanza omogenea per tutte le imprese europee operanti nel settore dei servizi finanziari e assicurativi. In particolare, la Commissione Europea nella strategia per la parità di genere 2020-2025 afferma che la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle imprese europee è ancora troppo bassa, anche se, all'entry level della forza lavoro, la parità di genere si sta lentamente raggiungendo. A livello europeo il gender gap riguarda soprattutto le posizioni apicali di presidente (solo il 7,5% sono donne) e di amministratore delegato (7,7% di presenza femminile).

La circostanza che i posti di vertice siano occupati esclusivamente da uomini e sia così da lungo tempo viene considerata come un elemento che influisce sulle possibilità di ingresso delle donne nei board e sull'accesso alle cariche di vertice: i pregiudizi inconsapevoli sviluppati negli anni per effetto di una consuetudine di interazione tutta al maschile condizionano coloro che sono chiamati a decidere sui potenziali candidati e creano un bias in favore degli uomini.

Sempre in Europa, a livello di singolo paese, la Banca Centrale di Irlanda ha condotto un'analisi specifica della presenza femminile nelle imprese di assicurazione³⁶, nel presupposto che *“greater levels of diversity can improve decision-making, improve risk management, and reduce the risk of groupthink...”* e soprattutto che *“a lack of diversity at senior levels is a leading indicator of cultural issues in a firm.”*. Dall'analisi, che ha riguardato molteplici aspetti della presenza femminile nelle imprese (ruolo nei board, remunerazione, progressione in carriera, piani di successione), è emerso che: i) la presenza femminile nei ruoli apicali è molto limitata³⁷, nonostante l'equilibrio tra donne e uomini a livello di personale complessivo delle imprese; ii) le donne presenti sono retribuite meno degli uomini che ricoprono ruoli analoghi³⁸.

Non dissimile la situazione anche a livello internazionale: in una recente lettera al mercato il Superintendent del New York State Department of Financial Services³⁹, ha richiamato l'attenzione sul limitato numero di donne nelle posizioni apicali delle imprese di assicurazione: *“although some statistics suggest that the representation of people of color and women in entry-level positions in the insurance industry is comparable to their demographics in the overall U.S. population, the numbers drop dramatically as they climb the corporate ladder”*. In particolare, le donne rappresentano il 57% della forza lavoro all'entry level, ma soltanto il 18% riesce ad arrivare alla C-suite⁴⁰ e dunque ai ruoli manageriali di vertice, che si trovano ad immediato riporto del board.⁴¹

3.2. Gli interventi

A fronte delle evidenze raccolte relativamente alla sotto-rappresentazione del genere femminile, la Banca d'Italia ha ritenuto necessario introdurre una quota di genere pari al 33%

³⁵ Cfr. EBA, *Report on the benchmarking of diversity practices*, 2016 e 2020.

³⁶ Thematic assessment of Diversity & Inclusion in Insurance Firms, Central bank of Ireland, luglio 2020

³⁷ *“Despite firms broadly having an equal number of male and female staff at year-end 2018 (49% male, 51% female) female applicants accounted for only 21% of all applications submitted to the Central Bank for approval for the most senior roles within the firms between 2012 and 2018”* Thematic assessment cit.

³⁸ *“While women accounted for 51% of the total workforce, they represented only 24% of top 10 earners across the sample and accounted for 34% of the upper pay quartile; for average fixed remuneration, over a total of 50 individual grades, in 72% of cases, male employees earned more than their female colleagues at the same grade; and for average variable remuneration [...] in 69% of cases, male employees earned more than their female colleagues at the same grade.”* Thematic Assessment cit.

³⁹ Il dipartimento di New York è titolare dei poteri regolamentari dello Stato in materia assicurativa. In particolare ha previsto: *“broad statutory authority to ensure the financial stability of New York's insurance industry and the prudent conduct of the providers of insurance products and services, but also to promote the growth of the industry and protect the public interest and the interests of policyholders, creditors and shareholders of New York-regulated insurers.”*

⁴⁰ Per C-suite si intendono, ad esempio, le figure di Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operational Officer, Chief Risk Officer, Chief Actuarial Officer

⁴¹ https://www.dfs.ny.gov/industry_guidance/circular_letters/cl2021_05

per la composizione degli organi con funzione di supervisione strategica e negli organi con funzione di controllo delle banche italiane non quotate⁴².

Nell'analisi di impatto delle disposizioni di vigilanza si afferma che l'individuazione della quota di genere al 33 per cento viene considerata ottimale perché consente di raggiungere una massa critica di presenza femminile⁴³ in grado di influenzare realmente tutti i processi decisionali (dall'elaborazione delle strategie alle politiche di gestione dei rischi) attraverso il miglioramento della dialettica interna. Sulla base delle risultanze delle analisi effettuate sulle società e sulle banche quotate, l'obbligo, normativamente imposto, di raggiungere questo livello di presenza femminile viene ritenuto in grado di innescare un significativo processo di ricomposizione dell'organo con funzione di supervisione strategica e un complessivo miglioramento degli altri indicatori di diversità (età, background professionale, provenienza geografica) nonché delle competenze del board⁴⁴.

L'introduzione della quota è stata considerata dalla Banca d'Italia anche un meccanismo idoneo per agevolare il ricambio degli amministratori, in particolare nelle banche non quotate di minori dimensioni che presentano una permanenza media in carica, soprattutto della componente maschile, molto elevata che *“rischia di sclerotizzare le dinamiche consiliari e di generare un'eccessiva concentrazione di potere”*⁴⁵.

Le nuove disposizioni di vigilanza prevedono un'applicazione progressiva in modo da contenere i costi associati al necessario rinnovamento dei board e da consentire l'adeguamento delle politiche di reclutamento degli amministratori nonché la definizione di percorsi professionali di promozione del personale interno più sensibili alle politiche di genere; strumenti questi indispensabili per promuovere l'effettiva valorizzazione della componente femminile della forza lavoro.

A livello europeo, le analisi condotte hanno portato la Commissione⁴⁶ a dichiarare il proprio intento di far adottare la proposta di direttiva – presentata nel 2012 e mai approvata per la strenua resistenza di alcuni governi – riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione, che ha fissato l'obiettivo minimo del 40 % di presenza del sesso sottorappresentato fra i membri senza incarichi esecutivi.

