

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Let's get real about equality: l'uso degli analytics  
Per una strategia evidence-based

Saluti e introduzione

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Il Gruppo MMC insieme per promuovere un'autentica cultura di Diversity, Equity e Inclusion

Sarah De Rocco | Marsh S.p.A.

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

## Il Gender Gap in cifre

Klara Jandova | Partner, Oliver Wyman

# Il gender gap nel corso degli ultimi anni ha visto alcuni miglioramenti

## Il trend nel mondo



**Miglioramento**



Political Empowerment



**Stagnazione**



Health & Survival



Educational Attainment



**Peggioramento**

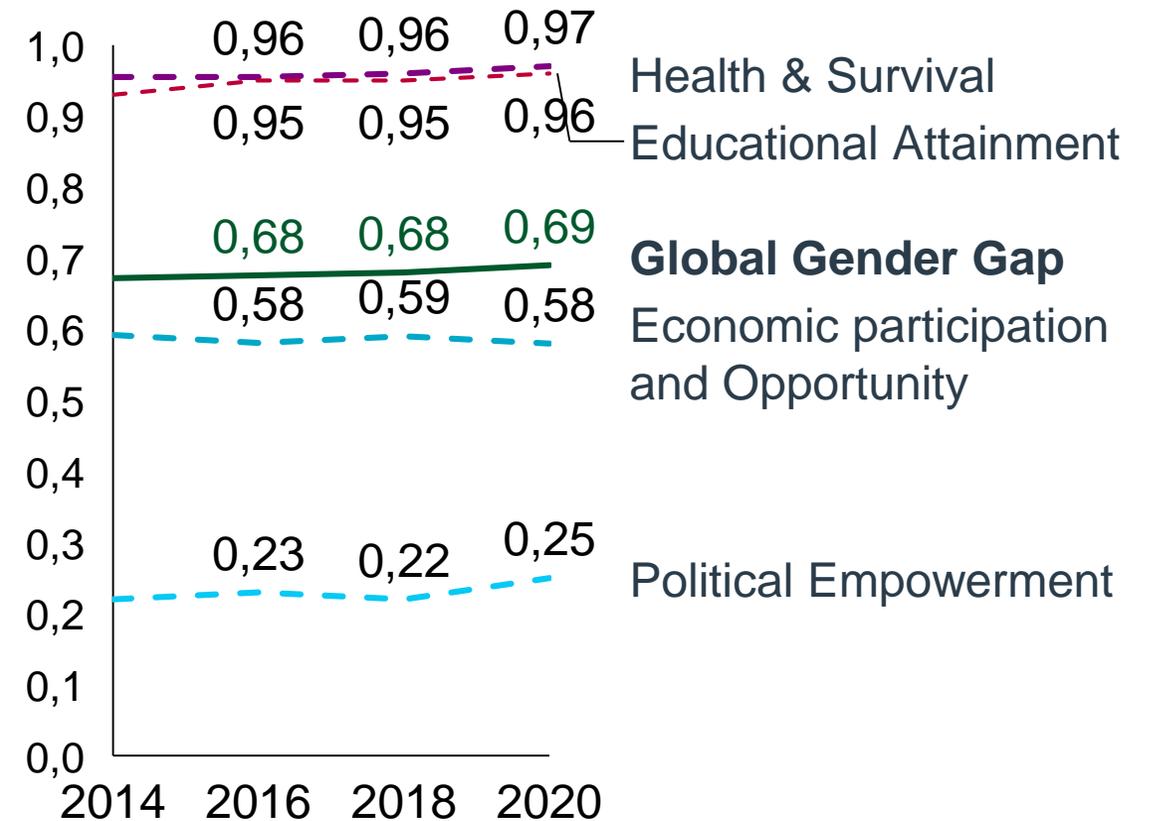


Economic participation and Opportunity

## Global Gender Gap Index e sotto-indici

Gender equality

Gender inequality



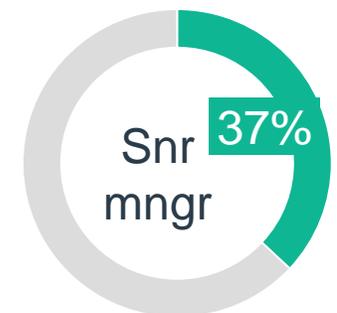
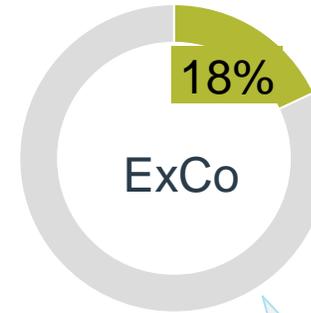
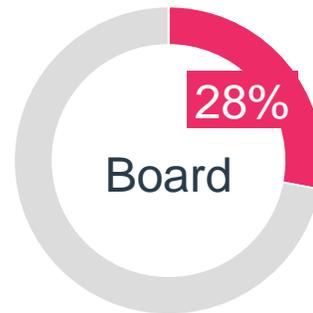
Fonte: The Global Gender Gap Report, World Economic Forum

# Alcuni KPI e cifre interessanti nel mondo del lavoro

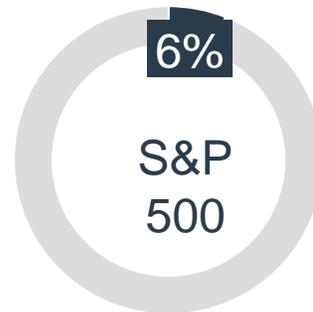
## Alcuni KPI monitorati dagli analisti

- 1 REPRESENTATION OF WOMEN ON EXECUTIVE COMMITTEES (%)
- 2 REPRESENTATION OF WOMEN ON BOARDS (%)
- 3 WOMEN IN SENIOR MANAGEMENT ROLES (%)
- 4 WOMEN IN CEO POSITIONS AT S&P 500 COMPANIES (%)

## Women in EU *Eurostat, 2019*



## WOMEN IN CEO POSITIONS AT S&P 500 COMPANIES *Catalyst, 2019*



Variation across countries:  
Max - Romania: 34%  
Min - Luxemburg: 6%  
Italy: 12%

# L'importanza degli analytics: Making the invisible visible

## Iniziativa “Women in leadership”

- Ricerca di Oliver Wyman svolta nel 2020 e pubblicata questo gennaio
- Indagine tra 300 professionisti nelle posizioni di leadership in diversi settori
- 160 interviste, prevalentemente negli Stati Uniti
- Identificazione delle principali cause della leadership gap e delle possibili soluzioni

## Possibili soluzioni alla leadership gap

- 1 **Make the invisible visible:**
  - Be not just aware of the hidden barriers but understand how and where they hijack everyone's best efforts.
  - Only then can something be done about them.
- 2 **Sponsorship, the great equalizer:**
  - Everyone who gets to senior leadership had sponsors who made a difference.
  - Sponsors are more than mentors because they lend their own personal credibility and advocate for those they sponsor.

