Economia 5.0: le opportunità del Fattore D tra lavoro, vita e futuro

Alessandra Centinaio
Post-doc researcher Università Carlo Cattaneo – LIUC

Le donne e il futuro del management



4

MITI DA SFATARE



4

AZIONI PER MIGLIORARE IL CLIMA AZIENDALE E FAVORIRE LE CARRIERE FEMMINILI



4

RIFLESSIONI FINALI

Donne e lavoro – 4 miti da sfatare

Le donne sono meno ambiziose degli uomini

Il più grande ostacolo alle carriere femminili è il “glass ceiling”

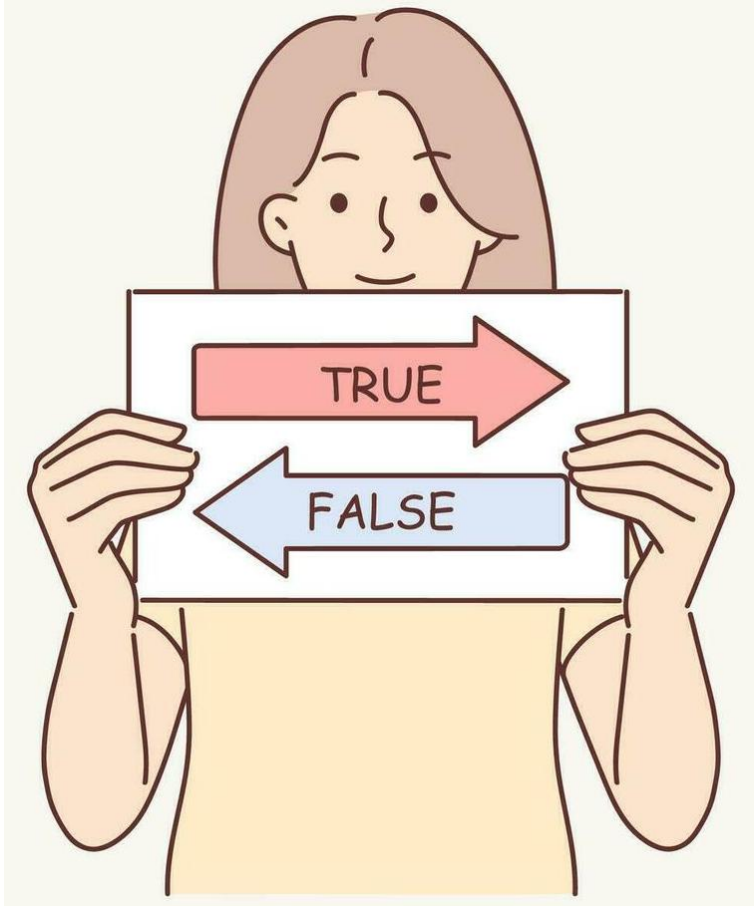


Sono soprattutto le donne a desiderare il lavoro flessibile e a trarne vantaggio

Le micro-aggressioni hanno un impatto “micro”

Mito #1 – Le donne sono meno ambiziose degli uomini

Le donne hanno minori ambizioni, in termini di percorso di carriera, degli uomini