La Banca Centrale di Irlanda ha agito sul piano delle misure di vigilanza, senza attendere interventi di carattere regolamentare. In particolare, ha richiesto a ciascun'impresa di assicurazione coinvolta di predisporre un piano di azione dettagliato – che preveda obiettivi, scadenze e strumenti – per risolvere le carenze riscontrate, che verrà valutato dalla vigilanza e

⁴² Cfr. il citato aggiornamento delle Disposizioni di vigilanza sul governo societario delle banche (Circolare n. 285/2013), in cui, oltre alla soglia prescrittiva indicata nel testo, sono state individuate alcune ulteriori buone prassi: *“i) nei comitati endo-consiliari, ivi inclusi i comitati diversi da quelli obbligatori ai sensi delle linee applicative previste dal paragrafo 2.3.1, almeno un componente sia del genere meno rappresentato; ii) le cariche di presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, presidente dell'organo con funzione di controllo, di amministratore delegato e di direttore generale non siano ricoperte da esponenti dello stesso genere; iii) nelle banche che adottano il modello monistico, la quota di genere sia rispettata anche con riguardo alla composizione del comitato per il controllo sulla gestione”*.

⁴³ Diversi studi hanno riscontrato l'esistenza di una soglia minima di presenza femminile che, se non raggiunta, impedisce il prodursi dei potenziali benefici sia sulla performance finanziaria sia sull'efficacia dei meccanismi decisionali (c.d. teoria della massa critica). In particolare, si è riscontrato (Bruno et al. 2018; Owen et al. 2018) che quando la percentuale di donne supera una determinata soglia, circa un quinto del board, si ha un effetto positivo e significativo sulla performance finanziaria delle imprese, misurata sulla base di più indici.

⁴⁴ Cfr. Capone D., 2020.

⁴⁵ Relativamente alle dinamiche decisionali alcuni studi condotti su imprese norvegesi, dove la presenza femminile è più consistente, mostrano che quando le donne nel board sono almeno tre riescono a contribuire con più efficacia alle decisioni strategiche (Torchia et al., 2010), il livello di innovazione nell'impresa cresce (Torchia et al., 2011) e le donne presenti si percepiscono come più ascoltate e influenti (Elstad et al., 2012).

⁴⁶ Il forte impegno della Commissione nel promuovere la presenza femminile è evidente nella nuova strategia dell'UE per la parità di genere 2020-2025 pubblicata nel marzo 2020 dalla Commissione Europea anche con riferimento alla presenza femminile nella Commissione medesima e nei ruoli dirigenziali all'interno delle agenzie dell'UE. In particolare, la Commissione: intende raggiungere un equilibrio di genere del 50% a tutti i livelli dirigenziali del suo personale entro la fine del 2024, si adopererà per garantire la presenza di una percentuale maggiore di donne nei ruoli dirigenziali all'interno delle agenzie dell'UE e assicurerà una rappresentanza equilibrata dal punto di vista del genere anche tra gli oratori e gli esperti nelle conferenze che organizzerà.

attentamente seguito nella sua attuazione. Nei piani di azione la diversity e l'inclusione dovranno essere considerate priorità strategiche, da discutere a livello di board e di senior management, per adottare misure che concretamente favoriscano una maggiore presenza e un più efficace coinvolgimento della componente femminile.

Per quanto riguarda le imprese di assicurazione americane, il Dipartimento finanziario dello Stato di New York, in una lettera al mercato, ha comunicato le aspettative del supervisore, la cui attuazione è attesa a partire dal 2022. In particolare, le imprese dovranno considerare *“the diversity of their leadership a business priority and a key element of their corporate governance”*, non soltanto all'interno dell'assetto organizzativo attuale ma anche con riferimento a *“their pipeline of future diverse leaders as well as the diversity of their insurance producers and third-party providers”*. Nella convinzione, propria del modello americano di supervisione, che la trasparenza sia un importante catalizzatore di cambiamento, la scelta del supervisore americano è stata anche quella di richiedere alle imprese di assicurazione la condivisione pubblica di informazioni granulari sulla diversità nei board, in modo da agevolare il controllo del mercato. Attraverso poi la raccolta e l'analisi sistematica dei dati pubblicati il Dipartimento si prefigge di supportare l'azione delle imprese volta ad accrescere la diversità, svolgendo un'attività di benchmarking - offrendo cioè la possibilità di valutare la propria posizione rispetto ai pari - e condividendo le prassi che si sono mostrate più efficaci nel perseguire l'obiettivo di una maggiore presenza femminile⁴⁷.

4. Le ragioni che supportano interventi a sostegno della diversity nelle imprese di assicurazione italiane.

La letteratura specificamente dedicata all'analisi dell'efficacia dei board delle imprese di assicurazione italiane rileva che un miglior bilanciamento della composizione dei consigli di amministrazione, anche in termini di genere, rappresenta uno strumento per rafforzare i meccanismi di governo societario, poiché favorisce una migliore dialettica, più efficaci meccanismi di check and balance e una più intensa azione di monitoring⁴⁸. Ad analoghe conclusioni arrivano anche le analisi condotte su imprese assicurative estere: la composizione diversificata del board e la sua adeguata qualificazione emergono come strumenti essenziali per rafforzare l'internal governance e per accrescere la capacità delle imprese di generare valore per gli azionisti e per l'economia reale⁴⁹.

Sul tema è importante ricordare che il raggiungimento di una massa critica di presenza femminile all'interno dei board è la condizione necessaria per realizzarne i benefici in termini di miglioramento delle dinamiche decisionali⁵⁰ e per scongiurare il rischio che la nomina di una quota minima di donne rappresenti solamente un'adesione formale a una regola socialmente imposta.

L'analisi dei dati della composizione dei board delle imprese di assicurazione italiane condotta nel presente lavoro pone in evidenza una situazione di sottorappresentazione delle

⁴⁷ Approccio analogo ha adottato anche l'EBA con i report periodici sulla diversity nel settore bancario e dei servizi di investimento (cfr. supra).