<sup>1</sup>Fonte: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/jan/women-in-leadership-making-the-invisible-visible.html>

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Workforce Analytics per una strategia DEI Evidence-Based

Alberto Navarra | Career Services Co-Leader, Mercer Italia

# Un approccio evidence-based alla Strategia DEI

Orientare la strategia DEI con i dati ed evidenze

## Diagnose



Il benchmarking come standard di valutazione delle **policies e practices DEI**

Utilizzo di **Workforce Analytics** per prendere le decisioni:

- Equal Pay e Pay Equity analysis
- Internal Labor Market Maps e workforce projections
- Predictive analytics
- Network analysis

Raccolta del **POV degli employee:**

- Virtual focus group
- Executive interviews
- DEI pulse survey

Allineare e coinvolgere gli stakeholder

## Engage



- Coinvolgimento degli executive team per aumentare consapevolezza, collaborazione e commitment
- Preparazione di HR manager all'implementazione e supportare la strategia DEI
- Personalizzare le strategie di comunicazione del CEO e della dirigenza
- Sviluppare uno story-telling di impatto
- Attivare una funzione DEI, con ruoli e una struttura di governance definiti

Adottare policies e practices efficaci

## Take Action



Sviluppare una strategia DEI multi-stakeholder di lungo termine e una roadmap che assicurino uguaglianza di opportunità, esperienza e retribuzione attraverso:

- Pratiche HR bias-free basate su behavioral science e nudge
- Policy di pay equity
- Sviluppo competenze di leadership inclusiva
- Progettazione di piani e programmi benefit inclusivi
- Change management e comunicazione

Misurare i risultati e condividerli

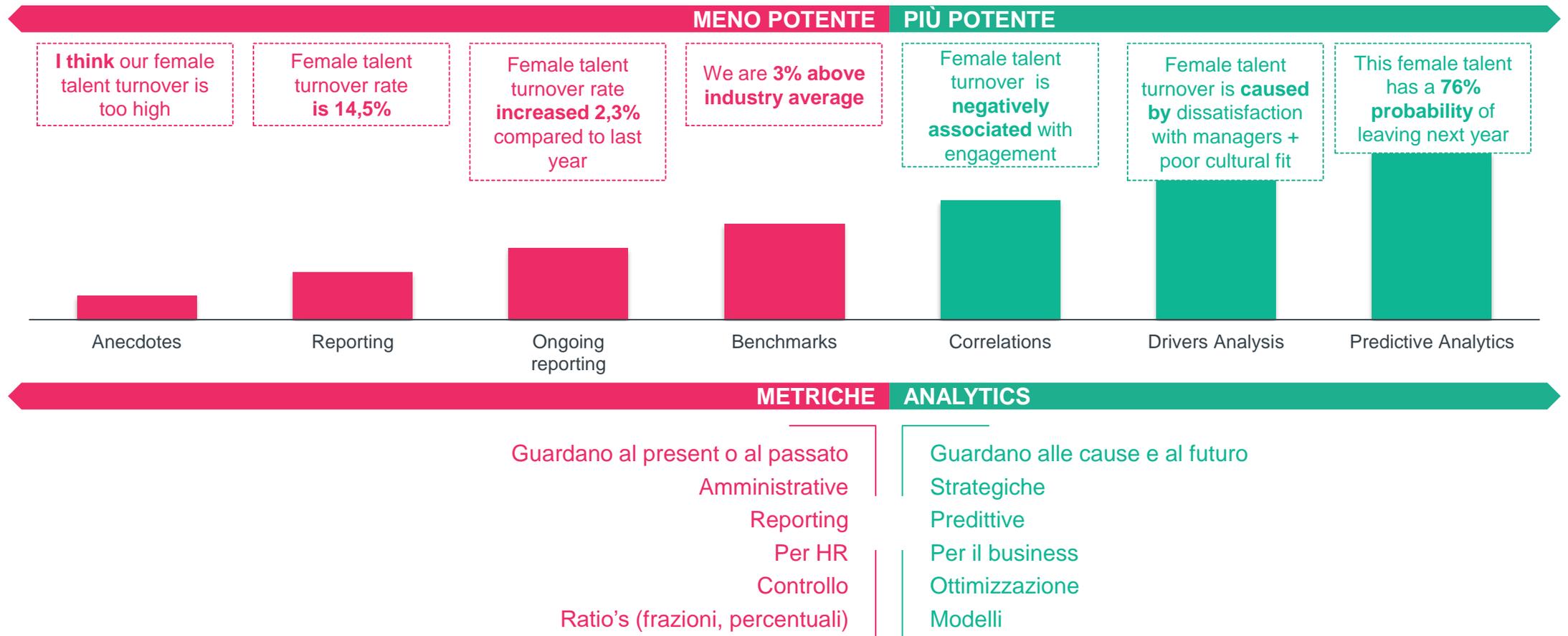
## Accountability



- Stabilire metriche DEI/business e relative obiettivi
- Implementare dashboards e protocolli di governance DEI
- Collegare incentivi di executive a obiettivi DEI
- Disegnare un strategia di disclosure per una trasparenza interna ed esterna su temi di DEI

DEI Change Management e Strategie di Comunicazioni

## II Workforce Analytics Continuum



### ANALISI PREDITTIVE

#### TESTANO IPOTESI

Confermano o invalidano  
aneddotti o assunti

#### INDICANO LE LEVE D'AZIONE

Chiariscono che azioni si  
possono intraprendere  
per influenzare o  
cambiare un risultato

#### QUANTIFICANO L'IMPATTO

Determinano il valore di  
un intervento specific e  
aiutano a calcolare il ROI

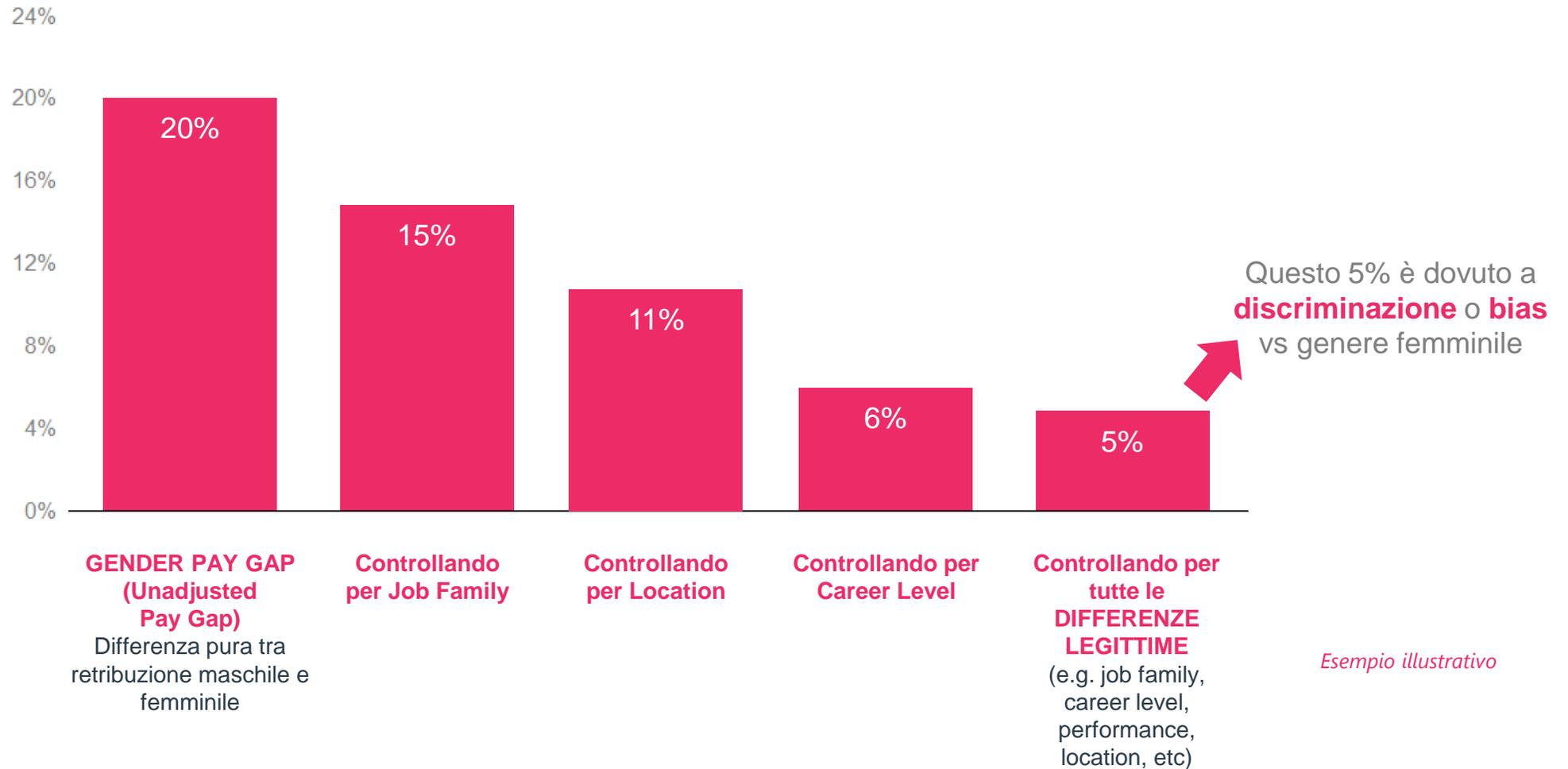
# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Gender Pay Gap, Pay Equity e Rappresentanza Femminile