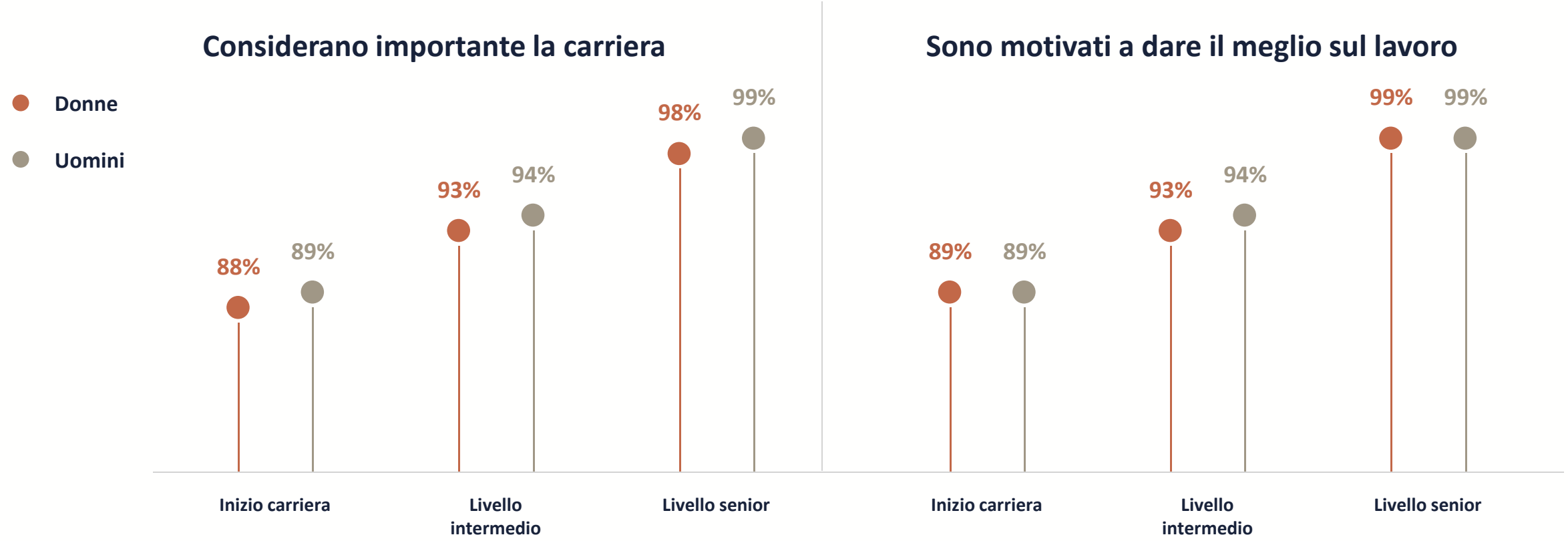


Le donne sono più ambiziose rispetto a prima della pandemia e la flessibilità sta alimentando tale ambizione

Mito #1 – Le donne sono meno ambiziose degli uomini

Donne e uomini attribuiscono la stessa importanza alla carriera…

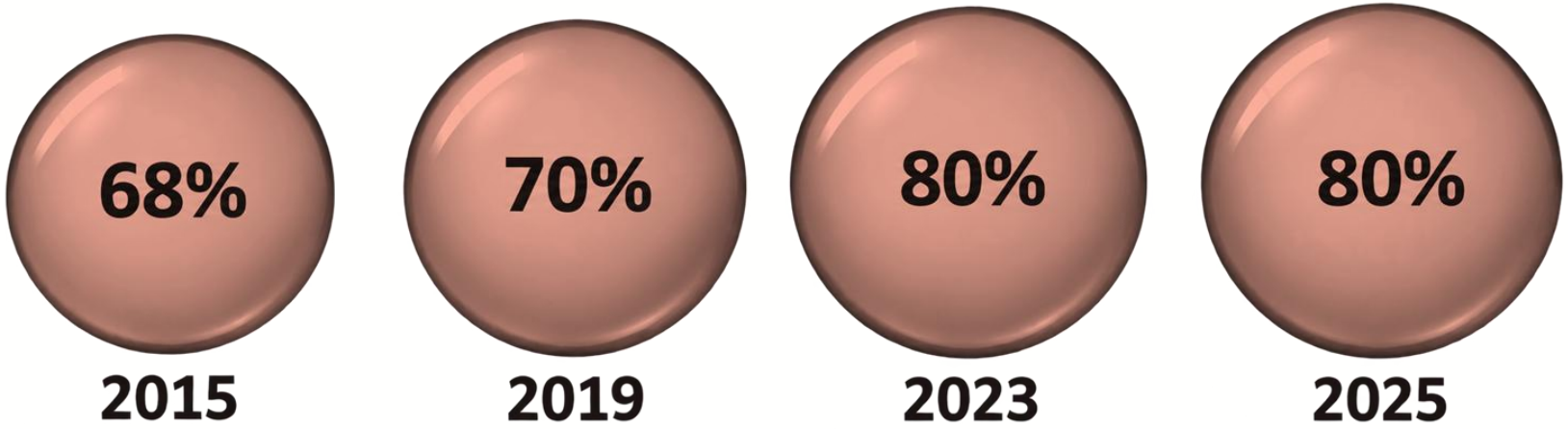
% di donne e uomini, per livello, che considerano importante la carriera e sono motivate/i a dare il meglio sul lavoro



Fonte: McKinsey & LeanIn.Org, Women in the Workplace 2025, p. 9.