⁴⁸ Dell'Atti et al. (2018) hanno condotto un'analisi su un campione di 102 compagnie di assicurazione italiane ed hanno riscontrato che: *“the area in which the efforts of Italian companies should be greater is to make the boards more diversified. The diversity of skills, experience, and background could enhance the quality of the decisions together with a constructive dialectic between the board and the chief executive officer and between the executive and non-executives.”*

⁴⁹ L'analisi di Di Biase et al. (2021) condotta su un campione di 119 imprese di assicurazione quotate europee, nordamericane ed asiatiche mostra che: *“board structure and board independence are the most relevant governance factors, with a potentially positive impact on insurers' market performance. These findings indirectly outline the opportunity for insurance companies to improve corporate fair value by strengthening internal governance models through effective board policies, an adequate qualification of board members and a well-balanced membership of the board”*. Nello stesso senso, Podder et al. (2013) sulla base di un'analisi condotta su 112 imprese di assicurazioni quotate in US rileva che *“female dependent directors, rather than simply female directors, improve board monitoring”*

⁵⁰ Studi condotti su imprese norvegesi, dove la presenza femminile è più consistente, mostrano che quando le donne nel board sono almeno tre riescono a contribuire con più efficacia alle decisioni strategiche, il livello di innovazione nell'impresa cresce e le donne presenti si percepiscono come più ascoltate e influenti (Torchia et al., 2010).

donne e conferma l'opportunità di adottare interventi a supporto della presenza femminile nei consigli e nei ruoli apicali delle imprese di assicurazione nazionali.

Le peculiarità del settore assicurativo non rappresentano un ostacolo all'adozione di misure volte ad una maggiore inclusione né sul piano normativo né ove si considerino le specificità del business delle compagnie, che, al contrario, suggeriscono una rafforzata attenzione alle tematiche di genere.

Sotto il profilo normativo l'approccio principle based della legislazione europea del comparto assicurativo (cfr. par.1) – che rinvia l'attuazione dei principi medesimi all'autodeterminazione delle imprese per salvaguardarne la flessibilità nelle scelte organizzative interne⁵¹ – non deve ritenersi in contrasto con l'adozione a livello nazionale di misure normative o di vigilanza, anche prescrittive, a sostegno della diversity.

Certamente va riconosciuto che il contesto normativo europeo che regola la governance delle banche e delle imprese di investimento facilita, rispetto al settore assicurativo, l'adozione nei singoli stati membri di policy a tutela della diversità di genere. La normativa bancaria europea condivide con quella assicurativa un'analoga impostazione principle based e basata su criteri di proporzionalità, che scoraggiano l'adozione di soluzioni uguali per tutti a tutela della capacità delle imprese di auto-organizzarsi. Nonostante tale comune impostazione, la legislazione⁵² bancaria comunitaria, diversamente da quella assicurativa, ha dedicato specifica e costante attenzione al tema della presenza femminile negli organi di governo delle imprese e alla diversity più in generale. Di recente, peraltro, l'attenzione è stata estesa anche ai profili più sostanziali dell'inclusione della componente femminile, quali le politiche di remunerazione⁵³. La specifica considerazione della (gender) diversity nelle regole comunitarie del settore bancario è alla base dell'azione sia dell'autorità bancaria europea, sia del supervisore comunitario⁵⁴ e, a cascata, della definizione di specifiche normative e prassi di vigilanza nei vari Stati Membri.

Sin qui lo status quo a livello europeo. In prospettiva, la revisione attualmente in corso del framework prudenziale comunitario che regola il mercato assicurativo (come detto il 22 settembre 2021 la Commissione europea ha pubblicato la propria proposta di revisione della Direttiva Solvency II), offre al legislatore europeo, se necessario con il supporto dell'EIOPA, un'opportunità significativa per modernizzare le norme in materia di diversity applicabili alle compagnie europee e armonizzarle con quelle già vigenti per gli altri soggetti finanziari regolamentati.

Se dunque a livello nazionale il divario descritto tra la vigente normativa bancaria (che prevede soglie minime obbligatorie di presenza femminile per tutte le banche) e quella

⁵¹ Un approccio light alla regolamentazione della corporate governance e in generale dell'organizzazione delle imprese di assicurazione è sostenuto da chi ritiene che i lacci e laccioli posti dalla legislazione finanziaria siano di ostacolo alla redditività delle imprese (cfr. Fekadu, 2015). In realtà, queste argomentazioni, inizialmente sollevate anche con riferimento al settore bancario, possono essere condivise soltanto se riferite al “come” regolamentare la corporate governance delle imprese (principle based e tailored rules invece di norme prescrittive e uguali per tutti) e non al “se” regolamentare, come le crisi finanziarie susseguites negli anni hanno dimostrato ampiamente.

⁵² La Direttiva 2013/36/EU - Capital Requirements Directive (CRDIV) considera espressamente la diversity (di età, sesso, provenienza geografica, percorso formativo e professionale) come criterio di composizione dei board – ma anche più in generale nell'ambito della politica in materia di assunzioni – per favorire l'indipendenza di opinioni e il senso critico, “*così da controllare più efficacemente la dirigenza e contribuire pertanto a migliorare la supervisione del rischio e la resilienza degli enti*”. La diversità di genere viene poi dichiarata particolarmente rilevante, anche al fine di garantire un'equilibrata rappresentatività della popolazione, e le banche “*che non raggiungono una soglia di rappresentanza del genere sottorappresentato dovrebbero adottare misure adeguate in via prioritaria*”.

⁵³ Di recente con la c.d. CRD V (Direttiva 2019/878 EU che modifica la direttiva 2013/36/EU) sono state introdotte ulteriori disposizioni sulla Gender neutral remuneration policy, vale a dire l'obbligo di definire e attuare una politica di remunerazione neutrale rispetto al genere del personale.

