

Diversità, equità e inclusione nelle aziende chimico-farmaceutiche

Dal Progetto di ricerca congiunto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO



FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Missione 4 – Istruzione e ricerca

Giornata nazionale sicurezza salute e sviluppo sostenibile 26 novembre 2025



FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA



FARMINDUSTRIA



CGIL



Dal CCNL 2022 all'Accordo di Rinnovo del 15 aprile

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

Gruppo di lavoro congiunto (2023-2024)

Oltre **30 aziende partecipanti**.
Obiettivo: **mappare le pratiche DEI**, presentare esempi di **business case aziendali**, individuare potenziali criticità e suggerire **Linee guida operative**.

Il metodo: scientifico e collaborativo

Co-produzione di conoscenza tra **accademia e attori sociali**.
Ricerca transdisciplinare e collaborativa, orientata a soluzioni operative a problemi concreti.
Conoscenza validata per **rigore scientifico, utilità e impatto reale**.

Dalla Ricerca alla Contrattazione

- Il contenuto del Report e le Linee Guida operative suggerite sono state oggetto di analisi e revisione da parte dei diversi attori sociali nei vari tavoli sindacali trovando piena attuazione nelle **“Linee guida settoriali DEI”** introdotte nell'**Accordo di Rinnovo CCNL 15 aprile 2025**



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

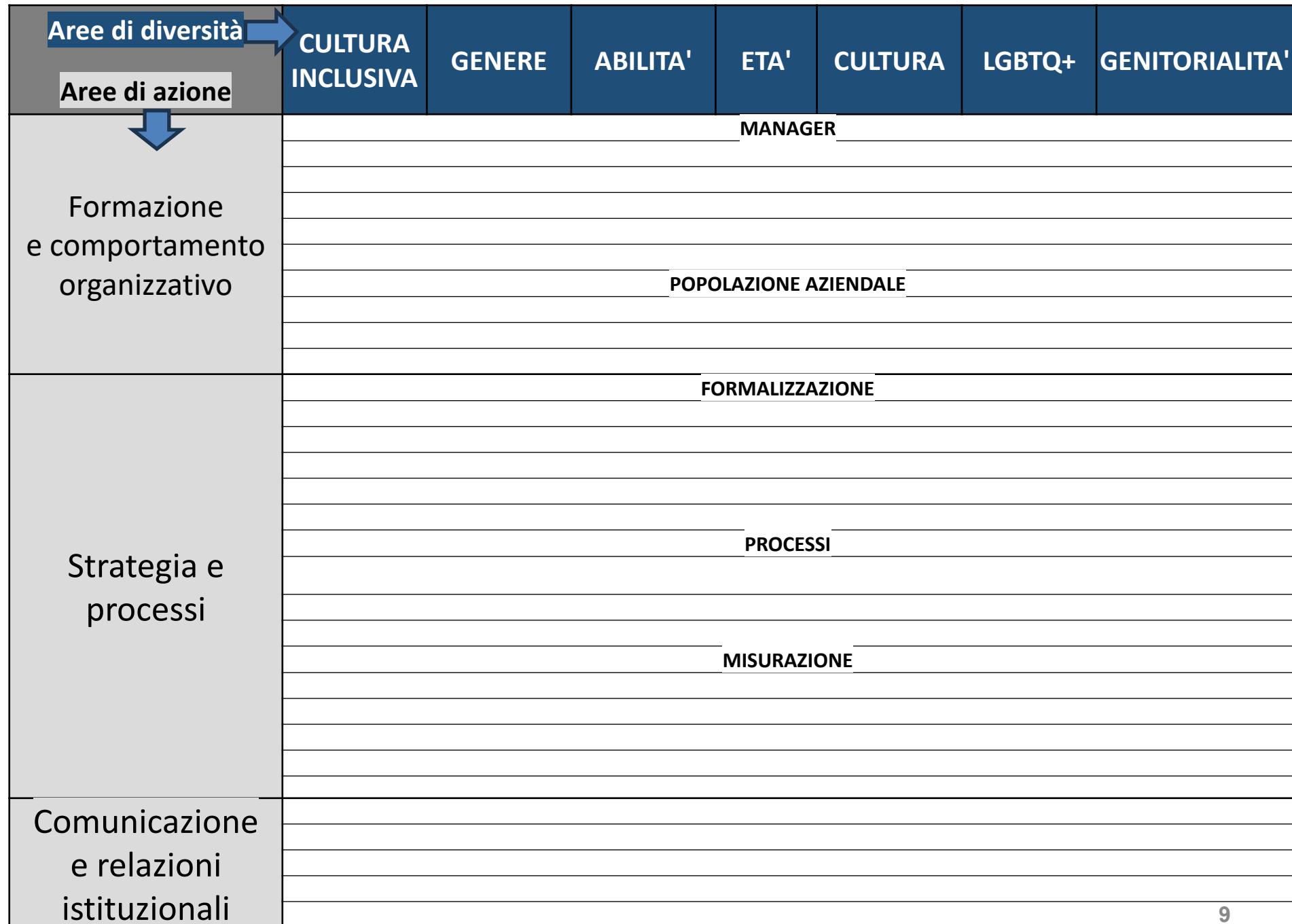
FASE 4 - Monitoraggio e valutazione delle iniziative