Mito #1 – Le donne sono meno ambiziose degli uomini

Quota di donne manager che desiderano essere promosse al livello successivo

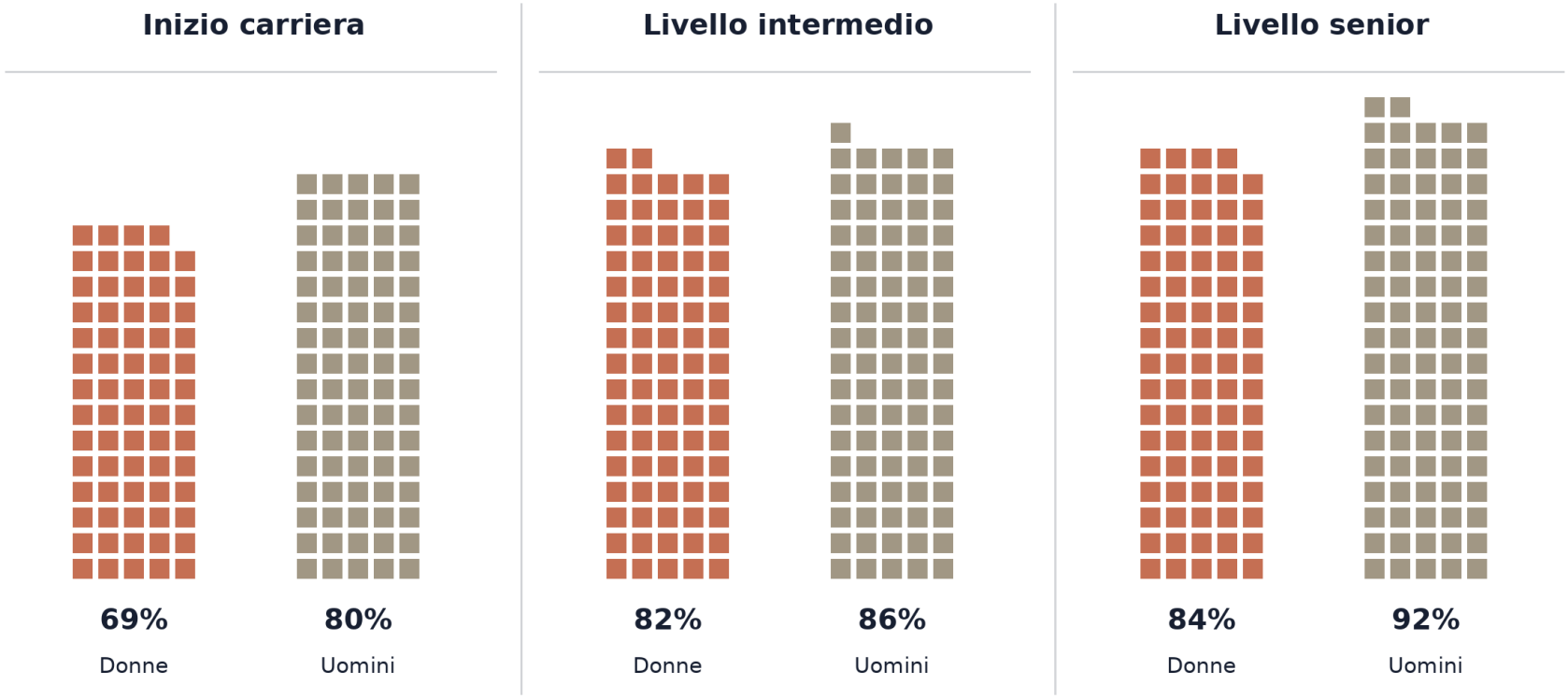


Fonte: McKinsey & LeanIn.Org, Women in the Workplace 2025, p. 9.

Mito #1 – Le donne sono meno ambiziose degli uomini

… ma nel 2025 le donne desiderano meno frequentemente una promozione

% di donne e uomini, per livello professionale, che desiderano una promozione al livello successivo



Perché?

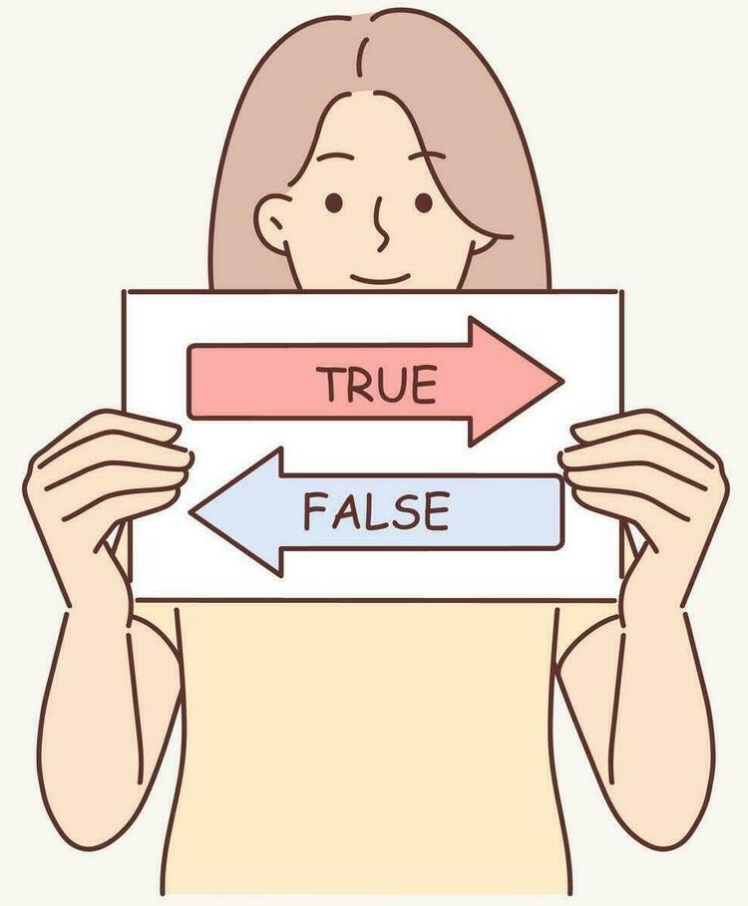
- **Minore supporto alla carriera**: meno sostegno da parte di manager e sponsor.
- **Minori opportunità di crescita**: accesso più limitato a ruoli di coordinamento e responsabilità nelle prime fasi della carriera.
- **Maggiori responsabilità familiari**: circa il 25% delle donne indica gli impegni personali come ostacolo alla promozione, contro il 15% degli uomini.
- **Maggiori ostacoli percepiti**: le donne senior considerano i ruoli apicali meno raggiungibili.

Il divario nelle aspirazioni non riflette necessariamente una minore ambizione, ma differenti opportunità e condizioni di carriera.