⁵⁴ Rileva in proposito l'azione di benchmarking dell'EBA, più volte citata nel testo, nonché le azioni a sostegno della diversity intraprese nell'ambito del Single Supervisory Mechanism. In particolare, l'European Central Bank ha avviato nel giugno 2021 una consultazione su una nuova versione della guida per la valutazione dei requisiti di fit and proper degli esponenti aziendali da parte della vigilanza. La nuova versione della Guida introduce: “*some additional dimensions to the ECB's assessment of the collective suitability of bank boards. One of these new dimensions is aimed at fostering gender diversity within the boards of European banks*”.

assicurativa (che non prende in considerazione il tema) può essere ricondotto alla diversa impostazione della disciplina comunitaria di riferimento, sul piano teorico non trova giustificazioni.

Così come per il settore bancario infatti, il quadro normativo nazionale disciplina l'attività dell'impresa di assicurazione in ogni suo aspetto, dalla costituzione, all'esercizio dell'attività assicurativa, alle eventuali operazioni straordinarie, assoggettandola ad un rigido sistema di controlli da parte dell'Autorità di vigilanza (IVASS) e del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), in considerazione dell'inversione del ciclo produttivo⁵⁵ e della rilevanza della tutela del risparmio cui contribuisce la stipula di un contratto di assicurazione (art. 47 Cost.)⁵⁶.

Questa è la ragione per cui *“da tempo esiste una fitta rete di vasi comunicanti tra regole per le banche e per altre categorie di operatori, con riferimento innanzitutto alle assicurazioni: possiamo infatti trovare un continuo dialogo tra le rispettive discipline settoriali dove, a seconda dei momenti, l'una anticipa l'altra con forti analogie nei principi adottati e nei criteri applicativi”*⁵⁷. In prospettiva, la sempre maggiore interconnessione e integrazione tra i diversi settori del mercato finanziario – bancario, assicurativo, mobiliare – porterà parallelamente ad un progressivo avvicinamento delle relative discipline settoriali.

Queste considerazioni sono probabilmente alla base delle scelte operate da Autorità di Vigilanza estere che hanno allineato la disciplina della diversity applicabile alle imprese di assicurazione a quella bancaria, al fine di assicurare il level playing field tra le due categorie di operatori e facilitare la convergenza nella propria azione di supervisione sui due settori⁵⁸.

Con riferimento al quadro normativo italiano, il disallineamento tra le previsioni che si applicano al settore bancario e quelle che si applicano al settore assicurativo potrebbe avere un impatto sui livelli di presenza femminile anche per effetto della disciplina in materia di interlocking directorates, che vieta di assumere cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti, operanti nei mercati del credito, assicurativo e finanziario⁵⁹. L'accresciuta domanda di donne in possesso delle competenze e qualificazioni necessarie per l'acquisizione di incarichi nelle imprese bancarie, possibile effetto della introduzione di quote minime

⁵⁵ Cfr. Donati et al. 2019: *“Caratteristica dell'impresa di assicurazione è la c.d. inversione del ciclo produttivo. A differenza delle altre imprese produttrici di beni e di servizi l'impresa di assicurazione acquisisce il corrispettivo in via anticipata rispetto alla prestazione della garanzia (cfr. artt. 1901 e 1924 Cod. civ.), in quanto è dalla massa dei premi che l'impresa trae i mezzi per far fronte agli impegni nei confronti degli assicurati. Di qui l'esigenza dell'accantonamento di quella parte dei premi raccolti che è destinata a far fronte a impegni futuri. A tal fine l'impresa deve iscrivere al passivo del bilancio l'ammontare delle esposizioni debitorie che derivano dai contratti di assicurazione in corso. Sono queste le c.d. riserve tecniche, che si differenziano dalle riserve patrimoniali (riserva legale, riserve statutarie e riserve facoltative) perché, a differenza di queste ultime, non si tratta di accantonamenti di utili, ma di accantonamenti di premi a fronte di esposizioni debitorie dell'impresa o, come nel caso della riserva per spese di gestione delle assicurazioni sulla vita, a fronte di altri costi futuri”*. Ne deriva l'esigenza di sottoporre a stringenti controlli l'attività di gestione da parte dell'impresa di tali somme al fine di garantire che la medesima sia in grado di assolvere alle proprie obbligazioni al verificarsi dell'evento dedotto nel contratto.

⁵⁶ La tutela del risparmio è perseguita tanto nell'assicurazione contro i danni in cui, per il principio indennitario, l'assicuratore si obbliga a rivalere l'assicurato del danno prodotto da un sinistro, quanto nell'assicurazione sulla vita in cui, per il principio previdenziale, la prestazione dell'assicuratore è dovuta sempre e comunque in relazione ai premi corrisposti, senza necessità di verifica alcuna sulla effettiva sussistenza di un danno o di un bisogno da parte dell'assicurato.

⁵⁷ Cfr. Vella, 2014. L'Autore sottolinea anche che questo dialogo si è intensificato a seguito della crisi finanziaria del 2009 che, come è noto, ha visto coinvolti alcuni grandi operatori assicurativi. Anche se la valutazione del ruolo che questi operatori hanno giocato nel generare un rischio sistemico non è unanime, vi sono alcuni elementi che portano a ritenere possibile una sempre maggiore sovrapposizione delle normative dei due settori, quali ad esempio la sempre maggiore internazionalizzazione delle assicurazioni nonché la propensione a sviluppare attività finanziarie del tutto assimilabili a quelle bancarie, anche per contribuire alle politiche antirecessive seguite alla crisi.

⁵⁸ Ad esempio, la Prudential Regulation Authority (UK) nei General Organisational Requirements del Rulebook richiede che banche, imprese di investimento e imprese di assicurazione *“engage a broad set of qualities and competencies when recruiting to the management/governing body and for this purpose put in place a policy to promote diversity of the management body”*. Tale previsione è stata adottata nella convinzione che *“aligning the diversity requirements for banks and insurers will further enhance the consistency of the PRA's supervision of governance”*.

⁵⁹ In attuazione del divieto, posto dall'art. 36 del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201 (Salva Italia), convertito con modificazioni nella legge 22 dicembre 2011, n. 214, l'IVASS ha adottato criteri congiunti con Banca d'Italia e Consob per l'applicazione del divieto, al fine di identificarne gli ambiti.

obbligatorie per tutte le banche, potrebbe ridurre il pool di professionisti disponibili all'assunzione di incarichi nelle imprese di assicurazione, per le quali analoghi obblighi di presenza femminile non sussistono⁶⁰.

