

Diversità, equità e inclusione nelle aziende chimico-farmaceutiche

Dal Progetto di ricerca congiunto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO



FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA



Missione 4 – Istruzione e ricerca

Giornata nazionale sicurezza salute e sviluppo sostenibile 26 novembre 2025



FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA



FARMINDUSTRIA

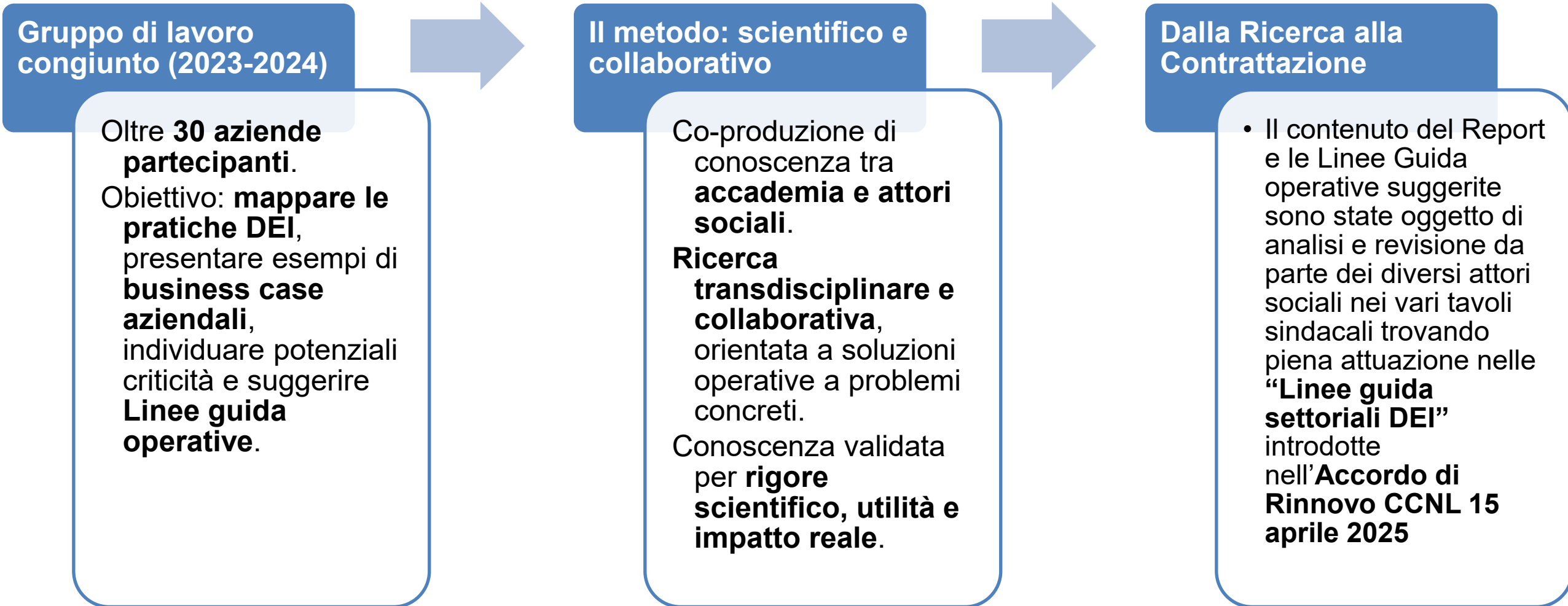


femca cisl



Dal CCNL 2022 all'Accordo di Rinnovo del 15 aprile

Un percorso condiviso per costruire una strategia settoriale sulla Diversità, Equità e Inclusione.





Possibili definizioni di D.E.I.

Diversità: grado in cui sussistono similitudini e differenze tra individui all'interno di un gruppo, una funzione aziendale o una organizzazione

Equità: identifica riconoscimenti equi considerando le differenze individuali e di gruppo

Inclusione: favorire un senso di appartenenza per tutta la popolazione aziendale, indipendentemente dalle proprie caratteristiche



Forme di diversità

La diversità di genere contrappone le donne agli uomini e, nel momento in cui una categoria viene sistematicamente privilegiata rispetto all'altra, si parla di disparità di genere

La diversità di età si pone nel confronto tra persone appartenenti a scaglioni anagrafici differenti, distinguendo in particolare tra lavoratori + o - senior e i colleghi più giovani

La diversità culturale si identifica in diversità legate a più dimensioni culturali, come quelle afferenti a etnie, religioni o lingue diverse da quelle dominanti