Fonte: McKinsey & LeanIn.Org, Women in the Workplace 2025, p. 9.

Mito #2 – Il più grande ostacolo alle carriere femminili è il “glass ceiling”

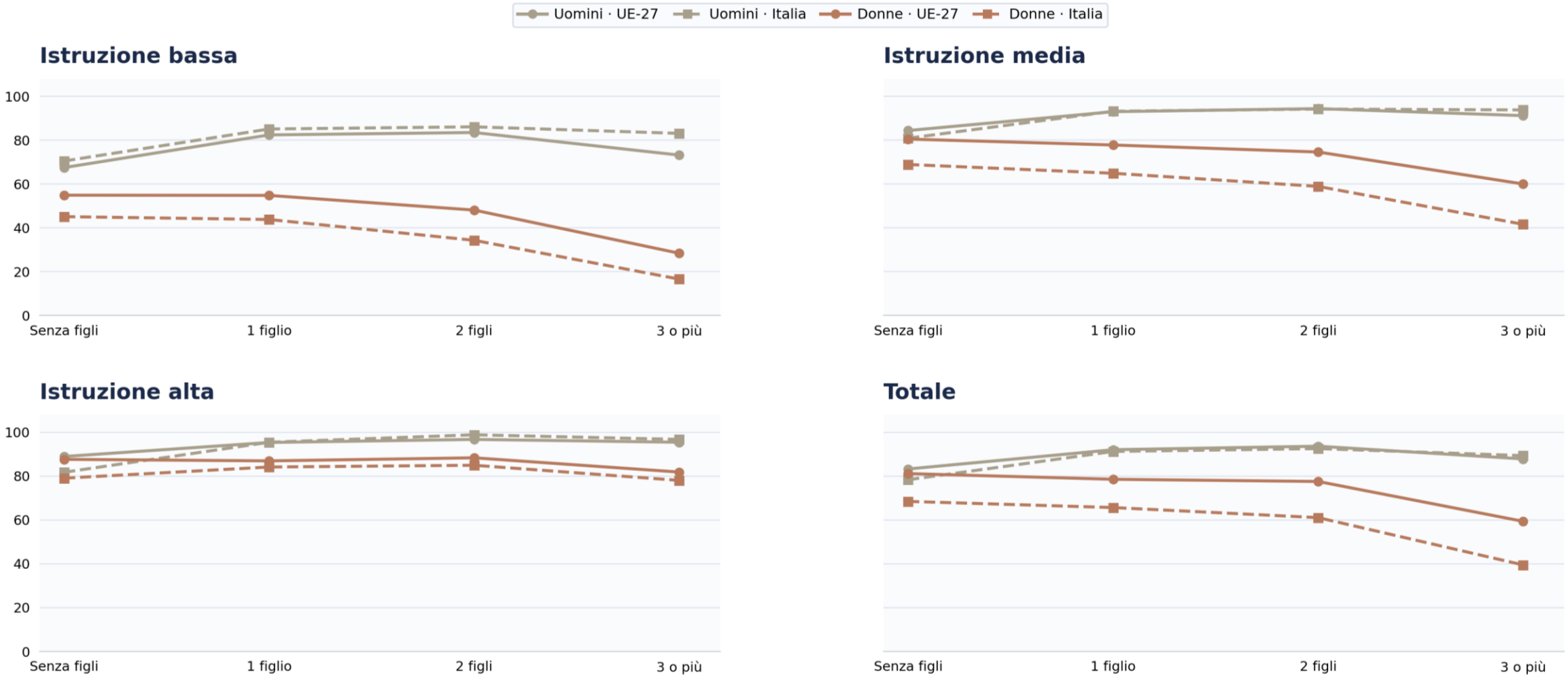
Il più grande ostacolo al progresso delle donne è il “glass ceiling”



Il “broken rung” rappresenta la principale barriera alla progressione delle carriere femminili verso le posizioni di leadership senior.

Mito #2 – Il più grande ostacolo alle carriere femminili è il “glass ceiling”