Va, inoltre, ancora sottolineato che la circostanza che i posti di vertice nelle imprese di assicurazione siano da tempo occupati esclusivamente da uomini rappresenta un elemento che influisce sulle effettive possibilità delle donne di avere ingresso nei board e accesso alle cariche di vertice. I pregiudizi inconsapevoli sviluppati negli anni, per effetto di una consuetudine di interazione tutta al maschile, condizionano coloro che sono chiamati a decidere sui potenziali candidati e creano un bias in favore degli uomini, rendendo inefficiente il processo di selezione dei componenti gli organi di governo. Consigli e comitati nomine, composti da soli uomini per lunghi periodi, sono più facilmente indotti a selezionare per nuovi incarichi profili professionali simili al proprio poiché più rispondenti ai tradizionali modelli di leadership (maschile) incorporati nella cultura aziendale⁶¹. Questa distorsione nel processo di selezione potrà attenuarsi solo con l'essere esposti a paradigmi e stili di leadership diversi, attraverso la condivisione di responsabilità e il confronto nell'ambito del consiglio con un maggior numero di amministratori donne.

Il fenomeno descritto appare in tutta evidenza dalle analisi – riferite alla composizione dei consigli di amministrazione delle imprese quotate italiane – che mettono a confronto la situazione prima e dopo l'entrata in vigore delle soglie obbligatorie⁶²: con l'entrata in vigore delle quote si rileva un generale miglioramento delle competenze professionali dei componenti e un numero più limitato di consiglieri anziani. Nella sostanza l'ingresso delle donne nei board si accompagna ad una ricomposizione in termini migliorativi dei consigli che viene ben accolta dal mercato (anche in termini di impatto sul valore delle azioni).

Per quanto riguarda i profili relativi all'operatività delle imprese di assicurazione, il business case della presenza femminile negli organi di governo delle imprese si presenta, almeno, altrettanto robusto per le assicurazioni quanto per le banche. In primo luogo, ad una maggiore diversificazione dei componenti all'interno dei consigli, così come a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, corrisponde una diminuzione delle distorsioni cognitive, quali il group thinking o l'omologazione dei comportamenti, con conseguente miglioramento dell'internal governance e della gestione e controllo dei rischi aziendali, che in prospettiva può tradursi in un miglioramento dei risultati finanziari⁶³.

Oltre ai profili sopra riportati relativi al miglioramento dell'efficacia dei meccanismi decisionali, analisi specificamente condotte nel settore assicurativo evidenziano l'impatto della presenza femminile sulla performance delle imprese⁶⁴. In particolare, una recente analisi del Swiss Re Institute (2021), condotta su un campione di 429 imprese rappresentative dei 12 mercati assicurativi più grandi a livello mondiale, rileva che *“a more gender diverse senior leadership team is associated with return on equity (ROE) outperformance. A company that moves from a low to high share of women in leadership positions gains 3–4 percentage points (ppt) of ROE outperformance relative to the industry average ROE.”*

L'importanza della partecipazione femminile alla definizione delle strategie di impresa, attraverso l'assunzione di cariche nei consigli o il rivestire ruoli manageriali apicali

⁶⁰ Cfr. Romano et al. (2013) per una ricostruzione dell'impatto sulla composizione dei board in conseguenza della normativa in materia di interlocking.

⁶¹ In questo senso, Adams R. et al 2015 *“our evidence ... suggests that cultural barriers may be impediments to career progression. These may be more difficult to overcome than other barriers. It is possible that policies that target boards directly may help overcome cultural barriers in the long-run”*

⁶² Profeta et al, 2018

⁶³ Cfr.. Melvin et al. (2008) e nello stesso senso Thrin (2018).

⁶⁴ Riguardo alla correlazione tra performance delle imprese e presenza femminile anche il rilevare che non ve ne sia alcuna può essere ritenuto significativo: *“Therefore, if women have to “be better” to be treated “equally”, we can conclude that women do not seem to perform better than their male counterparts. However, women are not found to perform worse, either. Hence, we can also conclude that their underrepresentation can only be the result of sociocultural discrimination. We believe that this reversal of perspective should also be considered in future studies in search of overperformance to justify leading roles for women”*. Cfr. Cecchi, 2021

nell'impresa, è ulteriormente rafforzata dalle sfide che il settore assicurativo si trova ad affrontare nell'attuale situazione. Rilevano, in particolare, il diffuso ricorso all'intelligenza artificiale in diversi comparti della filiera dell'impresa assicurativa e la necessità di colmare il gap di protezione assicurativa che interessa – sia pure in diversa misura – alcuni mercati europei e internazionali.

Come affermato anche dallo IAIS nel suo recentissimo statement⁶⁵, business model che incorporino anche le istanze della diversità e dell'inclusione facilitano l'innovazione, riducendone i rischi, e portano a migliori risultati per il consumatore. Sotto il primo profilo, infatti, nell'attuale trend di incremento nell'utilizzo degli algoritmi intelligenti e dei big data, ad esempio per la profilazione del cliente e la personalizzazione dei prodotti, è insito il rischio di confermare o addirittura rafforzare forme di discriminazione nei confronti delle fasce più deboli dei consumatori e, in particolare, delle donne. Una possibile forma di mitigazione di questo rischio è quella di condividere a livello aziendale e, in particolare, di organi apicali una cultura di consapevolezza e di contrasto a tutte le discriminazioni implicite, anche attraverso un'adequata presenza femminile nei ruoli apicali e nella leadership dell'organizzazione.

Riguardo agli interessi dei consumatori, l'attenzione alle dinamiche di genere consente di costruire prodotti e servizi assicurativi nonché di distribuirli con modalità tali da renderli rispondenti alle specifiche esigenze delle diverse tipologie di potenziali utenti. Questa attenzione al potenziale cliente potrebbe contribuire alla riduzione del fenomeno della sottoassicurazione: soprattutto per le coperture sanitarie e previdenziali un notevole contributo alla dimensione del gap di protezione assicurativa è, infatti, riferibile alla scarsa propensione delle donne ad assicurarsi. Per contrastare la diffusa dinamica di autoesclusione delle donne dai servizi assicurativi un organo di governo, composto in maniera equilibrata e diversificata, agevola la definizione di strategie aziendali sia, come detto, di offerta mirata di prodotti⁶⁶ per un pubblico femminile – che tenga conto di bisogni, preferenze e modalità di acquisto specifiche – sia di politiche di comunicazione volte a favorire l'educazione finanziaria delle donne⁶⁷.

