elevate

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

DONNE NEL MERCATO DEL LAVORO

Novembre 2025 | GZS

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

CC BY NC SA

Benvenuto e regole di base

Durata: 45 minuti

Formato: breve presentazione + spazio per la discussione

Regole di base:

- Dialogo aperto e rispettoso
- Il punto di vista di tutti è importante: per favore condividi i tuoi pensieri
- Rifletti sul tuo contesto organizzativo durante la sessione
- Punta a intuizioni costruttive e pratiche

Messaggio: Il tuo impegno rende questa sessione preziosa.

Co-funded by the European Union

Perché Stiamo Parlando Di Questo?

- Le donne rappresentano metà del pool di talenti, ma molte aziende non riescono a sfruttare appieno le loro competenze e prospettive.
- La diversità di genere non è solo una questione sociale, è un imperativo aziendale.
- Le organizzazioni che abbracciano l'equilibrio di genere vedono una maggiore innovazione, un migliore processo decisionale e prestazioni finanziarie più forti.

Messaggio: Ignorare il talento femminile significa lasciare opportunità di crescita sul tavolo.

Co-funded by the European Union

La Situazione Attuale

Le donne rimangono sottorappresentate in molti settori e ruoli di leadership. Molte aziende lottano ancora per attrarre, trattenere e promuovere le donne, nonostante i benefici comprovati.

Dati europei:

- Le donne costino quasi il 50% della popolazione, ma solo il 34,8% delle posizioni manageriali è ricoperto da donne.
- Il divario occupazionale persiste: il 70,8% delle donne è occupato rispetto all'80,8% degli uomini in tutta l'UE.
- Il divario retributivo di genere rimane significativo al 13%, il che significa che le donne guadagnano meno per lo stesso lavoro.

Messaggio: Il divario è reale – e costoso.

Co-funded by the European Union

Potenziale non sfruttato

- Colmare i divari di genere potrebbe aggiungere trilioni al PIL globale (stima di McKinsey: 12 trilioni di dollari entro il 2025).
- I team diversi superano quelli omogenei in creatività, risoluzione dei problemi e redditività.
- Le aziende che non riescono ad agire rischiano:
- Carenza di talenti
- Minore competitività
- Danno alla reputazione

Messaggio: L'inclusione non è facoltativa – è un vantaggio strategico.

Co-funded by the European Union

Lavoro part-time – Un modello di genere

- Nell'UE, il 28% delle donne occupate lavora part-time, rispetto a solo l'8% degli uomini.
- Tra le donne con figli, la quota sale al 31,7% (Eurostat).
- In alcuni paesi, il divario è estremo: Paesi Bassi (63% donne contro 23% uomini).
- Il lavoro part-time è più comune nei settori dell'assistenza, dell'istruzione e dei servizi.

Messaggio : Il lavoro part-time non è solo una scelta personale, è una sfida strutturale per le aziende.

Co-funded by the European Union

L'impatto sul business

- L'alta prevalenza del lavoro part-time tra le donne limita la disponibilità per ruoli di leadership e la progressione di carriera.
- Crea colli di bottiglia di talento per le aziende che cercano personale esperto per posizioni senior.
- Una maggiore dipendenza dai contratti part-time può portare a team frammentati e a una minore continuità, influenzando la produttività.
- Le aziende devono bilanciare la flessibilità con i percorsi per ruoli a tempo pieno per sbloccare il potenziale delle donne.

💡 **Prompt per la riflessione: In che modo la tua organizzazione affronta la flessibilità e la progressione di carriera per le donne?**

Co-funded by the European Union

Attrarre e trattenere il talento femminile

- Accordi di lavoro flessibili, comprese le opzioni part-time, rendono le aziende più attraenti per le donne, in particolare quelle che bilanciano lavoro e responsabilità familiari.
- Offrire flessibilità migliora la soddisfazione dei dipendenti, la fidelizzazione e il marchio del datore di lavoro.
- Le aziende che non riescono a fornire opzioni flessibili rischiano di perdere professionisti qualificati a favore di concorrenti più adattabili.

Messaggio: La flessibilità è uno strumento strategico per l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti.

Co-funded by the European Union

Oltre la flessibilità – Sbloccare il pieno potenziale

- Mentre la flessibilità è essenziale, le aziende devono anche creare opportunità per le donne di passare a ruoli a tempo pieno quando sono pronte.