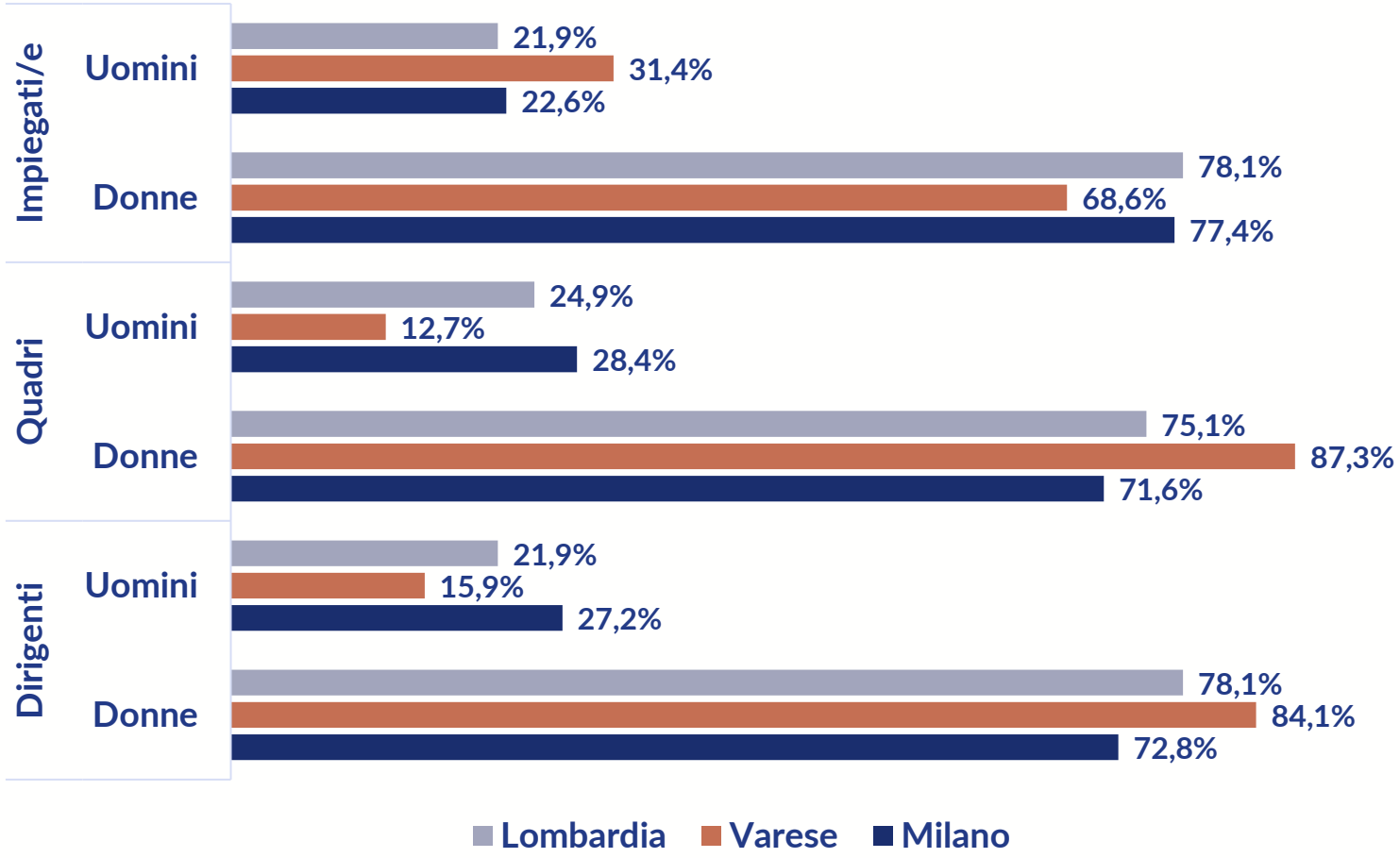
Occupazione per genere, livello di istruzione e numero di figli: Italia e UE a confronto (25-49 anni)



Fonte: Fonte: Eurostat (2025), Labour Force Survey (EU-LFS), Dataset: lfst_hheredch, Livelli di istruzione ISCED: basso (0–2), medio (3–4), alto (5–8).

Mito #2 – Il più grande ostacolo alle carriere femminili è il “glass ceiling”

Ricorso al congedo parentale per livello di inquadramento e genere (valori espressi in %), anni 2022-2023



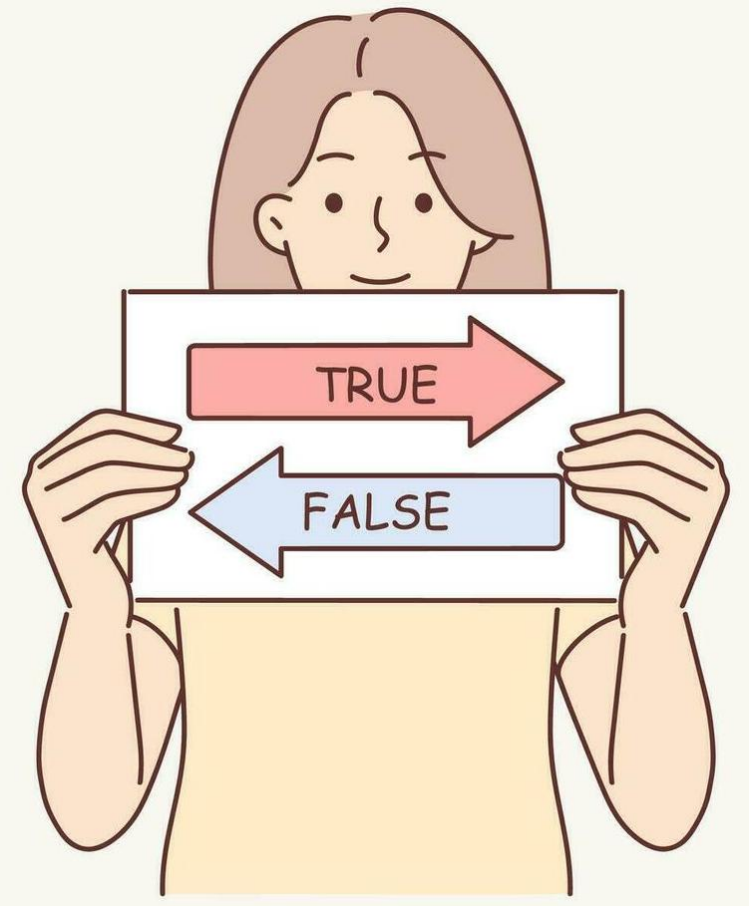


La fruizione del congedo parentale risulta nettamente più elevata tra le donne.