Infine, il progresso nella diversity all'interno delle imprese di assicurazione è uno strumento per favorire i più ampi obiettivi ESG (Environmental, Social and Governance) poiché contribuisce a creare mercati più accessibili e a sostenere l'inclusione finanziaria e assicurativa, soprattutto nelle fasce di popolazione meno raggiunte e meno considerate dalle compagnie⁶⁸.

5. Conclusioni

Accrescere la diversità della leadership delle imprese di assicurazione promuove meccanismi di corporate governance più efficaci, può migliorare le performance finanziarie delle compagnie e contribuire a ridurre il *protection gap* delle imprese e delle famiglie italiane.

I dati mostrano, anche per il settore assicurativo, che, nonostante la pressione politica e sociale verso una maggiore inclusione della componente femminile nei consigli e nei ruoli apicali dell'organizzazione aziendale, il progresso spontaneo verso il rafforzamento della presenza delle donne è molto lento e non consente di raggiungere l'uguaglianza di genere. Nel

⁶⁵ Cfr. Supra nota n. 14

⁶⁶ Cfr. International Finance Corporation Report secondo il quale “*Women and men customer profiles exhibit different characteristics. A tailored inclusive insurance proposition for women can meet their gender-specific needs and be commercially viable. Although there are some examples of women-centric approaches to insurance, they remain ad hoc and difficult to replicate*”.

⁶⁷ Cfr. Luciano et al 2016: “*We conclude that, all else equal, an effective way in which insurance demand can be further increased is by increasing financial awareness through market inclusion...Our study on life insurance determinants points at a pivotal driver, which stands as a natural candidate to explain most of the intensity of insurance subscription: financial inclusion –as measured by financial literacy or stock and home holding. Individuals with higher participation to the financial market have knowledge of insurance potentials and thus they subscribe a life insurance product.... 12% of Italian women is at risk of not being able to sustain themselves once retired because they did not pay any pension contribution and in many cases do not save enough*”.

⁶⁸ Cfr. Statement IAIS cit.

2019, infatti, la percentuale femminile era pari, in media, soltanto al 17% del totale dei consiglieri, con un incremento limitato (7 punti percentuali) rispetto al 2015, anno in cui le donne rappresentavano un decimo del totale dei componenti i board. Inoltre, alla stessa data, circa un terzo dei consigli era ancora composto da soli uomini, un valore elevato ancorché in calo rispetto al 2015, quando la presenza femminile mancava del tutto in più della metà dei consigli. Per le figure apicali la limitatissima rappresentanza femminile porta a supporre che, anche nel settore assicurativo, il progresso delle donne verso i ruoli di maggiore responsabilità è ostacolato dalla presenza di un soffitto di cristallo, che appare ancor più resistente proprio per la mancanza di una massa critica di consigliere, che consenta loro di esercitare un'effettiva influenza sulle dinamiche aziendali.

A questa situazione, oggettivamente rilevabile, si accompagna il rischio che, in mancanza di interventi concreti dei regolatori e, di seguito, dei supervisori, nel settore assicurativo si manifesti il fenomeno della c.d. *gender fatigue*⁶⁹, che, soprattutto in momenti in cui è più forte l'attenzione mediatica sul tema dell'inclusione femminile, rischia di innescare il fenomeno inverso e di rallentare ancora di più il raggiungimento degli obiettivi di uguaglianza.

È fondamentale quindi che regolatori e supervisori assumano un ruolo proattivo, adottando misure concrete – nell'ambito delle rispettive competenze e prerogative - a sostegno della diversity e dell'inclusione delle donne per le imprese di assicurazione, equiparandole così alle altre imprese regolamentate del settore finanziario.

Un primo e importante passo è stato compiuto dallo IAIS con il formale riconoscimento dell'importanza della diversity per gli obiettivi di supervisione e con l'inquadramento delle questioni di genere, anche in termini di equità ed inclusione, nell'ambito del suo Piano Strategico 2020-2024 per le evidenti connessioni con le tematiche dello sviluppo sostenibile, innovazione, inclusione finanziaria e cultura aziendale. A questo passo formale si accompagnerà il sostegno che il consesso fornirà a autorità di supervisione e imprese del settore assicurativo per avviare iniziative e favorire dialogo e confronto sul tema della diversity.

In prospettiva, in ambito comunitario, un forte stimolo a rafforzare diversity e inclusione delle donne nei board delle imprese assicurative potrebbe discendere dalla revisione del framework prudenziale di Solvency II, nell'ambito della quale il suggerimento dell'EIOPA di introdurre un obbligo di autovalutazione della adeguatezza nella composizione del board potrebbe essere interpretato come funzionale a richiedere un'adeguata calibrazione anche in termini di diversità tra i membri. Tale interpretazione potrebbe poi, in sede applicativa, essere valorizzata nell'ambito della conseguente revisione delle Linee Guida EIOPA in materia di internal governance.

Sul piano della convergenza della supervisione a livello europeo, l'EIOPA, analogamente a quanto già fatto dall'EBA per le banche e imprese di investimento, potrebbe assumere il ruolo di collettore di informazioni e promotore di azioni a sostegno della diversity, attraverso la conduzione di analisi e diffusione di benchmark sulla composizione degli organi di governo delle imprese di assicurazione.