Lorenzo Gallì | Workforce Analytics Lead, Mercer Italia

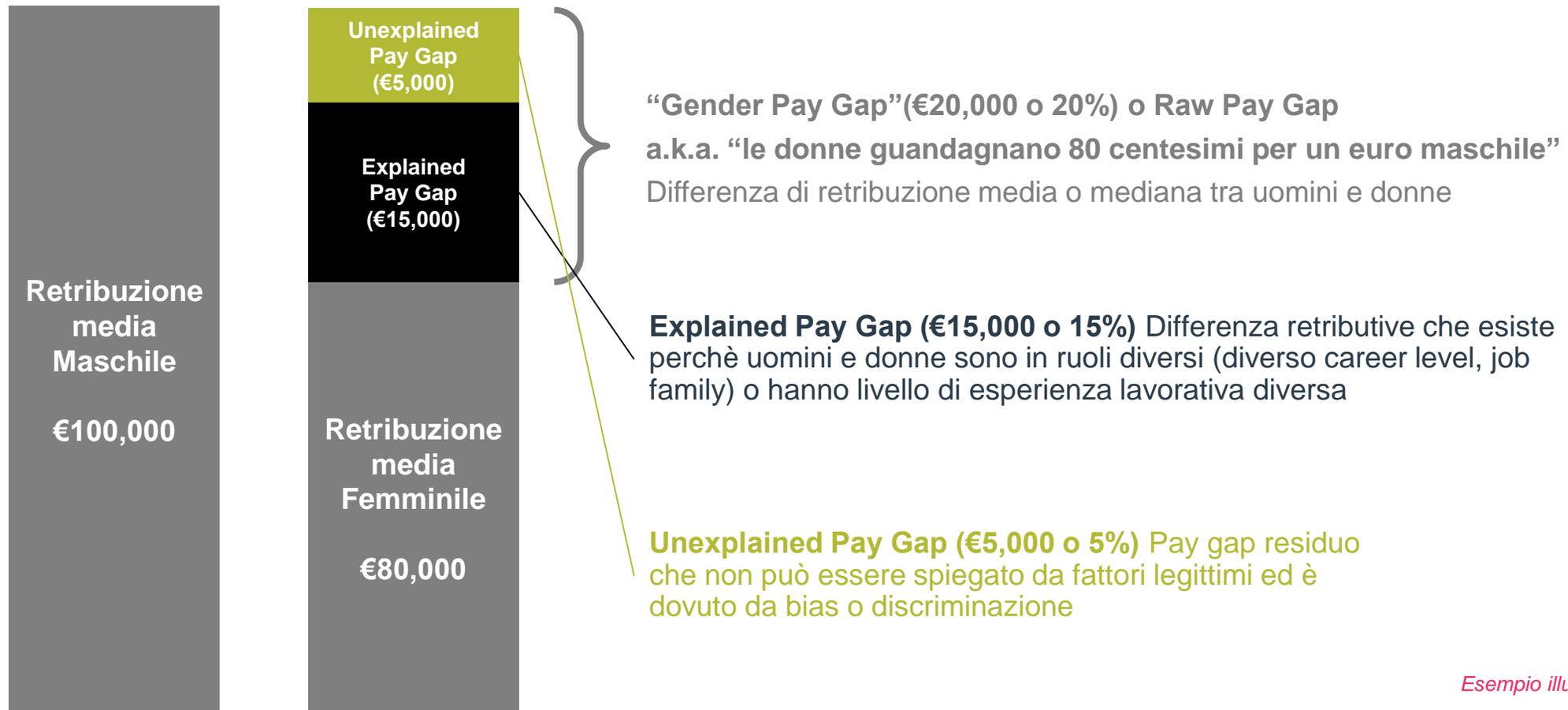
# Gender Pay Gap vs Pay Equity

## Come identificare il bias



# Gender Pay Gap vs Pay Equity

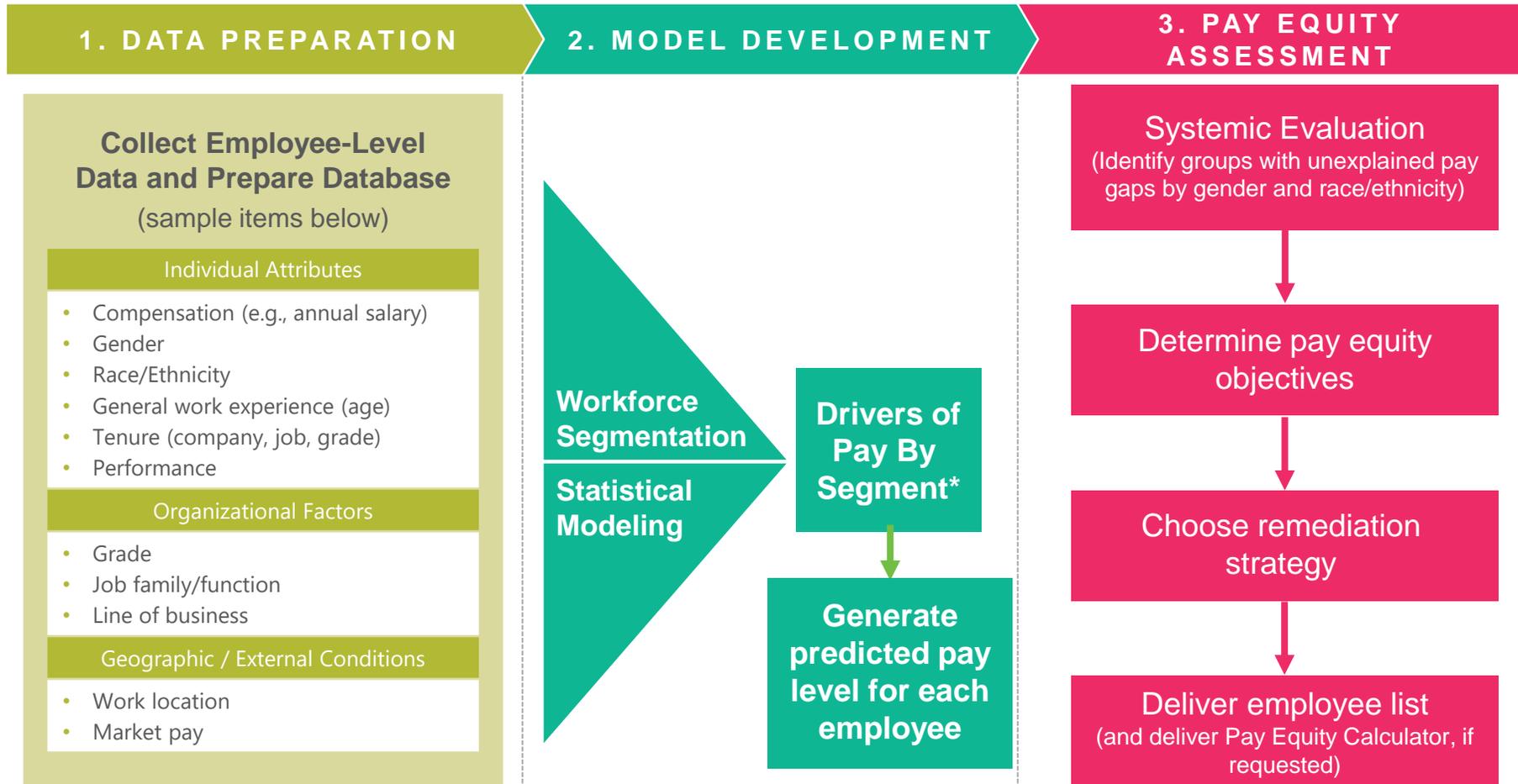
## Come identificare il bias



*Esempio illustrativo*

# Pay Equity

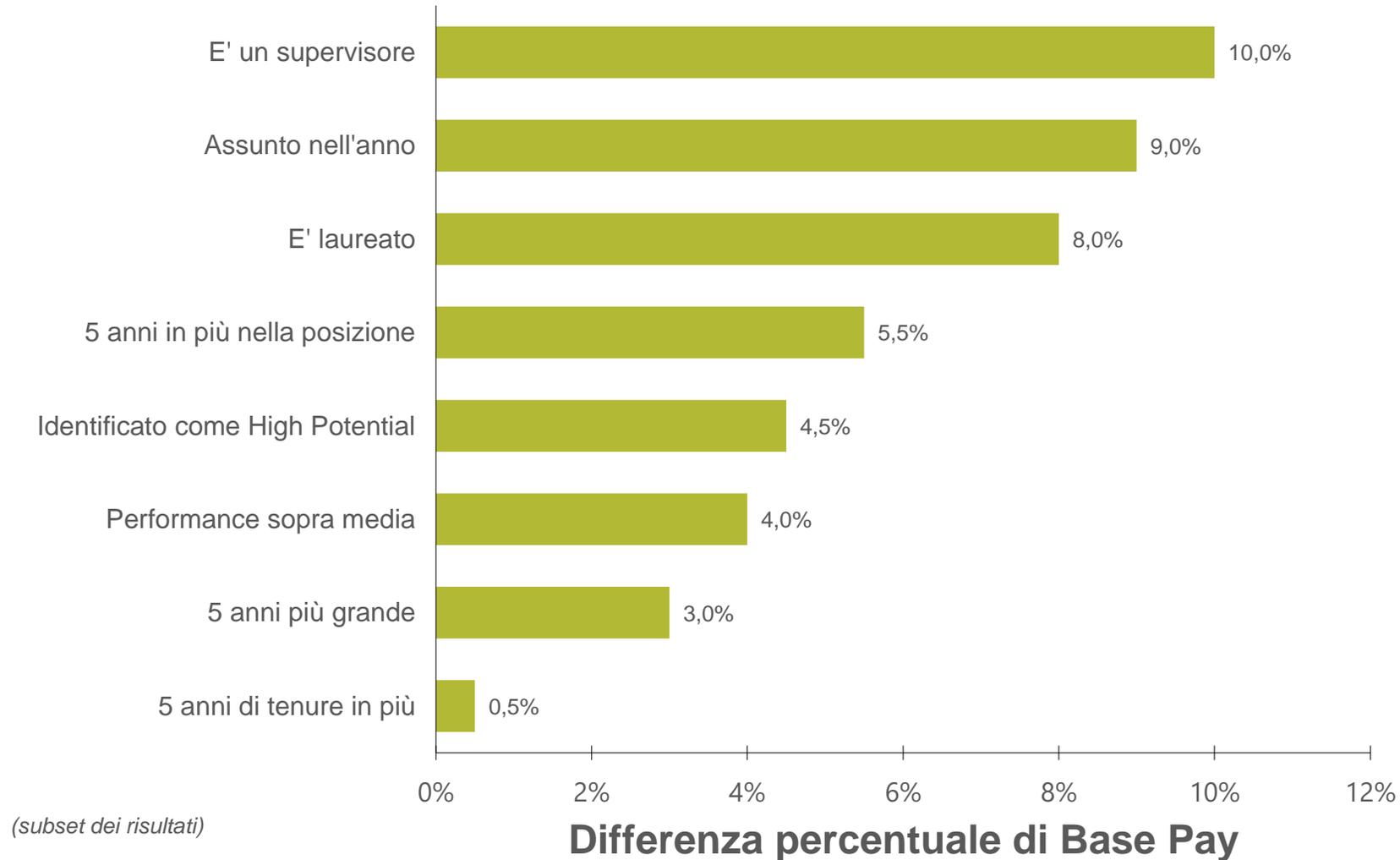