Le diversità di abilità possono manifestarsi a livello sensoriale, fisico, intellettuale o psico-sociale

Le diversità di orientamento sessuale e identità di genere, identificate nell'acronimo LGBTQ+ per rappresentare persone che si riconoscono in una delle categorie espressamente incluse nel termine o che non si sentono pienamente rappresentate sotto l'etichetta donna / uomo eterosessuale

La genitorialità condizione che (oltre a ricondurre indirettamente ad alcune forme di diversità) può comportare di per sé implicazioni sul posto di lavoro



Possibili approcci all'inclusione

Individuazione responsabilità e ruoli dedicati, permanenti o temporanei (es. Responsabile gestione Diversità, Gruppo di lavoro DEI)

Integrazione sistemi di valutazione e ricompensa, con obiettivi DEI (es. meccanismi premiali per manager)

Sviluppo consapevolezza per superamento pregiudizi, alimentando leadership inclusiva e coinvolgimento di tutta la popolazione aziendale

Creazione reti di sostegno, agevolazione scambi relazionali (sociali/professionali) per contrastare l'isolamento sociale (es. programmi di network e di guida/ supporto)



Progettazione organizzativa della DEI

- ✓ **Obiettivi, figure, pianificazione/coordinamento**
- ✓ **Approccio personalizzato adatto a realtà aziendale**
 - ✓ **Coinvolgimento tutte le funzioni e livelli**

FASE 1 - Analisi dati e definizione degli obiettivi

- **Contesto, fabbisogni e criticità;**
- **Obiettivi strategici**
 - ✓ coerenti con obiettivi aziendali e gestione HR
 - ✓ interni: impatto su popolazione aziendale
 - ✓ esterni: legati all'immagine pubblica e al business

FASE 2 - Progettazione strutture e ruoli

- **Identificazione Unità organizzative preposte**
 - ✓ (Funzione HR; Team trasversali; Welfare/CSR)
- **Individuazione ruoli e responsabilità**
 - ✓ formalizzati e dedicati, individuali o collegiali



Progettazione organizzativa della DEI - 2

- ✓ **Obiettivi, figure, pianificazione/coordinamento**
- ✓ **Approccio personalizzato adatto a realtà aziendale**
 - ✓ **Coinvolgimento tutte le funzioni e livelli**

FASE 3 - Sviluppo/implementazione piano di azione

- **programmazione azioni in relazione agli obiettivi**
- **Comunicazione efficace interna ed esterna**

FASE 4 - Monitoraggio e valutazione delle iniziative

- **Efficacia in relazione agli obiettivi**
- **Valutazione modifiche e implementazioni**
- **Condivisione risultati raggiunti**



Mappatura

**Iniziative imprese
chimiche e farmaceutiche**



Aree di diversità Aree di azione	CULTURA INCLUSIVA	GENERE	ABILITA'	ETA'	CULTURA	LGBTQ+	GENITORIALITA'
	MANAGER						
Formazione e comportamento organizzativo							
Strategia e processi							
Comunicazione e relazioni istituzionali							



Aree di diversità/ Aree di azione	MAPPATURA SU CULTURA INCLUSIVA	
Formazione e comportamento organizzativo	MANAGER	
	Formazione su linguaggio inclusivo	Formazione su pregiudizi
	Formazione su unconscious bias	
	Sponsorship dei manager su DEI	
	Role modeling dei manager su linee guida DEI	
	Anticipare i rischi e gestire prontamente discriminazioni e molestie	
	POPOLAZIONE AZIENDALE	
	Webinar su linguaggio inclusivo	Webinar su linguaggio inclusivo
	Percorsi e-learning sui bias nei luoghi di lavoro	
	Digital game di sensibilizzazione sui bias	
Strategia e processi	FORMALIZZAZIONE	
	Adozione di un codice di condotta/diversity statement aziendale	Formalizzazione piano di azioni DEI
	Formalizzazione di un piano di azione per le iniziative di DEI	
	Definizione budget per iniziative DEI	
	Creazione di ERGs (Employee Resource Groups)	
	Certificazione D&I (ISO 30415)	
	PROCESSI	
	Inserire obiettivi DEI nel sistema di performance management dei manager	Indicatori DEI nel sistema premiale
	Inserire indicatori DEI nel sistema premiale	
	Utilizzo AI per riscrivere annunci di lavoro	
	MISURAZIONE	
	Monitoraggio caratteristiche popolazione organizzativa	Indagine sul clima aziendale
	Indagini di clima	
	Survey su temi di DEI	
Monitoraggio KPI su DEI (ad es Inclusion NPS, Employee NPS, clima)		
Monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti rispetto al tema DEI		
Comunicazione e relazioni istituzionali	Condivisione diversity statement con la popolazione aziendale	
	Newsletter trimestrale su iniziative di DEI	Area intranet su iniziative DEI
	Area Intranet aziendale dedicata a iniziative DEI	
	Conferenza aziendale annuale su DEI	
	Contest rivolto a dipendenti e comunità su DEI	



