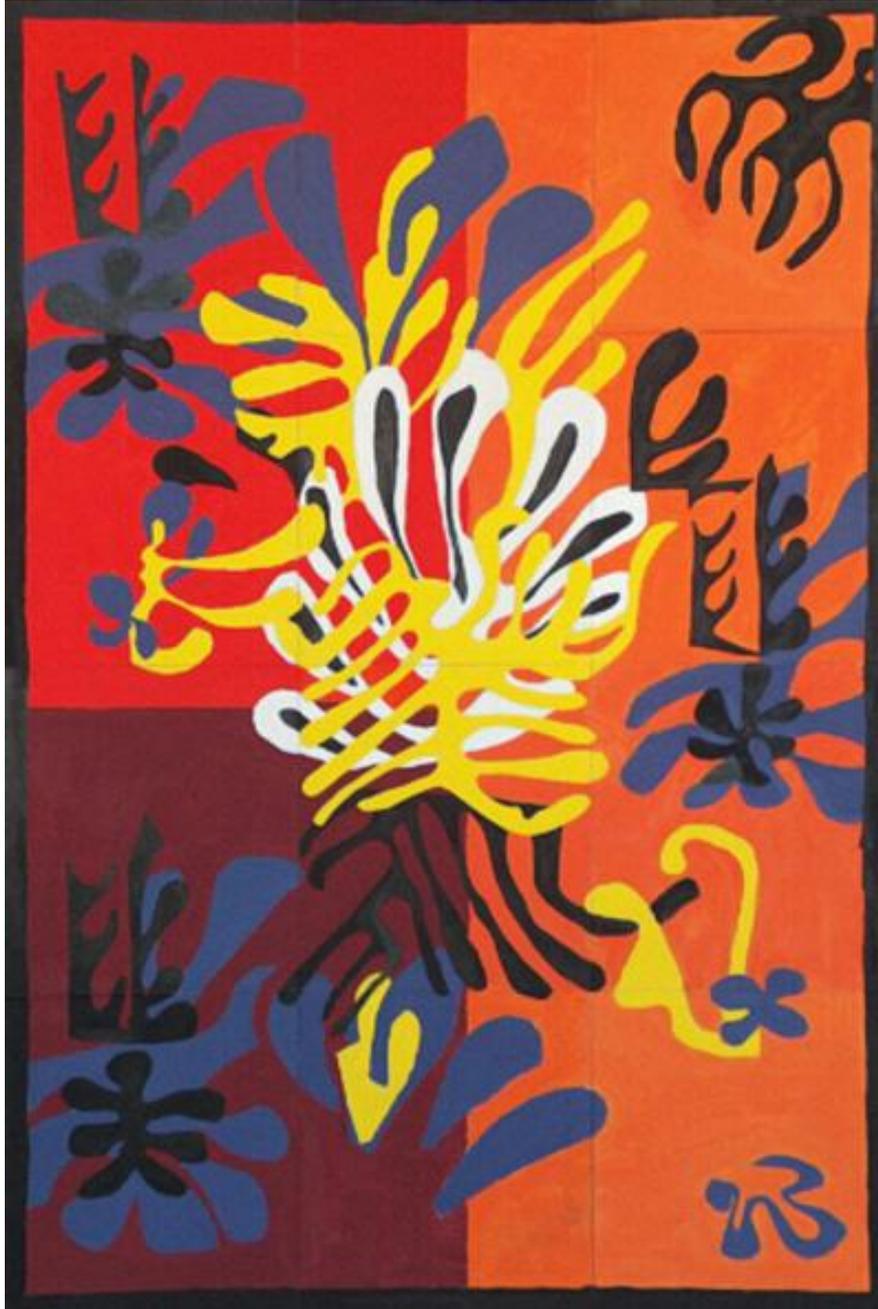


**INTERVISTA A PAOLA CORNA PELLEGRINI,
CHIEF EXECUTIVE OFFICER DI ALLIANZ GLOBAL
ASSISTANCE**



H. Matisse, *Mimosa*

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

INTERVISTA A PAOLA CORNA PELLEGRINI, CHIEF EXECUTIVE OFFICER DI ALLIANZ GLOBAL ASSISTANCE¹

Paola, descrivici in breve il Tuo percorso professionale e quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Tua carriera, quelli che hanno dato una svolta.