In ambito nazionale la definizione della disciplina dei requisiti degli esponenti aziendali delle imprese di assicurazione – affidata dal CAP ad un regolamento ministeriale ad oggi non ancora adottato – può rappresentare l'occasione per introdurre un criterio di composizione degli organi di governo che preveda una soglia minima vincolante di presenza femminile da applicarsi a tutte le imprese, fermo restando il rispetto delle soglie più elevate già previste per le quotate⁷⁰. In questo modo la disciplina assicurativa verrebbe allineata a quella bancaria e

⁶⁹ Secondo Williamson (2020) la *gender fatigue* si sostanzia in una resistenza passiva all'inclusione dovuta non ad una scarsa consapevolezza del fenomeno della disuguaglianza di genere ma ad una sensazione di impotenza sul come contrastarlo. In particolare, dalle interviste condotte per l'analisi i manager si dichiaravano "*committed to the idea of organisational gender equality, however, were rather tired of hearing about such issues. Their fatigue stemmed not only from hearing the same organisational messages, but also because they did not know how to individually make progress.*"

⁷⁰ IVASS sta valutando "*l'opportunità di suggerire, in armonia con quanto è stato fatto per le banche e su simili presupposti normativi, l'introduzione di una soglia minima vincolante di presenza femminile anche per le imprese non quotate.*" Cfr.

sarebbe scongiurato il rischio di potenziali effetti distorsivi derivanti da differenze, di cui non sono evidenti le sottostanti ragioni giuridiche od economiche, nella regolamentazione dei due settori.

La conduzione di analisi e la diffusione di benchmark di diversity del settore assicurativo⁷¹ potrebbe completare il quadro degli interventi a sostegno di una maggiore presenza femminile negli organi di governo delle compagnie. L'analisi dei dati e la diffusione dei relativi risultati sono, infatti, strumenti fondamentali per individuare le dinamiche di cambiamento, per identificare le aree in cui si manifestano i maggiori rischi di esclusione della componente femminile e per far circolare informazioni e best practice di sistema che le imprese possono poi utilizzare per promuovere l'inclusione e la diversità nella propria organizzazione.

In prospettiva, una volta che le misure prescrittive già adottate per il comparto bancario abbiano compiutamente prodotto i loro effetti, ulteriori analisi potrebbero essere condotte per valutare quale impatto abbia avuto sulla rappresentazione del genere femminile negli organi di governo delle imprese di assicurazione la mancata (o auspicabilmente il ritardo nell') adozione di misure a sostegno della diversity.

Intervento del Presidente IVASS Luigi Federico Signorini all'Assemblea Ania, <https://www.ivass.it/media/interviste/intervista/intervento-del-presidente-luigi-federico-signorini-all-ania/>

⁷¹ Già prima della introduzione di norme prescrittive con la modifica delle disposizioni di vigilanza sul governo societario delle banche, la Banca d'Italia ha condotto analisi sulla composizione degli organi di governo e controllo e ha pubblicato benchmark di riferimento per il settore (vedi Banca d'Italia, *Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano* - luglio 2015).

BIBLIOGRAFIA

- Adams R. and Kirchmaier T., *Barriers to Boardrooms* (2015). ECGI - Finance Working Paper No. 347
- Anderloni, L.; Moro O.; Tanda A.; *Governance and Performance in Insurance Companies: A Bibliometric Analysis and A Meta-Analysis*, International Journal of Economics and Finance 12.11 (2020): 1-1.
- Bruno, G.; Ciavarella, A.; Linciano, N., *Boardroom Gender Diversity and Performance of Listed Companies in Italy* (2018). CONSOB Working Papers No. 86.
- Butera S. - Montemaggiori F, *La governance delle imprese di assicurazione secondo il principio di proporzionalità. Fondamenti internazionali ed europei e regole nazionali*, Rivista Assicurazioni 2018
- Capone, D., *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*, in Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia n. 552. (2020)
- Cecchi, M. (2021). *To be better to be equal: In search of gender-based performance effects in financial statements of Italian unlisted company boards*. Corporate Ownership & Control, 18(4), 90–101.
- Central Bank of Ireland, *Thematic assessment of Diversity and Inclusion in Insurance Firms*, Central Bank of Ireland, Luglio 2020
- Dell'Atti, S., Sylos Labini, S., & di Biase, P. (2018). *The effects of Solvency II on corporate boards: A survey on Italian insurance companies*. Corporate Ownership & Control, 16(1-1), 134-144.
- Di Biase, P., & Onorato, G. (2021). *Board characteristics and financial performance in the insurance industry: An international empirical survey*. Corporate Ownership & Control, 18(3), 8-18.
- Donati, A., Volpe Putzolu, G. (2019) *Manuale di diritto delle assicurazioni private*, XII ed., Giuffrè Francis Lefebvre, Milano.
- European Central Bank, *Fit and Proper Guide and the New Fit and Proper Questionnaire* (draft), Giugno 2021
- Ferrari, G.; Ferraro, V.; Profeta, P.; Pronzato, C.; *Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects*, Institute of Labor and Economics, Discussion Paper Series, April 2018
- Fekadu, G.W. (2015). *Corporate governance on financial performance of insurance industry*. Corporate Ownership & Control, 13(1-10), 1201-1209.
- Italian AXA Paper n° 3 - *Le sfide della diversità*, ottobre 2012
- Melvin C.; Hirt, O. (2008). In K. Rushton (Ed.), *The Business Case for Corporate Governance* (Law Practitioner Series, pp. I-IV). Cambridge: Cambridge University Press
- Luciano, E.; Rossi, M.; Sansone, D., *Financial Inclusion and Life Insurance Demand; Evidence from Italian Households* (January 17, 2016). Netspar Discussion Paper No. 11/2015-039.