- L'impegno a tempo pieno consente la progressione di carriera, lo sviluppo della leadership e un maggiore contributo alla crescita del business.

- Sostenere questa transizione aiuta le organizzazioni a sfruttare appieno il potenziale del talento femminile, rafforzando le pipeline di leadership e la competitività.

Messaggio: Combina la flessibilità con i percorsi di carriera per sbloccare il pieno potenziale delle donne.

Co-funded by the European Union

Il divario di leadership

- Nell'UE le donne rappresentano il 46,4% della forza lavoro, ma solo il 34,8% dei manager nell'UE.
- I ruoli esecutivi sono ancora più distorti: solo il 12% delle posizioni dirigenziali di alto livello sono ricoperte da donne.
- I paesi variano ampiamente: Svezia (43,7%) contro Lussemburgo (22,2%).
- Al ritmo attuale, la parità di genere nella leadership è lontana decenni.

Messaggio: Il divario di leadership è reale e costoso per la crescita del business.

Co-funded by the European Union

Perché la diversità della leadership è importante

- Le aziende con diversi team di leadership mostrano una maggiore redditività e innovazione.
- La mancanza di donne nella leadership riduce la diversità decisionale, influenzando la gestione del rischio e la creatività.
- Lo squilibrio di genere nella leadership può danneggiare il marchio del datore di lavoro e l'attrazione dei talenti.
- Colmare i divari di genere potrebbe aumentare il PIL dell'UE di 3,15 trilioni di euro entro il 2050.

💡 **Prompt per la riflessione: Quali misure potrebbe adottare la tua organizzazione per rafforzare la sua pipeline di leadership per le donne?**

Co-funded by the European Union

Introduzione alle sfide sul posto di lavoro

Le donne affrontano molteplici barriere che influenzano la ritenzione, l'avanzamento e l'impegno. Queste sfide sono spesso sistemiche, non individuali e hanno un impatto sul successo organizzativo.
Esploreremo cinque aree chiave:

- Pregiudizi e sfide comportamentali
- Lavoro-vita e flessibilità
- Barriere allo sviluppo della carriera
- Cultura organizzativa
- Pagamento e rappresentanza

💡 **Intuizione:** Comprendere queste sfide è il primo passo per creare un cambiamento.

Co-funded by the European Union

Pregiudizi e sfide comportamentali

- **Pregiudizi di genere e stereotipi**

Il pregiudizio di genere significa ipotesi su ciò che uomini e donne "dovrebbero" fare. Le donne sono spesso viste come meno competenti nei ruoli di leadership, indipendentemente dalle prestazioni.

- **Microaggressioni e pregiudizi impliciti**

Commenti o comportamenti sottili (ad esempio, "Sei troppo emotivo") minano la fiducia e creano un ambiente ostile.

- **Doppi standard e aspettative**

Gli uomini assertivi sono "leader"; le donne assertive sono "aggressive". Le donne sono giudicate più duramente per gli errori.

- **Molestie e discriminazione**

Ancora presente in molti luoghi di lavoro, influenzando la sicurezza, la salute mentale e la progressione di carriera.

💡 **Intuizione:** Il pregiudizio è raramente intenzionale, ma il suo impatto è reale: limita il talento e l'innovazione.

Co-funded by the European Union

Equilibrio tra lavoro e vita privata e flessibilità

- **Equilibrio tra lavoro e vita privata e famiglia**

Le donne portano ancora una quota sproporzionata dei doveri di assistenza. La mancanza di supporto organizzativo per bilanciare le responsabilità può portare a stress, riduzione dell'impegno e perdita di talenti.

- **Congedo di maternità**

L'Europa offre il congedo di maternità, ma le donne spesso affrontano sanzioni di carriera dopo il ritorno. Molti si sentono messi da parte per promozioni o progetti di alto profilo.

- **Mancanza di flessibilità**

Le opzioni limitate per il lavoro ibrido o gli orari flessibili rendono più difficile per le donne gestire le responsabilità di assistenza senza sacrificare la crescita della carriera.

💡 **Intuizione:** Questi problemi non riguardano la "scelta personale" - riflettono le norme organizzative che penalizzano la flessibilità. Le aziende che ignorano questo perdono talenti esperti e benefici per la diversità.

Co-funded by the European Union

Barriere allo sviluppo della carriera

- **Avanzamento di carriera e opportunità di leadership**

Le donne affrontano il "gradino rotto": meno promozioni all'inizio dei percorsi di leadership del blocco della carriera.