Fonte: Rapporto Consigliera di Parità Regione Lombardia.

Mito #3 - Le micro-aggressioni hanno un impatto “micro”

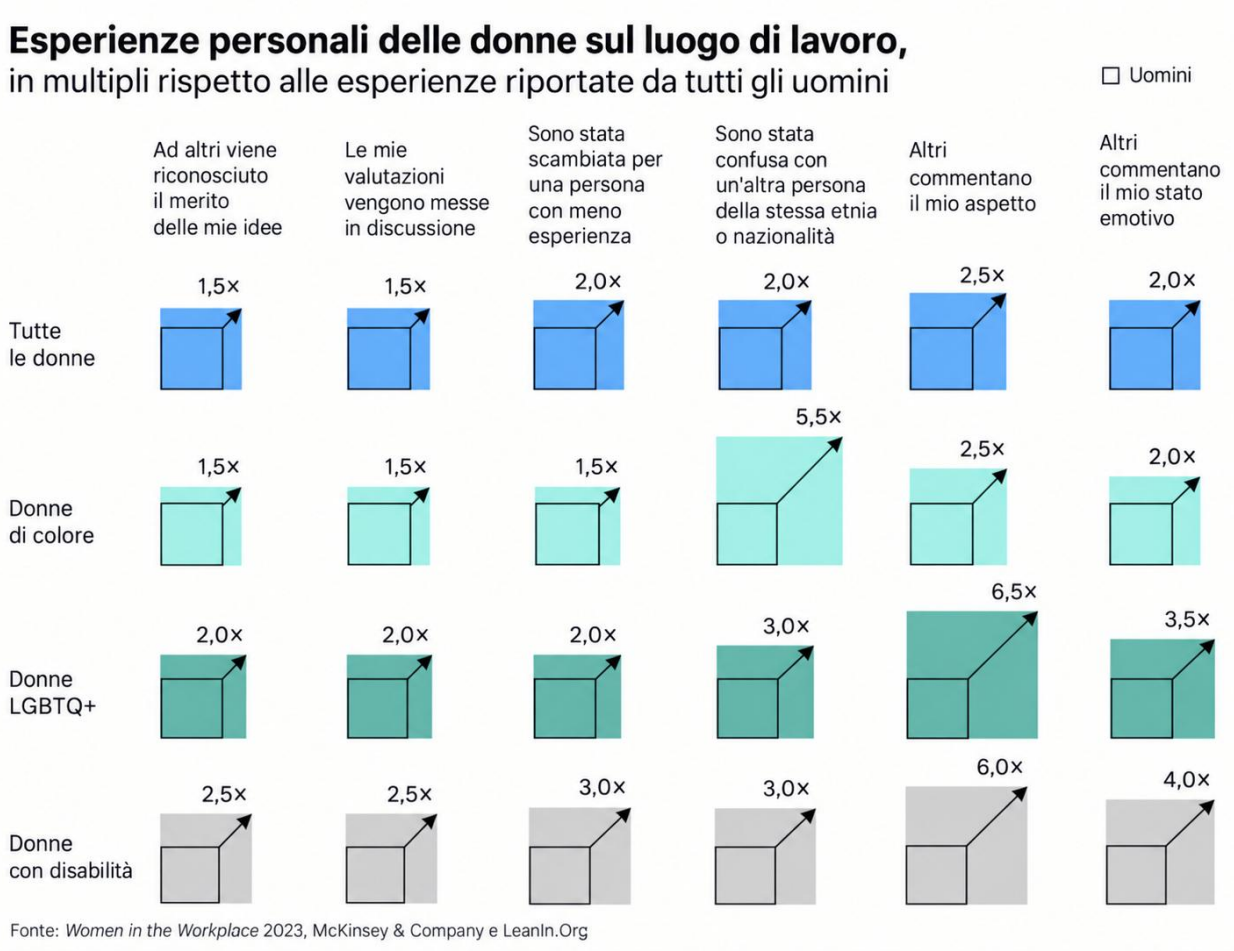
Le micro-aggressioni hanno un impatto “micro”