## Utilizzare modelli predittivi per identificare e correggere il bias



\*Note: Gender and race/ethnicity are not considered legitimate drivers of pay and are analyzed in step 3 after legitimate pay drivers have been accounted for.

## Pay Equity

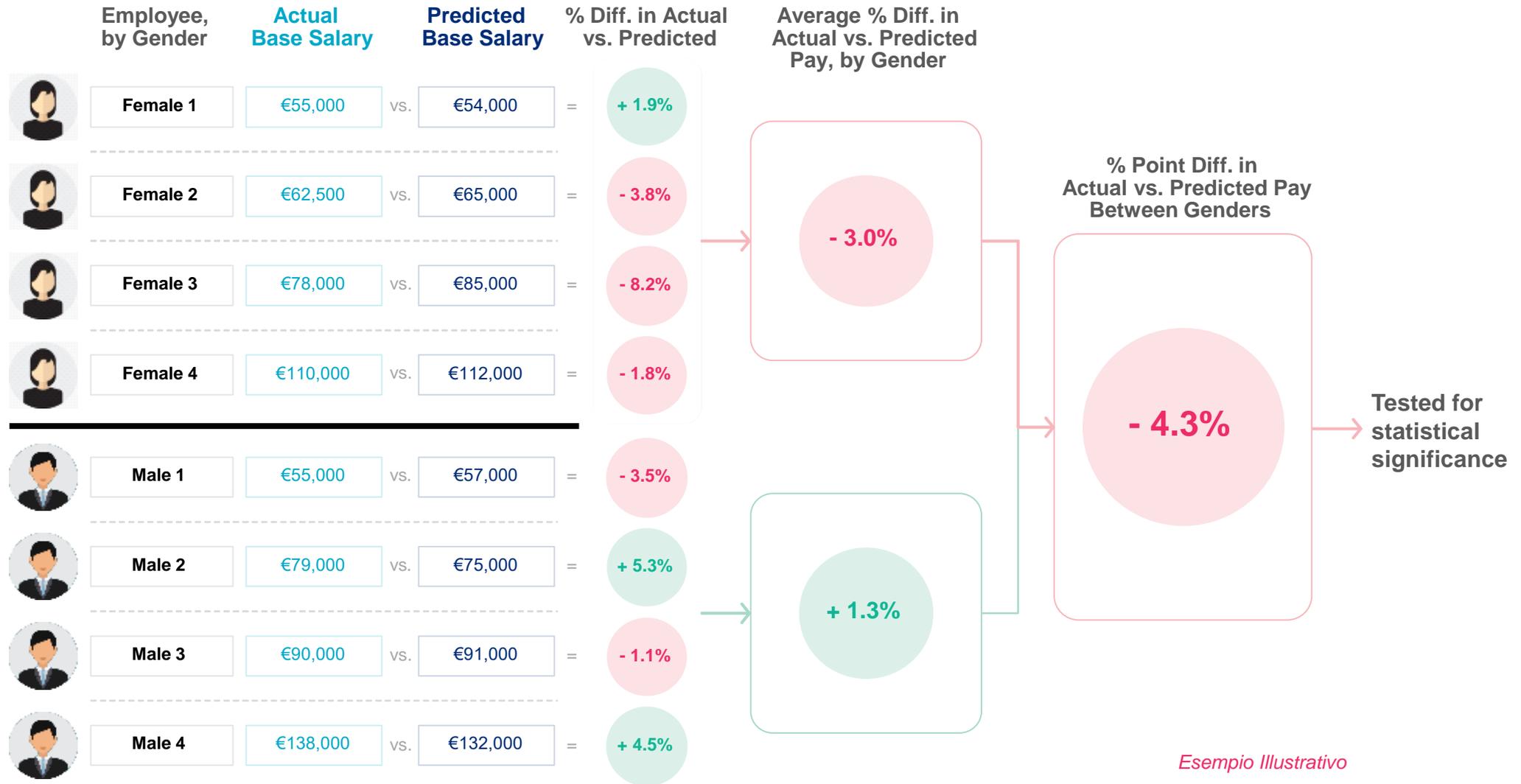
Si identificano driver di retribuzione LEGITTIMI e sono utilizzati per predire la retribuzione di ogni impiegato