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



Mappatura

**Iniziative imprese
chimiche e farmaceutiche**





Arese di diversità/ Aree di azione	MAPPATURA SU CULTURA INCLUSIVA
<p>Formazione e comportamento organizzativo</p>	<p>MANAGER</p> <ul style="list-style-type: none"> Formazione su linguaggio inclusivo 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 <p>POPOLAZIONE AZIENDALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Webinar su linguaggio inclusivo Percorsi e-learning sui bias nei luoghi di lavoro Digital game di sensibilizzazione sui bias
<p>Strategia e processi</p>	<p>FORMALIZZAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> Adozione di un codice di condotta/diversity statement aziendale 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) <p>PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> Inserire obiettivi DEI nel sistema di performance management dei manager Inserire indicatori DEI nel sistema premiante Utilizzo AI per riscrivere annunci di lavoro <p>MISURAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio caratteristiche popolazione organizzativa 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
<p>Comunicazione e relazioni istituzionali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Condivisione diversity statement con la popolazione aziendale Newsletter trimestrale su iniziative di DEI Area Intranet aziendale dedicata a iniziative DEI Conferenza aziendale annuale su DEI Contest rivolto a dipendenti e comunità su DEI

Formazione su pregiudizi

Webinar su linguaggio inclusivo

Formalizzazione piano di azioni DEI

Indicatori DEI nei sistema premiante

Indagine sul clima aziendale

Area intranet su iniziative DEI



Area di diversità/ Area 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	Formazione su pregiudizi nel recruiting
Strategia e processi	FORMALIZZAZIONE Certificazione della parità di genere Uni/PdR 125:2022 PROCESSI Shortlist candidati bilanciate per genere nei processi di selezione Commissioni per le nomine dirigenziali bilanciate per genere Processi di selezione blind per ridurre il pregiudizio MISURAZIONE Gender pay gap analysis KPI di genere per il performance management KPI di genere per la valutazione dei recruiter Indagini su temi di diversità di genere (es. molestie, sicurezza) Monitoraggio dei KPI della certificazione della parità di genere Monitoraggio di KPI sul genere	Short list selezione con candidati bilanciate Processi di selezione «ciechi» per ridurre il pregiudizio Indagini su temi della Diversità
Comunicazione e relazioni istituzionali	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	Programmi attrazione studentesse verso STEM



Area di diversità/ Aree di azione	MAPPATURA SU ABILITA'
Formazione e comportamento organizzativo	POPOLAZIONE AZIENDALE
	Webinar sulle disabilità psichiche
	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
	Partnership esterne per l'assunzione di persone con fragilità
Strategia e processi	Settimana dedicata alla diversità di abilità
	Attività per sensibilizzare i dipendenti sulle disabilità
	Accessibilità delle strutture aziendali
	Indagini su temi di diversità di abilità
Comunicazione e relazioni istituzionali	Attività per sensibilizzare i dipendenti sulle disabilità
	Partnership con associazioni 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 sistematico**: 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.