«La mia carriera inizia 32 anni fa dopo una laurea in matematica a Padova e un master in Business Administration presso la Fondazione CUOA ad Altavilla Vicentina. È stato importante decidere di fare un master, perché mi ha reindirizzata: l'ho fatto quando ho capito che la mia passione non era entrare in un'azienda IT a fare sviluppo programmi o lavorare nel mondo professionale, ma era un percorso manageriale e di sviluppo del business. Almeno, questo ora mi è chiaro. Peraltro, avevo scoperto il master CUOA per caso, ma poi è diventato il mio obiettivo e attraverso il master ho scoperto la passione per il marketing, che è poi stato il mio mestiere per molto tempo. Al termine mi è stato offerto di rimanere come assistente e a quel punto è intervenuta una figura che considero il mio primo mentore, mio padre, il quale mi ha detto: "Per insegnare queste cose bisogna prima lavorarci". Oggi, avendo fatto anche docenza, condivido questa affermazione: poter portare l'esperienza diretta offre un valore aggiunto notevole.

Ho identificato quindi nel marketing (all'inizio mi interessavano in verità anche le risorse umane) l'area aziendale dove orientarmi. Nel 1982 sono entrata in Henkel Cosmetic, nel Marketing appunto, per restarci 8 anni, prima come Assistant Brand Manager, per poi divenire Senior Brand Manager e infine Marketing Manager Personal Care. Sono diventata dirigente a 28 anni, grazie a una donna, Angela Paciello, grande manager e mentore: la sua tenacia, determinazione, orientamento ai risultati sono stati una grande palestra. Nell'85, quando l'azienda ha trasferito la sede a Milano dal Veneto, ho deciso di venire qui, a Milano, appunto. Durante la permanenza in Henkel ho avuto anche mia figlia, Francesca, una gravidanza vissuta con serenità, dopo la quale, quando la bambina aveva 3 mesi e mezzo, sono tornata al lavoro. È stato difficile, ho patito, però l'ho fatto perché tenevo al lavoro e a conciliare il mio ruolo di mamma e professionista: è stata una grande prova per me.

Successivamente sono stata per un po' libera professionista; mi ero occupata, sempre in Henkel, di un progetto di new business in vista di un cambio di strategia: alla fine si è deciso di dare in outsourcing il nostro business. Sono poi entrata in Europ Assistance e ho portato le mie competenze di marketing in un mondo diverso. Credo di essere stata anticipatrice: è stata una bella esperienza, ci sono stata quasi 5 anni, da Marketing Director a Sales&Marketing Director del business travel, banche e credit card.

Dopo il secondo figlio, ho lasciato il mondo Europ Assistance per fare consulenza sempre in ambito marketing e strategia collaborando con uno studio di strategia di marketing che aveva anche una parte di search nel mondo sales and marketing: il mio professore del CUOA mi aveva inoltre offerto di fare docenza di marketing all'università di Padova. Ma poi ho ricevuto un'offerta nel mondo della salute, Zyma, gruppo Ciba Geigy, poi Novartis, a cui non ho saputo dire di no. Ho

¹ Intervista effettuata a Milano, il giorno 16 gennaio 2015.

lavorato in Novartis Consumer Health OTC Italy per 10 anni, fino al 2006, iniziando come Direttore Marketing, poi Direttore BU e poi Direttore Generale della filiale italiana. Anche qui ho portato la cultura marketing. È stato entusiasmante anche per il contesto internazionale: ho raggiunto importanti risultati in termini di fatturato, profitti, ho riorganizzato l'azienda, introducendo la *dual strategy* come nuovo modello di business facendo lavorare in modo sinergico la rete di informatori medico scientifici con la forza vendita farmacia e, ove possibile, la comunicazione diretta al consumatore. Novartis è diventata azienda leader nell'OTC: sono stati anni di crescita mia e dell'azienda grazie a una strategia vincente e a un grande lavoro di squadra. Dalla Germania ci chiamavano la "happy family" italiana...

Ho poi avuto un'opportunità in Zambon, dove ho visto la possibilità di fare carriera internazionale stando in Italia, inizialmente come AD Italia e Capo Europa, e pochi mesi dopo anche come General Manager Pharma Business mondo: qui ho realizzato una riorganizzazione totale dell'azienda (replicando la *dual strategy*), comprese le funzioni centrali e i siti produttivi, con un'importante crescita del fatturato (+11%) e del profit (+70%).