*Esempio caso cliente*

# Pay Equity

La retribuzione predetta viene utilizzato per calcolare gli Unexplained Pay Gap



Esempio Illustrativo

# Pay Equity

## Le decisioni su come rimediare impattano budget e i Gap

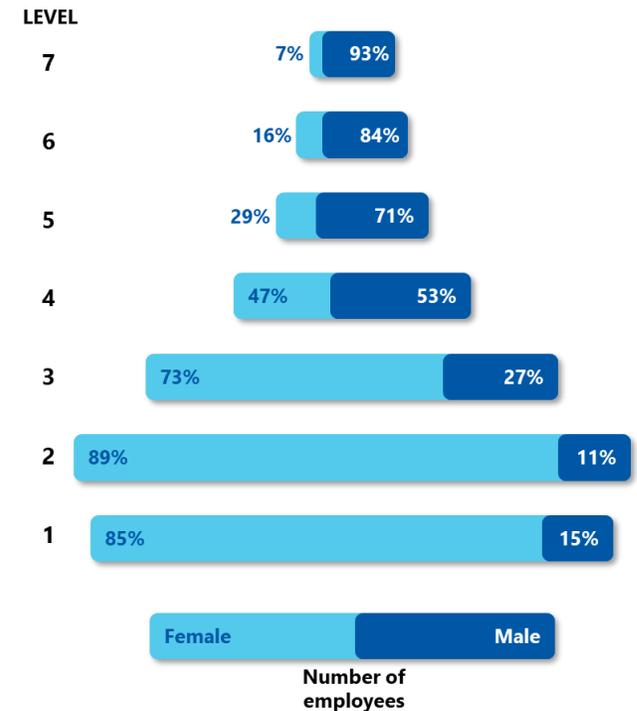
#	Possibili scenari				Azioni di aggiustamento		Risultati Post-Azioni (Gap iniziale = 2.6% a favore di uomini)
	Obiettivo	CHI riceve un aggiustamento salariale?	DOVE viene applicato l'aggiustamento?	COME vengono definiti gli outliers?	# di EE che ricevono aggiustamento	Budget Totale	Gap Risultante (Female v. Male)
1	Fairness di processo	Aggiustare <b>tutti</b> gli outlier negativi (uomini e donne)	In ogni gruppo con differenze retributive significative tra uomini e donne	90%	900	€800,000	-2.6%
2				80%	1,800	€1,900,000	-2.5%
3				70%	2,700	€2,700,000	-2.5%
4	Ridurre i gap a livello di gruppo	Aggiustare solo gli outlier negativi <b>svantaggiati</b> (uomini o donne)	In ogni gruppo con differenze retributive significative tra uomini e donne	90%	500	€500,000	-2.3%
5				80%	900	€1,000,000	-2.1%
6				70%	1,400	€1,400,000	-1.8%
7	Ridurre i gap a livello di organizzazione	Aggiustare solo gli outlier negativi <b>donna</b>	In tutta l'organizzazione	90%	2,000	€1,800,000	-1.9%
8				80%	3,800	€3,600,000	-1.5%
9				70%	5,600	€7,900,000	-0.7%

# Gender Pay Gap

## Il problema della rappresentazione femminile



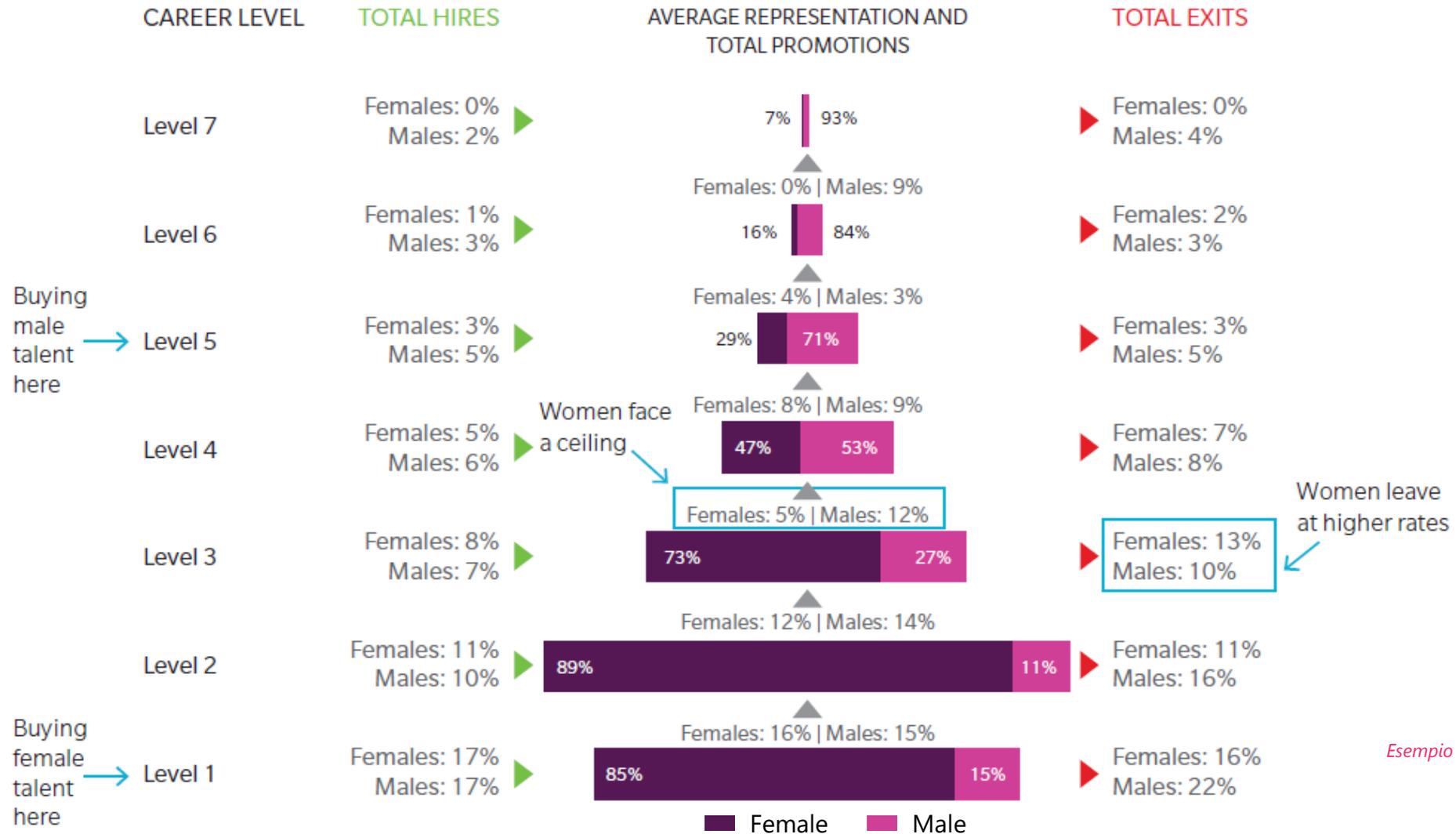
Il Gender Pay Gap è solitamente dovuto dalla mancanza di donne nelle posizioni maggiormente retribuite