Le micro-aggressioni hanno un impatto ampio e duraturo sulle donne

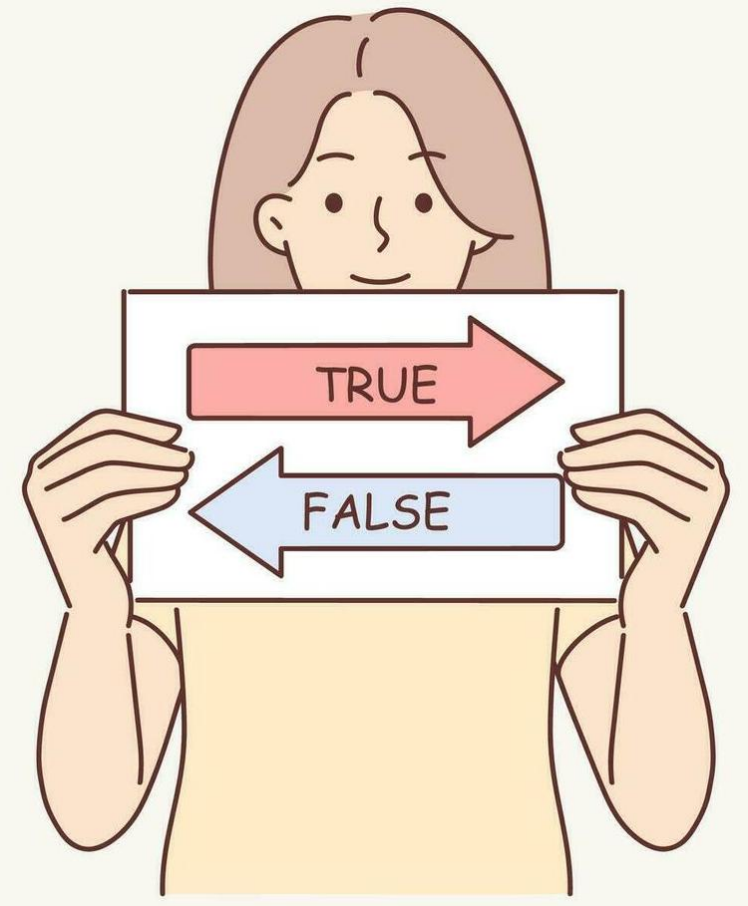
Mito #3 - Le micro-aggressioni hanno un impatto “micro”

- Le microaggressioni, gli stereotipi e i comportamenti svalutanti non hanno soltanto conseguenze sul benessere individuale, ma possono riflettere anche problematiche organizzative più ampie, legate al riconoscimento del merito, al sostegno dei superiori e alle opportunità di avanzamento professionale.
- In particolare, le donne che subiscono microaggressioni e non si sentono tutelate dall’organizzazione hanno:
  - **tre volte più probabilità di pensare di lasciare il lavoro;**
  - **quattro volte più probabilità di soffrire di problemi di stress legati al lavoro.**



Mito #4 - Sono le donne a desiderare maggiormente il lavoro flessibile e a trarne vantaggio

Sono soprattutto le donne a desiderare il lavoro flessibile e a trarne vantaggio



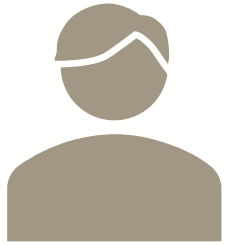
Uomini e donne vedono la flessibilità come uno dei principali vantaggi per i dipendenti e come elemento fondamentale per il successo dell'impresa

Mito #4 - Sono le donne a desiderare maggiormente il lavoro flessibile e a trarne vantaggio

Preferirebbero lavorare regolarmente da casa:



54%
Donne



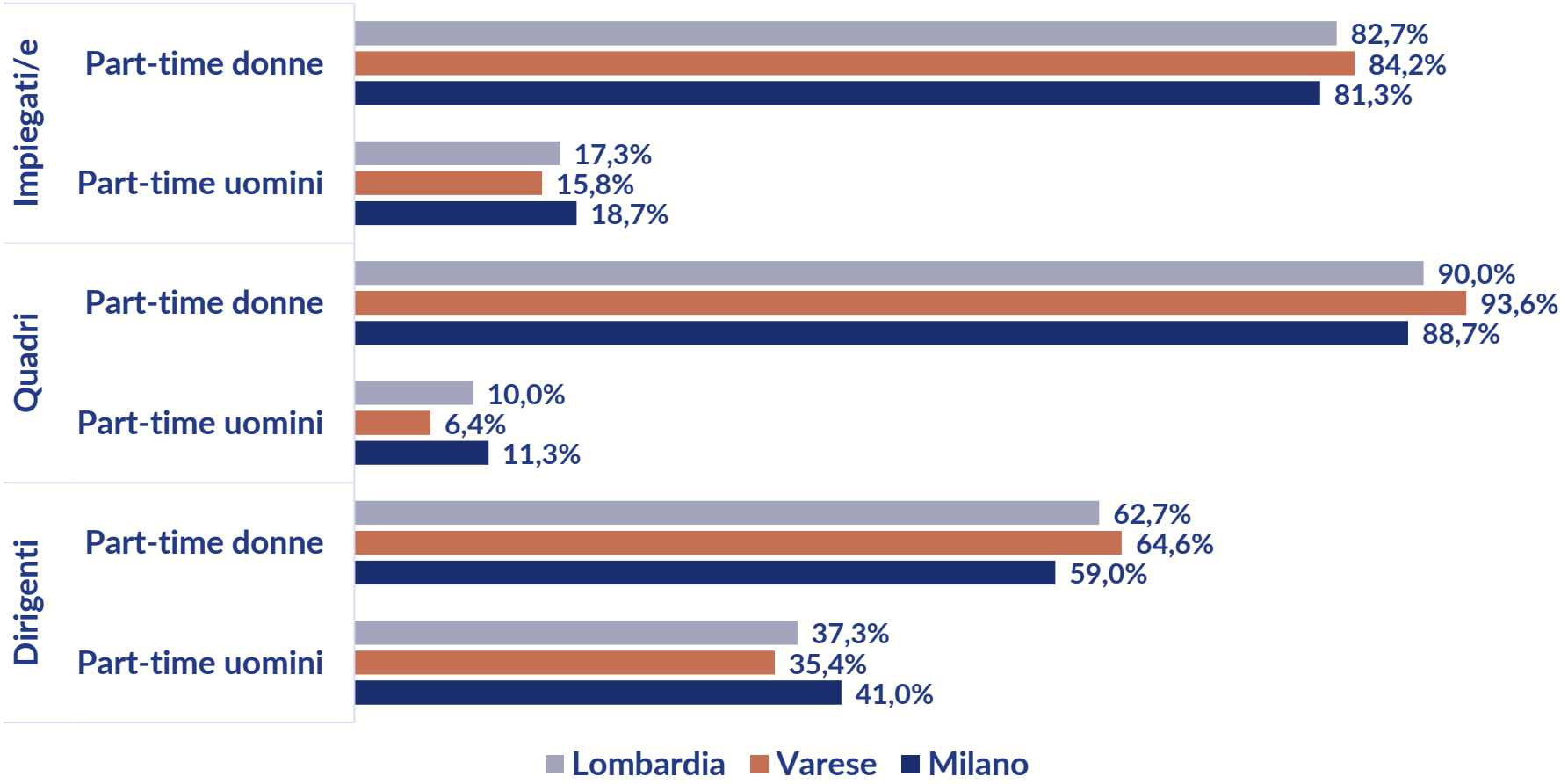
50%
Uomini

Il desiderio di flessibilità è trasversale al genere, in quanto garantisce una migliore work-life balance, **ma le opportunità di accesso e le conseguenze sulla carriera possono essere differenti.**

Fonte: Eurofound, Living and Working in the EU e-survey 2025, p. 8.

Mito #4 - Sono le donne a desiderare maggiormente il lavoro flessibile e a trarne vantaggio

Percentuale di contratti part-time per livello di inquadramento e per genere, anni 2022-2023





Indipendentemente dalla posizione lavorativa, la maggioranza dei contratti part-time è sottoscritta da donne.

La flessibilità oraria può tradursi in una penalizzazione salariale.

Fonte: Rapporto Consigliera di Parità Regione Lombardia.

4 Azioni per favorire le carriere femminili

- Monitorare input e risultati
- Lavorare per eliminare i pregiudizi dalle revisioni delle prestazioni e dalle promozioni
- Investire nell'avanzamento di carriera delle donne

STEP 4
RIPARARE IL «GRADINO ROTTO», UNA VOLTA PER TUTTE

- Misurare i risultati, tenere traccia delle prassi dei dipendenti e utilizzare i dati per risolvere i problemi
- Adottare un approccio al monitoraggio dei risultati che metta a confronto performance di gruppi di lavoratori eterogenei
- Condividere obiettivi e metriche interni con i dipendenti

STEP 3
MONITORAGGIO DEI RISULTATI PER LA RAPPRESENTANZA DELLE DONNE

- Stabilire aspettative e norme chiare sul lavoro flessibile
- Misurare l'impatto di nuove iniziative per sostenere la flessibilità e adattarle secondo necessità
- Mettere in atto misure di salvaguardia per garantire condizioni di parità tra le diverse modalità di lavoro

STEP 2
SFRUTTARE APPIENO IL POTENZIALE DEL LAVORO FLESSIBILE

- Chiarire che le micro-aggressioni non sono accettabili
- Insegnare ai dipendenti a evitare e contrastare le micro-aggressioni
- Creare una cultura in cui sia normale che vengano evidenziati e stigmatizzati comportamenti non appropriati

STEP 1
AFFRONTARE LE MICRO-AGGRESSIONI



4 Riflessioni finali



- **Le donne devono essere libere di autodeterminarsi sia nella vita privata che in quella professionale**.
- Un mercato del lavoro in grado di assicurare una **piena partecipazione e integrazione della componente femminile** si configura soprattutto come **una questione di equità e un'opportunità di sviluppo per l'intera società** (*European Commission*, 2021).
- Il superamento delle disuguaglianze tra uomini e donne nel mondo lavorativo costituisce, altresì, un **importante passaggio nella lotta alla violenza di genere**, che trova nella dimensione economica una delle sue radici più profonde.
- La provincia di Varese, caratterizzata da un tessuto produttivo dinamico e diversificato, da una solida tradizione industriale e da una forte apertura ai mercati internazionali, si confronta con sfide strutturali legate all'invecchiamento demografico, alla disponibilità di competenze qualificate e alla capacità di attrarre e trattenere capitale umano. In questo contesto, **favorire la partecipazione femminile, valorizzarne le competenze e garantire pari opportunità di crescita professionale rappresentano una leva strategica per rafforzare la competitività delle imprese e il potenziale di sviluppo dell'intero territorio**.

Grazie per l’attenzione!