- International Association of Insurance Supervisors, *Application Paper on the Composition and the Role of the Board*, Novembre 2018
- International Association of Insurance Supervisors, *Statement on the importance of Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) - considerations in insurance supervision*, November 2021
- International Finance Corporation, *Mainstreaming Gender and Targeting Women in Inclusive Insurance: Perspectives and Emerging Lessons. A Compendium of Technical Notes and Case Studies*, 2017
- International Association of Insurance Supervisors, *Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups*, Novembre 2019
- Osservatorio Interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane - *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, marzo 2021.
- Owen, A.L. and Temesvary, J. 2018, *The performance effects of gender diversity on bank boards*, Journal of Banking and Finance, Vol 90, Issue C, pp. 50-63.
- Pastore, P., & Tommaso, S. (2016). *Women on corporate boards. The case of 'gender quotas' in Italy*. Corporate Ownership & Control, 13(4), 132-155.
- Pastore, P. (2018). *Italian lesson about getting women on the board five years after the implementation of the gender quota law*. Corporate Ownership & Control, 16(1-1), 185-202.
- Romano, M., & Favino, C. (2013). *Board composition and interlocking directorate evolution as a consequence of the recent financial crisis: evidence from Italian listed companies*. Corporate Ownership & Control, 11(1-1), 175-192.
- Swiss RE, *Why gender equality matters for insurance*, 2019
- Swiss RE, *Institute Gender diversity in the insurance industry: for a sustainable future*, 2021
- Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010). *Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks*. Corporate Board: Role, Duties & Composition, 6(3).
- Trinh, V. Q., Pham, H. T., Pham, T. N., & Nguyen, G. T. (2018). *Female leadership and value creation: Evidence from London stock exchange*. Corporate Ownership & Control, 15(2-1), 248-257.
- Vella, F., *Banche e assicurazioni: le nuove frontiere della corporate governance*, in "Banca Impresa Società, Rivista quadrimestrale" 2/2014, pp. 289-332, doi: 10.1435/78545
- Velte, P. (2018). *Appointing female CEOs in risky and precarious firm circumstances: A review of the glass cliff phenomenon*. Corporate Ownership & Control, 15(2), 33-43
- Velte, P. (2019). *Does board composition influence CSR reporting? A meta-analysis*. Corporate Ownership & Control, 16(2), 48-59.
- Williamson, S. (2020) *Backlash, gender fatigue and organisational change: AIRAANZ 2019 presidential address*, Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work, 30:1, 5-15.

QUADERNI PUBBLICATI

- N. 1. [Il Ramo r.c. auto: raffronto tra l'Italia e alcuni paesi della UE su premi, sinistri e sistemi risarcitori del danno alla persona](#), di Lino Matarazzo (ottobre 2014).
- N. 2. [La riforma della CARD: costi dei sinistri e incentivi all'efficienza nel risarcimento diretto r.c. auto](#), di Riccardo Cesari, Marina Mieli e Arturo Valerio (maggio 2015).
- N. 3. [Dal chain ladder al modello di Merz e Wüthrich: derivazione completa del modello di volatilità della riserva sinistri in orizzonte annuale](#), di Stefano Cavastracci (giugno 2015).
- N. 4. [Redditività e ciclo del settore assicurativo italiano prima e durante la crisi](#), di Fabio Farabullini (novembre 2015).
- N. 5. [Seminari per i dieci anni del codice delle assicurazioni private](#), di Riccardo Cesari (Prefatore), Enrico Galanti (Coordinatore), Sandro Amorosino, Roberto Caponigro, Stefania Ceci, Luigi Farenga, Antonio Longo, Francesco Mauro, Gustavo Olivieri, Andrea Pezzoli, Salvatore Providenti, Umberto Santosuosso, Dario Zamboni (maggio 2016).
- N. 6. [Il diritto nella società contemporanea](#), di Ottavio De Bertolis (novembre 2016).
- N. 7. [Duration, convexity and the optimal management of bond portfolios for insurance companies](#), di Riccardo Cesari e Vieri Mosco (febbraio 2017).
- N. 8. [Il nuovo Regolamento IVASS sull'accesso agli atti - La distribuzione Assicurativa - Il gruppo dopo Solvency II](#), di E. Galanti, M. Binda, M. L. Cavina, M. Fodale, N. Gentile, R. Giay, P. Marano, P. Mariano, S. Marzucchi, A. Police, A. Serino, V. Troiano (Aprile 2017).
- N. 9. [Modello overdispersed Poisson: formula chiusa per la stima GLM della volatilità one year della riserva sinistri](#), di Stefano Cavastracci e Agostino Tripodi (giugno 2017).
- N. 10. [No news is good news: moral hazard in oligopolistic insurance markets](#), di Marco Cosconati (18 aprile 2018).
- N. 11. [Riforma del sistema europeo delle Autorità di controllo. Governance imprese assicurative. Gestione crisi nel settore bancario e assicurativo](#), di S. Butera, F. Buzzichelli, R. Cercione, A. Corinti, S. De Polis, C. Di Noia, S. Fortunato, E. Galanti, F. Montemaggiori, M. Morvillo, M. O. Perassi, P. Rosatone, V. Santoro, S. Scarcello, E. Serata, M. Siri (maggio 2018).
- N. 12. [Valore aggiunto e profittabilità delle compagnie italiane: cosa conta realmente?](#), di Leandro D'Aurizio (marzo 2019)
- N. 13. [Calamità naturali e coperture assicurative: valutazione dei rischi e policy options per il caso italiano](#), di Riccardo Cesari e Leandro D'Aurizio (luglio 2019)

- N. 14. [Defiscalizzare la r.c. auto: come e perché](#), di Riccardo Cesari e Antonio R. De Pascalis (ottobre 2019)
- N. 15. [Two simple models of insurance fraud](#), di Riccardo Cesari (gennaio 2021)
- N. 16. [La governance dell'Artificial Intelligence nel settore assicurativo tra principi etici, responsabilità del board e cultura aziendale](#), di Diana Capone (febbraio 2021)
- N. 17. [The effect of uncertainty on the car insurance market: evidence from the COVID-19 shock](#), di Marco COSCONATI e Viviana MEDORI (agosto 2021)
- N. 18. [Le relazioni tra banche e assicurazioni in Italia](#), di Federico Apicella, Leandro D'Aurizio, Raffaele Gallo, Giovanni Guazzarotti (settembre 2021)
- N. 19. [Test di Benford sulla qualità dei dati](#), di Riccardo Cesari (ottobre 2021)
- N. 20. [Proposta di una tabella unica nazionale per il risarcimento del danno non patrimoniale per lesioni di non lieve entità](#), di Riccardo Cesari, Alessandro Costantini, Antonio Rosario De Pascalis, Elio Di Jeso, Marco Leotta (novembre 2021)
- N. 21. [Le competenze assicurative e finanziarie degli italiani a confronto](#), di Riccardo Cesari e Leandro D'Aurizio (dicembre 2021)