- Differenza media tra retribuzione maschile e femminile
- Mediamente gap del 18-20%
- Solo parzialmente un problema di retribuzione

# Internal Labor Market Map®

Le differenze di genere nei flussi di entrata, promozione e uscita portano a scarsità di talento femminile al top

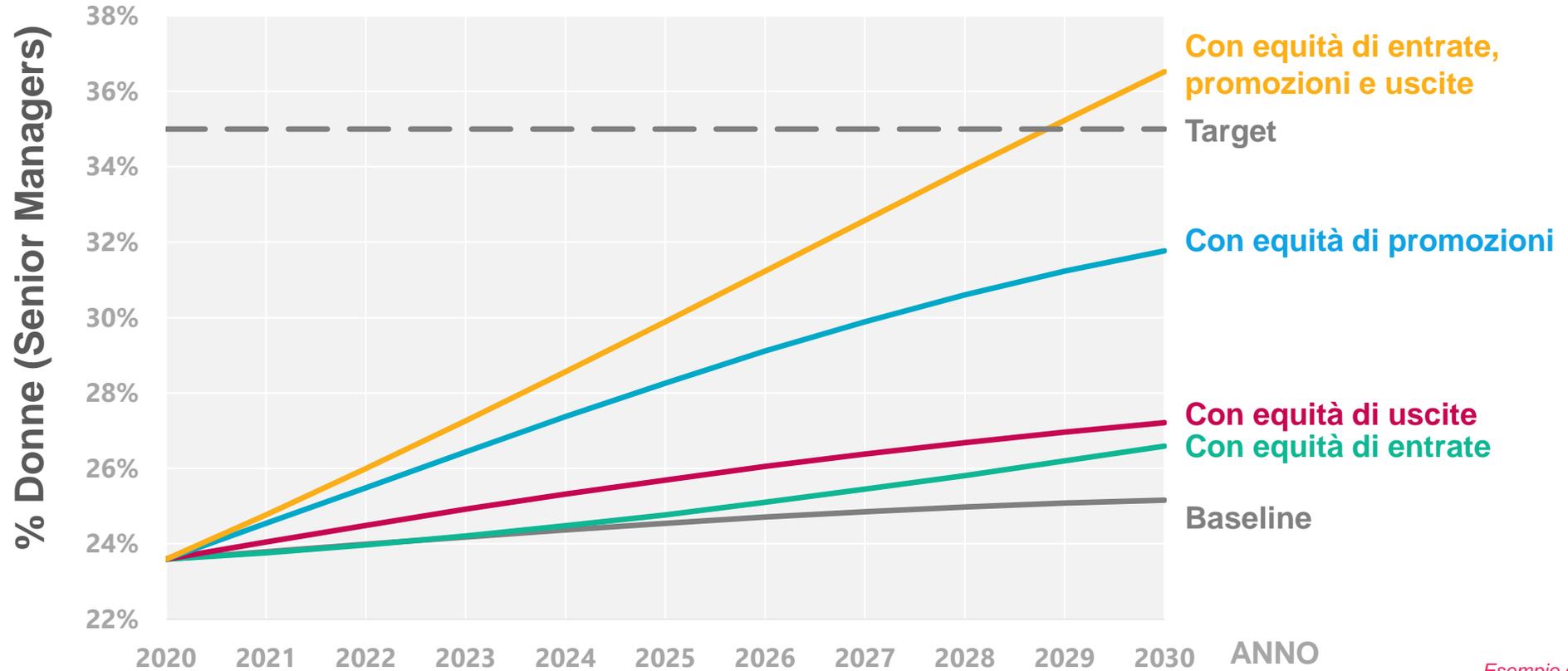


*Esempio caso cliente*

# Internal Labor Market Map®

Le Workforce Projections determinano quale azioni possono avere maggiore impatto

## Projections: % Donne Senior Managers 2020–2030



*Esempio caso cliente*

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Un approccio Evidence-Based alla Diversity & Inclusion

Elena Berardi | Global Head of Diversity and Inclusion, Assicurazioni Generali

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Utilizzo di benchmarking e analytics evoluti nella gestione degli Employee Benefit

Cristiano Dalgrosso | Employee Health & Benefits Leader, Marsh S.p.A.

## La salute, prima della carriera

Come le aziende supportano le donne (e le generazioni) riguardo alla salute, il benessere finanziario e il caregiving?



25%

monitora le **esigenze di salute** specifiche di genere



9%

monitora il **benessere finanziario** in base al **genere**



23%

analizza i **bisogni di assistenza sanitaria** per i lavoratori alla fine del loro percorso lavorativo (sia uomini sia donne)

34%

offre programmi di **assistenza sanitaria personalizzata** in base ai **bisogni specifici delle donne**



31%

raccoglie informazioni circa gli **obblighi di cura e assistenza** dei propri **dipendenti** (servizi per l'infanzia, assistenza agli anziani)



# Sostenibilità, un nuovo obiettivo per HR

Health, financial wellness e caregiving sono il *core objective* dei piani employee e flexible benefits



Non più solo strumento di *attraction, engagement e retention*...



I piani di *employee e flexible benefits* costituiscono un parametro di valutazione di sostenibilità da parte di tutti gli stakeholder



E supportano efficacemente le strategie di *diversity, equity & inclusion*.

## Informativa 401-2

Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato

### Requisiti di rendicontazione

L'organizzazione deve rendicontare le seguenti informazioni:

a. i benefit standard che sono normalmente erogati ai dipendenti a tempo pieno dell'organizzazione, ma non ai dipendenti part-time o con contratti a tempo determinato, suddivisi per le sedi operative più significative. Vi rientrano, come minimo, i seguenti benefit:

- i. assicurazione sulla vita;
- ii. assistenza sanitaria;
- iii. copertura assicurativa in caso di disabilità e invalidità;
- iv. congedo parentale;
- v. contributi pensionistici;
- vi. partecipazione azionaria;
- vii. altro;

b. la definizione utilizzata per "sedi operative significative".

Informativa  
401-2

## Benchmarking e Analytics evoluti nella gestione dei piani Employee Benefits

Le sfide degli HR sono sempre più complesse, dovendosi districare tra vincoli finanziari, ambiziosi obiettivi di disclosure della sostenibilità e valorizzazione del proprio human capital.



### Migliorare il piano EB rispettando i vincoli di budget

Disporre di **benchmarking** e di **analytics** che forniscano proiezioni dei costi pro-capite anche in relazione alle variazioni demografiche della propria popolazione aziendale.



### Ottimizzare i costi oggi e in futuro

Soprattutto nell'attuale contesto, si rende opportuno **attuare interventi di ottimizzazione dei costi** e più in generale occorre essere certi di rendere i piani economicamente sostenibili nel tempo anche alla luce dell'andamento delle proprie popolazioni aziendali.