Dopo un periodo di libera professione in qualità di esperta di Corporate & Business Strategy, Healthcare e Wellbeing (per clienti come Accenture, Zambon e altre società italiane ed internazionali in ambito farmaceutico, *biotech* e cosmesi, agenzie di pubblicità e di *communication strategy*), sono entrata in Mondial Assistance, oggi Allianz Global Assistance², dall'ottobre 2011, come CEO, per gestire la trasformazione della BU italiana con l'obiettivo di ridefinire la strategia, di ottimizzare e rendere più efficiente e produttiva l'organizzazione, portare competenze, lavorare sull'innovazione tecnologica e digitalizzazione dell'azienda, e favorire il cambiamento anche sul piano culturale, passando da una logica di prodotto a una focalizzazione sul consumatore.»

Che cosa è stato fondamentale, secondo Te, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità e gestione di realtà aziendali importanti?

«La formazione (sulla quale ho investito), visione strategica, determinazione nel raggiungimento degli obiettivi, resilienza, grande senso di responsabilità e attenzione alle persone, e un forte spirito di squadra. Ho anche trovato i capi giusti e, oltre a mio padre, due "mentor" fondamentali: Angela Paciello, di cui ho già detto, e Roberto Bertani che mi ha permesso di crescere con piene deleghe. Soprattutto, ho sempre portato i risultati, condizione necessaria (anche se non sufficiente).» E poi ho avuto una famiglia - e mio marito - che mi ha supportato: non era così scontato.

Dicevamo dei momenti in cui hai avuto difficoltà come donna e come li hai superati cercando di “conciliare”. Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha “fatto la differenza” e come, nel Tuo caso, sei riuscita a comunicarlo, a spenderlo all’interno di un contesto?

«Sì, vi sono stati momenti di difficoltà, soprattutto dopo le maternità. Conciliare il ruolo di mamma e professionista non è stato facile e non sempre, nonostante gli sforzi, è stato compreso.

Credo le donne abbiano un grosso potenziale di intelligenza emotiva. Personalmente ho lasciato che la mia parte emotiva si affiancasse a quella razionale e quando è accaduto - quando ho lasciato spazio anche alle emozioni, all'intelligenza emotiva - ho avuto successo: per esempio sono riuscita, usando molta empatia, a far sì che le persone dessero il meglio di sé, collocandole nel posto giusto, facendo leva sul gioco di squadra... Passo molto tempo con le persone.»

² La società assicurativa fa parte di Allianz Group, 650 persone in tutto, in Italia è seconda nel mercato e leader nel mondo del turismo, ed è dedicata all'assistenza alla persona (in particolare è conosciuta per l'assistenza al viaggiatore): è formata dalle branch: AGA International, compagnia di assicurazioni, AGA Service, società erogatrice di servizi, e MCCI che propone contratti di servizi (e comprende anche il call center).

Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Cosa ne pensi? Che cosa a Tuo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile e quali sono secondo te le leve che possono facilitare una più ampia partecipazione delle donne?

«All'inizio ero contraria alle quote perché nel mio concetto di vita e professione, dove devono prevalere le competenze e il merito, mi sembrava un po' come trattare le donne da "specie debole". Poi mi sono resa conto che nulla cambiava e nei CDA la presenza di donne si attestava al 7%, con partecipazione ai vari comitati esecutivi molto limitata. Ho pensato che ci volesse una rottura, anche temporanea. Quindi ho appoggiato la legge Golfo-Mosca: credo sia un passo importante per l'Italia, e devo dire che vi sono valide presenze a livello di consiglieri indipendenti e di presidenza. Vorrei però veder più donne Amministratore Delegato. Più presenza di donne in posizioni executive perché è lì che si possono cambiare le cose. Nell'esperienza danese, per esempio, il *gender balance* nei CdA non ha creato altrettanti equilibri nelle posizioni executive. Noi in AGA abbiamo donne nelle posizioni di Direttore Marketing e Direttore Risorse Umane, nel comitato esecutivo siamo in 3 su 8, cioè il 37% (le donne in azienda sono il 57%). L'obiettivo è far crescere la percentuale tra i Funzionari (oggi al 31%).»

Hai vissuto diverse realtà organizzative. Dove è più difficile che le donne si facciano strada e perché?

«Sono convinta che non ci siano settori più o meno adatti. Ci sono caratteristiche che sono importanti ovunque: empatia, valorizzazione delle diversità, capacità di leadership situazionale...»

C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Tu a cosa associ la parola "potere"?