Aree di diversità/ Aree di azione	MAPPATURA SU GENERE	
Formazione e comportamento organizzativo	MANAGER (HR)	
	Formazione sui bias di genere nel recruiting	
	POPOLAZIONE AZIENDALE	
	Formazione sul contrasto ai bias di genere Formazione e mentoring per l'empowerment al femminile	
Strategia e processi	FORMALIZZAZIONE	Short list selezione con candidati bilanciate
	Certificazione della parità di genere Uni/PdR 125:2022 Equal-Salary certification	
	PROCESSI	Processi di selezione «ciechi» per ridurre il pregiudizio
	Shortlist canidati bilanciate per genere nei processi di selezione	
	Commissioni per le nomine dirigenziali bilanciate per genere	
	Processi di selezione blind per ridurre il pregiudizio	Indagini su temi della Diversità
	MISURAZIONE	
	Gender pay gap analysis	
	KPI di genere per il performance management	
	KPI di genere per la valutazione dei recruiter	Programmi attrazione studentesse verso STEM
	Indagini su temi di diversità di genere (es. molestie, sicurezza)	
Comunicazione e relazioni istituzionali	Monitoraggio dei KPI della certificazione della parità di genere	
	Monitoraggio di KPI sul genere	
	Comunicazione su andamento gender pay gap	
	Mentoring per studentesse universitarie	
	Hackathon per studentesse universitarie	
	Programmi di avvicinamento delle studentesse alle discipline STEM	
	Partecipazione attiva alla Giornata per l'eliminazione della violenza sulle donne	
	Partnership con associazioni per la parità di genere	
	Condivisione percorso e sensibilizzazione verso Certificazione parità genere	



Aree di diversità/ Aree di azione	MAPPATURA SU ABILITA'
Formazione e comportamento organizzativo	POPOLAZIONE AZIENDALE
	Webinar sulle disabilità psichiche
Strategia e processi	PROCESSI
	Accessibilità delle strutture aziendali
	Periodo di aspettativa retribuita per grave malattia
	Congedi familiari retribuiti
	MISURAZIONE
	Indagini su temi di diversità di abilità
	Monitoraggio di KPI sull'abilità
Comunicazione e relazioni istituzionali	Partnership esterne per l'assunzione di persone con fragilità
	Settimana dedicata alla diversità di abilità
	Attività per sensibilizzare i dipendenti sulle disabilità
	Partnership con associazioni sulle disabilità

Accessibilità delle strutture aziendali

Indagini su temi di diversità di abilità

Attività per sensibilizzare i dipendenti sulle disabilità



4 Business case sulla DEI

1° - Certificazione della parità di genere

2° - Revisione sistema HR in una prospettiva DEI

3° - Iniziative per la diversità di abilità

4° - Iniziative a supporto della genitorialità

Conclusioni

Tra innovazione sociale e sviluppo di nuove competenze

- **Cosa rende questo progetto unico**
 - La **contrattazione collettiva** si conferma leva strategica per promuovere una cultura inclusiva nei luoghi di lavoro, **legittimando e diffondendo pratiche virtuose**
 - Integrazione tra **ricerca accademica, impresa e Parti sociali**, in un percorso di co-produzione della conoscenza basato su evidenze empiriche.
 - Esempio di **innovazione sociale** generata dal **dialogo tra scienza e relazioni industriali**.
 - **Approccio strategico e sistemico**: analisi dei dati, KPI, valutazione d'impatto e monitoraggio continuo per migliorare efficacia e accountability delle politiche DEI.
- **Preparare le competenze del futuro**
 - Servono **nuovi profili per le relazioni industriali**, con competenze su temi DEI, sostenibilità e digitalizzazione.
 - Necessità di formare “**professionisti del dialogo**” competenti nel tradurre la ricerca in soluzioni contrattuali e organizzative concrete.