### Personalizzare per creare valore percepito (diversity-based)

Affinchè sia percepito come un vero valore, i piani employee benefits devono **rispondere agli effettivi bisogni dei dipendenti** supportando le politiche di *diversity*.

**BenefitMAP** supporta le tue **attività di *placement*** e **negoziazioni con i *carriers*** e costituisce un valido strumento a supporto delle negoziazioni sindacali e nella comunicazione ai dipendenti

## Migliorare il piano EB rispettando i vincoli di budget

Una delle sfide principali della funzione HR è migliorare le coperture a beneficio dei propri dipendenti, ma occorre fare i conti con le possibilità di investimento.

### Di che cosa si tratta?

Benchmarking e BenefitMAP.

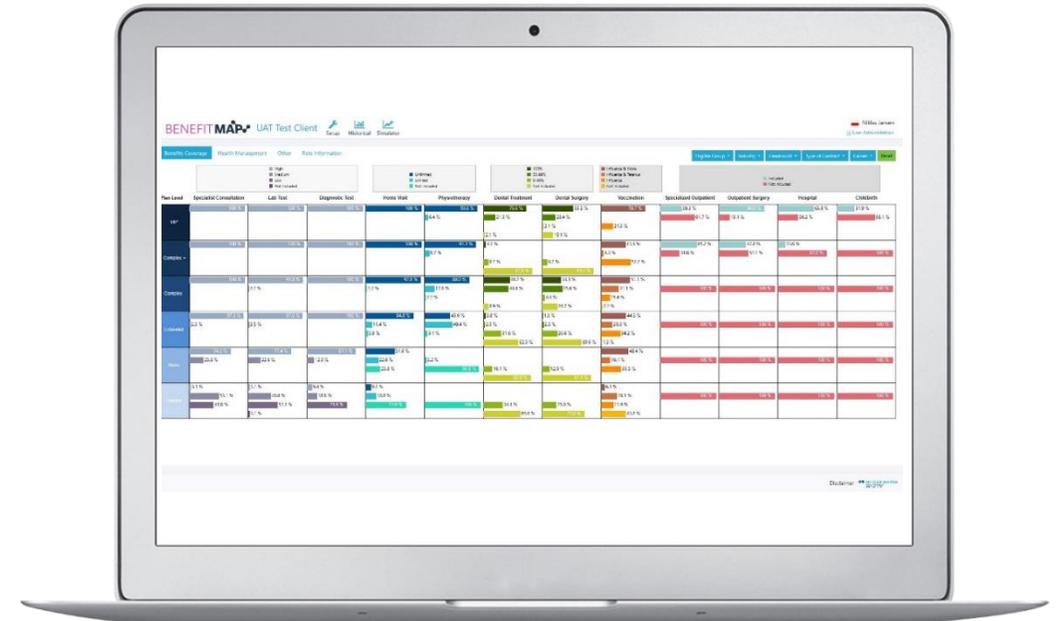
### Perché è così importante?

Per verificare in ogni momento l'adeguatezza del proprio piano e prendere decisioni basate su fatti.



## Plan design benchmarking e supporto alle scelte strategiche

- **comparare** il proprio piano EB con quelli del mercato e dei propri peers;
- comprendere i **punti di forza** e di **debolezza** del piano EB rispetto alla popolazione aziendale;
- simulare gli **impatti** sul piano di eventuali modifiche e variazioni per poter prendere decisioni supportate da elementi oggettivi;
- disporre di uno **strumento** fondamentale nelle **negoziazioni sindacali**;



## Ottimizzare i costi oggi e in futuro

Il piano EB rappresenta oggi una voce di spesa rilevante, ancora di più se si consolidasse la componente estera. Analytics evoluti possono individuare margini di ottimizzazione oggi e monitorare i costi futuri.

### Di che cosa si tratta?

Modelli statistico-attuariali che consentono di valutare l'elemento economico-finanziario del piano EB.

### Perché è così importante?

Questa metodologia consente di individuare ambiti di efficientamento della spesa e proiettando l'evoluzione futura dei costi in base all'evoluzione demografica della popolazione.



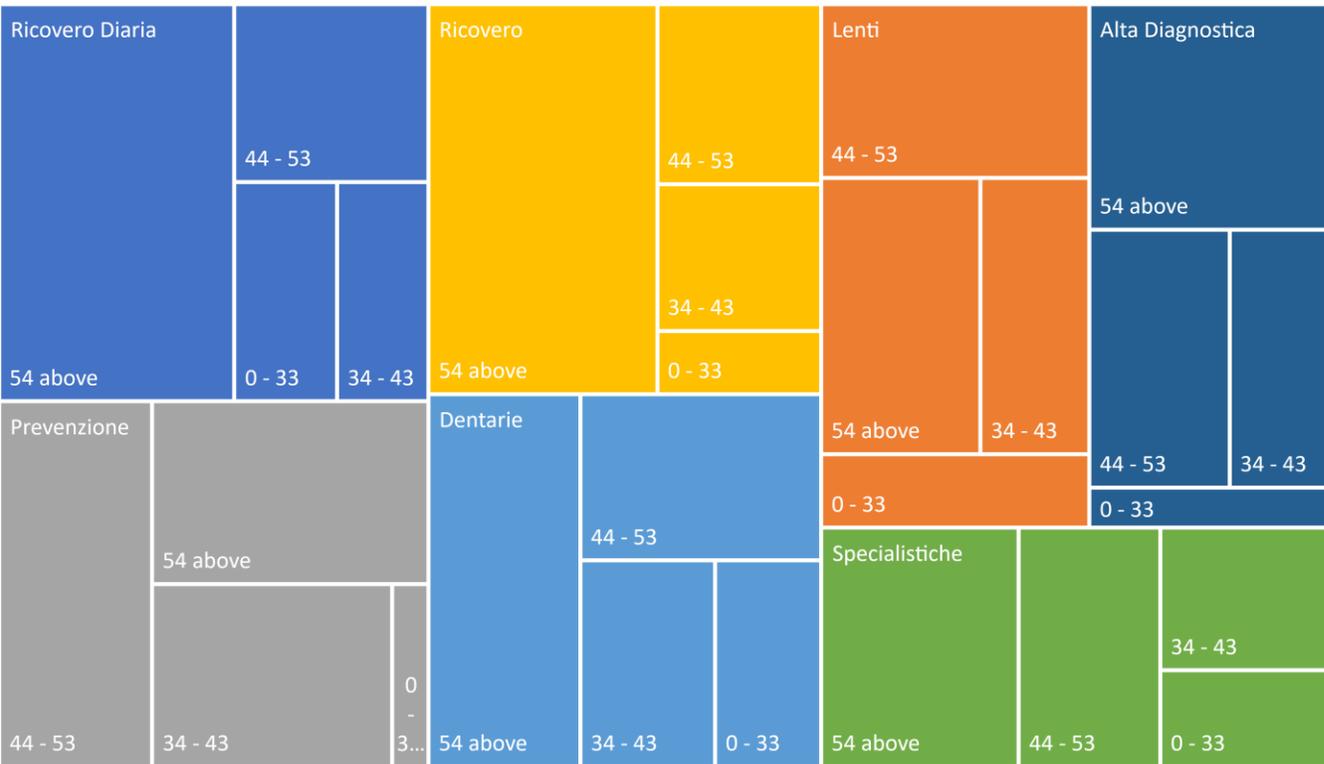
## Ottimizzazione dei costi e/o del plan design