«Non mi piace la parola potere, perché la associo a come viene declinata prevalentemente, cioè qualcosa che viene difeso a tutti i costi, un'ambizione di per sé. Io voglio il potere di esercitare il mio ruolo (deleghe, strumenti, investimenti) e di prendere decisioni.»

Ritieni esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne?

«Guardando me stessa e altre donne, ho sempre pensato che questo fosse un non-problema. Non vedo in una luce così positiva i corsi rivolti solo alle donne. Il vero punto è aiutare uomini e donne a conoscersi e ad apprezzare le diversità e farli lavorare in sinergia. Tuttavia devo riconoscere che, per esempio, fornire esempi positivi di donne (*role model*), è importante per mettere in evidenza come sia possibile arrivare a determinati ruoli ed esercitarli. Forse, allora, c'è un problema di autostima, non tanto in relazione alle competenze tecniche, quanto in relazione a skill manageriali e di capacità di conciliazione, di farsi ascoltare. Un altro luogo comune che a me irrita molto è l'idea che le donne non siano portate per le materie scientifiche: questo influenza la scelta delle donne, inevitabilmente.»

Alla risposta se esistono secondo Te tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una "specificità femminile" e quindi una possibilità di sintesi hai già risposto.

Come si può allora "cambiare" secondo Te una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare" (se fosse uno dei problemi...)?

«Come fare ... Intanto puntare sul *role modelling*, per sostenere l'autostima e capire "come fare", ma anche per gli uomini. Con i quali è utile insistere su alcuni punti: il valore per il business e i risultati; l'evidenza delle competenze, dei talenti, e delle caratteristiche di leadership che le donne possono portare; il valore aggiunto per la società, anche in termini di posti di lavoro (perché ogni

donna che lavora dà da lavorare). Ricordiamoci che più del 70% degli acquisti sono decisi da donne e questo offre, in un'azienda e nei ruoli decisionali, una finestra aperta sul mercato. Tutti gli attori possono e devono fare la loro parte: da un lato le aziende dovrebbero mantenere il contatto con la donna in maternità e facilitarne il rientro, in modo che conservi la stessa mansione o equivalente anche nei contenuti. Dall'altro va fatto un investimento pubblico in strutture e servizi. Infine, lancio il mio personale "chiodo fisso": un appello perché venga dato - e che il Governo se ne faccia carico - un premio (in termini di sgravi fiscali per esempio, o incentivi) alle aziende con un buon *gender balance*, basato su una certificazione fornita da un ente riconosciuto (esattamente come altre forme di certificazione). Lavorando, in sostanza, sul premiare i buoni esempi di *gender balance*.»

Una domanda più “privata”: hai avuto anche due figli...

«Come ti dicevo è stato difficile conciliare il mio ruolo di mamma e professionista, soprattutto dopo la prima figlia: è stata una grande prova. Ci si sente inadeguate in tutti i ruoli: come mamma perché si lasciano i figli in altre mani (nel mio caso c'erano babysitter "a turni"), anche se ho sempre avuto ben chiaro che la priorità erano sempre i miei figli; come moglie (perché tuo marito ne fa un po' le spese in termini di tempo dedicato); e inadeguate sul lavoro perché si hanno tanti impegni che i colleghi uomini non hanno. Ho cercato di gestire quasi sempre tutto, poi ho "gettato la spugna". Mi sono chiesta: "È giusto sentirsi sempre in colpa? C'è davvero la possibilità di essere bravi in tutto, senza chiedere mai aiuto a nessuno? No." Quindi ho iniziato a chiedere aiuto. Mio marito (che anche lui ha una sua carriera: è medico chirurgo e professore universitario) in questo si è messo in gioco e mi ha molto aiutata in quella parte di gestione della quotidianità – per esempio la cucina – che richiede tempo. E così ho potuto continuare la mia carriera.»

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

«A entrambi direi: "Imparate a conoscervi, ad apprezzarvi a vicenda e ad apprendere ciò che ognuno può dare all'altro". Alle donne suggerirei di investire sulla capacità di credere in se stesse, di imparare a valorizzarsi, a "vendere" i propri risultati, di fare *self branding*, e networking. Agli uomini - visto che sono nelle posizioni top - di fare spazio alle donne, giacché ne avrebbero un ritorno per sé e per l'azienda".»

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

«L'ultimo impegno che ho preso è stato quello di fare da mentor a due giovani che si avvicinano al mondo del lavoro. Una delle due è una donna. Ci credo molto e continuerò.»