- **Mancanza di tutoraggio e sponsorizzazione**

Senza mentori o sponsor, le donne perdono la guida e la difesa per l'avanzamento.

- **Mancanza di opportunità di networking**

L'esclusione dalle reti informali (ad esempio, eventi dopo il lavoro) limita l'accesso alle opportunità e alla visibilità.

- **Retributi e benefici disuguali**

Le donne guadagnano meno degli uomini per lo stesso lavoro, limitando la sicurezza finanziaria e la motivazione.

💡 **Intuizione:** Lo sviluppo della carriera non riguarda solo le competenze, ma l'accesso alle reti, la sponsorizzazione e un equo compenso.

Co-funded by the European Union

Cultura organizzativa

Le aziende hanno le loro culture, e queste non sono sempre accoglienti per le donne. Elementi della cultura sul posto di lavoro che possono rendere difficile per le donne sentirsi incluse e rimanere:

- **Lunghe ore**

Le culture che premiano le lunghe ore e la costante disponibilità svantaggiano le donne con ruoli di assistenza.

- **“Dinamica del Boys' Club”**

Le reti informali, i drink dopo il lavoro e i circoli esclusivi dominati dagli uomini limitano l'accesso delle donne alle opportunità e all'influenza, specialmente quando questi gruppi non accettano donne.

- **Barzellette sessiste e norme maschili**

Comportamenti come le battute sessiste e il trattamento delle prospettive maschili come predefinite creano un ambiente ostile e minano l'inclusione.

- **Mancanza di diversità e inclusione**

Negli ambienti dominati dagli uomini, le donne spesso sentono la pressione di "adattarsi" cambiando comportamento o nascondendo aspetti dell'identità. La mancanza di rappresentanza rafforza l'isolamento e riduce l'appartenenza.

💡 **Intuizione:** La cultura organizzativa non è neutrale: modella chi prospera e chi se ne va. Le aziende che tollerano norme di esclusione rischiano di perdere talento e danneggiare la reputazione.

Co-funded by the European Union

Passare dalle sfide alle soluzioni

- Nella sezione precedente, abbiamo esplorato le sfide chiave che le donne devono affrontare sul posto di lavoro.
- Questi problemi sono reali e sistemici, ma possono essere affrontati con strategie intenzionali.
- Ora, spostiamo la nostra attenzione su pratiche di leadership e gestione inclusive che promuovono la diversità e sostengono le donne.
- In questa sezione, esamineremo cosa possono fare le organizzazioni per rendere l'inclusione una realtà.

Messaggio: Capire il problema è solo il primo passo. Il passo successivo è creare soluzioni che funzionino.

Co-funded by the European Union

Impegno dall'alto

Supporto alla leadership visibile
I leader senior svolgono un ruolo fondamentale nel plasmare la cultura organizzativa. Quando sostengono attivamente la diversità, segnala che l'inclusione è una priorità.

Responsabilità
Obiettivi chiari e monitoraggio regolare dei progressi assicurano che gli obiettivi di diversità non siano solo dichiarazioni ma impegni misurabili.

Formazione per manager
La consapevolezza di genere e la formazione sui pregiudizi aiutano i supervisori a prendere decisioni eque e a creare team inclusivi.

💡 **Intuizione:** L'impegno di leadership è la base per un cambiamento sostenibile.

Co-funded by the European Union

Politiche a misura di famiglia

Politica di lavoro a misura di famiglia Orari flessibili e opzioni di lavoro ibrido consentono ai dipendenti di bilanciare lavoro e responsabilità familiari senza sacrificare la crescita professionale.

Congedo parentale Il congedo parentale paritaria promuove l'assistenza condivisa e riduce le sanzioni di carriera per le donne.

Reinserimento della carriera Le opzioni chiare ed eque per il ritorno dopo il congedo parentale aiutano a trattenere il talento e a mantenere l'avanzamento di carriera.

Supporto per l'assistenza all'infanzia L'assistenza nella ricerca di strutture per l'infanzia o nella fornitura di opzioni in loco riduce lo stress e supporta la produttività.

💡 **Intuizione:** Le politiche a misura di famiglia non sono vantaggi: sono essenziali per attrarre e trattenere dipendenti qualificati.