- individuare **ottimizzazione della spesa** o comprendere dove apporre **correttivi** per riportare il piano in equilibrio;
- comprendere come **eventuali modifiche** al piano impattino sulle proiezioni future dei costi e dei sinistri;
- conoscere i dettagli dell'andamento tecnici, aumenta il **potere negoziale** nei confronti del mercato assicurativo e delle controparti sindacali;
- **anticipare eventuali disequilibri** futuri e necessità di budgettizzare eventuali aumenti di costo (*funding gap*);

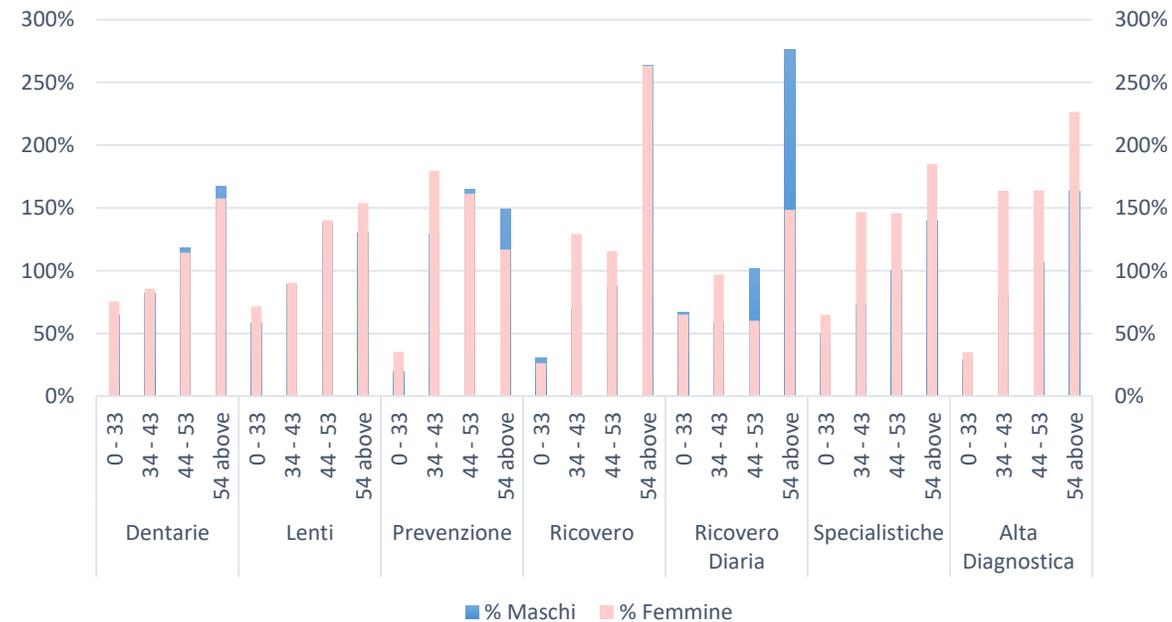


# Personalizzare per creare valore e supportare le strategie di DEI

Appare evidente che anche rispetto alle spese sanitarie, esistono diversità che devono essere analizzate e valorizzate, affinché l'investimento dell'azienda sia effettivamente percepito.



## Overview per fasce di età dei claims gestiti da Marsh nel 2019



## Overview per genere ed età dei claims gestiti da Marsh nel 2019

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

IA: rischi e opportunità

Klara Jandova | Partner, Oliver Wyman

# L'uso di big data, advanced analytics e intelligenza artificiale presenta nuove opportunità e rischi

## Alcuni esempi

### Potenziale per individuare e correggere il “bias”

- Elaborare maggiori volumi di informazioni e individuare connessioni non ovvie
- Valutare e decidere basandosi sui criteri oggettivi e standardizzati
- Evitare giudizi personali e soggettivi
- Automatizzare le analisi e le decisioni

### Rischio di imitare l'approccio degli umani nel corso degli anni

- **Decisioni “biased”**, se un bias esiste nei dati storici usati per sviluppare gli algoritmi
  - Esempio: *sviluppo di un algoritmo per decisioni creditizie sui dati che includono 90% delle domande da parte di uomini approvate vs. 10% da parte di donne*
- **Rafforzamento degli stereotipi** del genere;
  - Esempio: *prevalenza di assistenti virtuali con voce/nome femminile (Alexa, Siri) vs. supercomputer con nome maschile (Watson)*

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

## Conclusioni e prossimi eventi

**Valentina Mosca** | Change Management Solution Coordinator, Mercer Italia

## Prossimi eventi

Grazie per aver partecipato!

Nel calendario, che verrà condiviso a breve, troverete elencati tutti i gli incontri di **2021: Obiettivo Diversity**.

Non perdetevi i prossimi appuntamenti!

Save the date!

Febbraio

Prossimo incontro:

«**Conversazioni sul talento**»  
con *Sandro Catani* e *Claudia Parzani*,

in programma il giorno  
**23 febbraio alle ore 17:00.**

## 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Il Gruppo MMC insieme per promuovere un'autentica cultura di diversity, equity e inclusion

Gennaio	21	💡	Let's get real about equality: l'uso degli analytics per una strategia evidence-based	🕒 17:00
Febbraio	23	🚀	Conversazioni sul talento con Sandro Catani e Claudia Parzani	🕒 17:00
Aprile	15	♀️	Deep dive Global Gender Gap 2020 Come la parità di genere ha un impatto fondamentale sulla prosperità delle economie e delle società	🕒 17:00
Maggio	21	💡	Silver e pink economy. Mind the gap, uno sguardo al futuro In occasione della giornata mondiale della diversità culturale	🕒 17:00
Luglio	15	🚀	Donne, Innovazione e tecnologia: le start up al femminile In occasione della giornata mondiale della capacità dei giovani	🕒 17:00
Settembre	28	♀️	W20 Talks Commenti e analisi dei risultati	🕒 17:00
Ottobre	26	💡	Come evolvere offerte e servizi in una logica DEI Players del settore a confronto: proporre prodotti strutturati per promuovere la diversity	🕒 17:00



EMPOWERMENT/INNOVAZIONE



PROSPETTIVE INTERNAZIONALI



STRATEGIA

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Grazie per l'attenzione!

# 2021: OBIETTIVO DIVERSITY

Il presente documento ha un mero scopo informativo e contiene informazioni riservate di proprietà di Marsh che non possono essere condivise con terzi, senza previo consenso scritto di Marsh. Le informazioni contenute nel presente documento provengono da fonti ritenute affidabili, tuttavia Marsh non ne garantisce l'accuratezza. Marsh non si assume, inoltre, alcun obbligo di aggiornamento del documento e declina ogni responsabilità nei confronti dell'azienda o di terzi che ne utilizzino il contenuto a qualsiasi titolo. Qualsiasi dichiarazione relativa a questioni attuariali, fiscali, contabili o legali si basa esclusivamente sulla esperienza di Marsh quale broker assicurativo e consulente in materia di rischi e non deve essere considerata, in alcun modo, come parere di natura attuariale, contabile, fiscale o legale, per i quali si consiglia, invece, di rivolgersi ai propri consulenti. Qualsiasi analisi e informazione resa con il presente documento è soggetta a incertezza intrinseca e il contenuto del presente documento potrebbe risultare compromesso nel caso in cui le presupposizioni, condizioni, informazioni o fattori contenuti nello stesso fossero inaccurati o incompleti o dovessero subire modifiche. Sebbene Marsh possa fornire consigli e raccomandazioni, tutte le decisioni su ammontare, tipo e termini di copertura e sulle misure da adottare in relazione allo specifico contesto sono di responsabilità dell'azienda, che decide cosa ritiene appropriato per la propria realtà. Marsh fa parte del Gruppo Marsh & McLennan Companies, insieme a Guy Carpenter, Mercer e Oliver Wyman.

Copyright ©2021 Marsh S.p.A. Tutti i diritti sono riservati.