Co-funded by the European Union

Luogo di lavoro sicuro e rispettoso

Tolleranza zero per le molestie Politiche chiare contro tutti i tipi di violenza e molestie proteggono i dipendenti e creano fiducia.

Comunicazione rispettosa Eliminare il linguaggio discriminatorio, le battute e le attività inappropriate crea un ambiente professionale in cui tutti si sentono apprezzati.

Sicurezza psicologica Incoraggiare un dialogo aperto senza paura di ritorsioni favorisce l'innovazione and engagement.

💡 **Intuizione:** Un luogo di lavoro sicuro e rispettoso è il fondamento dell'inclusione.

Co-funded by the European Union

Processi di assunzione e promozione equi

Reclutamento strutturato
Colloqui standardizzati e criteri chiari riducono i pregiudizi nelle decisioni di assunzione.

Pannelli diversi
Includere donne e altri gruppi sottorappresentati nei gruppi di selezione garantisce prospettive equilibrate.

Criteri di promozione trasparenti
Chiare linee guida per l'avanzamento prevengono giudizi soggettivi e promuovono l'equità.

Annunci di lavoro inclusivi
Usare un linguaggio di genere neutro e mettere in evidenza la flessibilità indica che le opportunità sono aperte a tutti e aiutano ad attirare candidati diversi.

💡 **Intuizione:** Processi equi creano fiducia e aiutano le organizzazioni ad attrarre e trattenere talenti diversi.

Co-funded by the European Union

Imparare dalle storie di successo della vita reale

- Abbiamo esplorato le sfide e le strategie per sostenere le donne sul posto di lavoro.
- Ora, diamo un'occhiata a esempi reali di organizzazioni che hanno implementato con successo pratiche inclusive.
- Questi casi mostrano come diversi contesti – aziendali, industriali e mediatici – possano applicare soluzioni pratiche.

Messaggio: Le migliori pratiche ispirano l'azione e aiutano a identificare cosa potrebbe funzionare nella tua organizzazione.

Co-funded by the European Union

CaixaBank (Spagna)

Organizzazione: Un'importante istituzione finanziaria europea

Azioni chiave:

- Programma Wengage: mentoring, networking e accelerazione dei talenti per le donne.
- Politica retributivo trasparente e piano di uguaglianza.
- Obiettivo di leadership: 45% di donne in leadership entro il 2027.

Risultati:

- 900 donne in programmi di mentoring.
- Il 43% delle donne in leadership ha raggiunto prima del previsto.

💡 **Intuizione:** L'impegno nella leadership e i cambiamenti strutturali guidano progressi misurabili.

Co-funded by the European Union

Denim Calik (Turchia)

Organizzazione: Un produttore tessile leader

Azioni chiave:

- Aree spogliatoi e strutture separate per le donne.
- Turni flessibili per supportare le responsabilità familiari.
- Programmi di aggiornamento per le donne in ruoli tecnici.

Risultati:

- Aumento della partecipazione e della ritenzione femminile.

💡 **Intuizione:** Gli adattamenti fisici e culturali possono migliorare significativamente l'inclusione.

Co-funded by the European Union

Starlight Media (Ucraina)

Organizzazione: Una società di media

Azioni chiave:

- 53% donne in azienda, 56% in top management; eliminato il divario retributivo.
- Programmi genitoriali per entrambi i sessi.
- MediaForShe congresso e campagne contro gli stereotipi.

Risultati:

- Il punteggio di uguaglianza di genere è passato dall'11% al 72% in due anni.

💡 **Intuizione:** La combinazione di politiche interne con la difesa esterna amplifica l'impatto.

Co-funded by the European Union

Applicare le migliori pratiche al tuo contesto

Abbiamo esplorato esempi di aziende che implementano con successo strategie di uguaglianza di genere.

Ora tocca a te riflettere:

- Quali elementi di questi esempi potrebbero essere rilevanti per la tua organizzazione?
- Cosa sarebbe facile da implementare?
- Cosa potrebbe richiedere più sforzo o adattamento?

💡 **Prompt per la discussione:** Condividi i tuoi pensieri e le tue idee con il gruppo.

Co-funded by the European Union

Rifletti e porta via

Domanda di riflessione:

Cosa ho imparato oggi che sfida le mie attuali ipotesi o apre nuove prospettive sul sostegno alle dipendenti donne?

Messaggio: La riflessione trasforma le intuizioni in azione.

Co-funded by the European Union

Grazie

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

CC BY NC SA