

DIVERSITÀ E INCLUSIONE: UNA LEVA STRATEGICA PER LA SOSTENIBILITÀ

Negli ultimi anni, la Diversity & Inclusion si è affermata come leva strategica per promuovere sostenibilità, innovazione e benessere organizzativo. La valorizzazione delle differenze e la creazione di ambienti di lavoro inclusivi rappresentano elementi chiave per una crescita equa e competitiva, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. L'adozione di policy D&I personalizzate e l'impiego di strumenti di misurazione efficaci consentono alle aziende di individuare barriere, monitorare le performance e pianificare azioni mirate.

Negli ultimi anni, il tema della Diversity & Inclusion (D&I) si è affermato anche in Italia come una leva strategica per sostenere la crescita delle imprese, potenziarne l'efficienza organizzativa e rafforzarne la competitività. Nel percorso verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 e nella costruzione di una transizione giusta, l'attenzione alle persone e la valorizzazione delle differenze rappresentano fattori imprescindibili, come richiamato dall'appello globale "Leave No One Behind". In questo contesto, l'Obiettivo 10 dell'Agenda invita governi, aziende e stakeholder a impegnarsi attivamente per ridurre le disuguaglianze, mentre il Principio 6 del Global Compact delle Nazioni Unite chiama il settore privato a promuovere azioni concrete per eliminare ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro.

Il settore delle utility assume un ruolo cruciale nella costruzione di una società più equa e inclusiva, contribuendo in modo significativo agli obiettivi di sostenibilità sociale. Promuovere la diversità e l'inclusione non è solo un dovere etico o un adempimento normativo, ma una vera risorsa strategica in grado di stimolare l'innovazione, generare valore condiviso e favorire il benessere delle persone all'interno delle organizzazioni. La diversità si manifesta in molteplici forme — etnia, genere, età, orientamento sessuale, abilità, cultura, convinzioni, esperienze e stili di pensiero — e costituisce una ricchezza da riconoscere e valorizzare. L'inclusione, invece, implica la creazione di contesti equi, partecipativi e accoglienti, dove ogni individuo possa sentirsi rispettato e messo nelle condizioni di esprimere appieno il proprio potenziale.

Per tradurre questi principi in azioni concrete, è fondamentale che le organizzazioni si dotino di una D&I policy. Una politica di Diversity & Inclusion rappresenta un impegno formale, spesso pubblico, con cui l'azienda dichiara di voler promuovere un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo, riflettendo nei suoi contenuti la mission, la vision e i valori dell'organizzazione. In coerenza con la Tassonomia Sociale, l'effetto positivo di una policy D&I può estendersi ben oltre la forza lavoro interna, coinvolgendo clienti, fornitori, partner e comunità locali. Non esistendo

un modello unico, ogni policy va personalizzata sulla base delle specificità settoriali e culturali dell'impresa.

L'obiettivo di una D&I policy è quello di costruire un contesto organizzativo dove tutte le persone abbiano accesso alle stesse opportunità di crescita, dove le differenze siano accolte e valorizzate, e dove idee e punti di vista diversi contribuiscano a generare innovazione. Oltre a fornire una chiara cornice valoriale e operativa, una buona policy definisce linee guida per l'adozione di pratiche inclusive in tutta l'organizzazione. Il suo impatto positivo, se ben implementata, contribuisce a rafforzare la cultura aziendale, a migliorare il clima interno e ad accrescere la reputazione dell'azienda anche all'esterno.

Perché una strategia D&I sia realmente efficace, è indispensabile dotarsi di strumenti di misurazione. Misurare la diversità in azienda non serve solo a soddisfare requisiti normativi o standard internazionali: rappresenta una leva fondamentale per identificare opportunità di crescita, agire su aree di criticità e guidare processi decisionali basati su dati. La misurazione consente di superare approcci formali e statici, offrendo invece un quadro dinamico e dettagliato che evidenzia eventuali squilibri, barriere sistemiche o pratiche escludenti. Inoltre, consente di costruire interventi più mirati e di valutare l'efficacia delle azioni intraprese nel tempo.

Valorizzare la diversità come risorsa strategica significa attingere a un insieme eterogeneo di competenze, esperienze e prospettive che arricchiscono il capitale umano potenziano la capacità di adattamento e stimolano l'innovazione continua. In questa prospettiva, la misurazione diventa uno strumento di conoscenza e una leva di cambiamento capace di orientare l'organizzazione verso una crescita sostenibile, equa e resiliente.

La raccolta e l'analisi dei dati sulle performance consente di superare approcci formali, offrendo invece una base solida per analisi approfondite, valutazioni di impatto e decisioni consapevoli. La misurazione permette di individuare aree di squilibrio, barriere invisibili e dinamiche di esclusione, rendendo possibile la definizione di interventi mirati e trasformativi. Inoltre, valorizzare la diversità in modo strategico significa attingere a un patrimonio di prospettive, competenze ed esperienze che arricchiscono il capitale umano, stimolano il pensiero critico e favoriscono l'adattabilità organizzativa in contesti complessi.

In questo senso, misurare la diversità e l'inclusione diventa uno strumento di conoscenza e una leva di cambiamento, capace di guidare l'azienda verso una crescita più equa, sostenibile e competitiva garantendo anche un miglioramento delle performance, maggiore innovazione e attrattività dei talenti, ma anche un incremento della reputazione aziendale.

FIGURA 1 | PERCHÈ MISURARE LA DIVERSITÀ E L'INCLUSIONE**Miglioramento delle performance**

La diversità di competenze e prospettive porta a una maggiore creatività, innovazione e capacità di risolvere problemi, influenzando positivamente i risultati aziendali

Attrattività per i talenti

Un ambiente di lavoro inclusivo e attento alla diversità attrae e trattiene talenti, riducendo il turnover e migliorando il morale dei dipendenti

Innovazione

La diversità di background e esperienze favorisce l'emergere di nuove idee e approcci, stimolando l'innovazione e la capacità di adattamento

Reputazione aziendale

Un'azienda che promuove la diversità e l'inclusione rafforza la propria immagine e reputazione, aumentando la fiducia dei clienti e degli stakeholder

Anticipazione delle tendenze

La diversità aiuta a comprendere meglio le esigenze di un mercato sempre più vario e in evoluzione, consentendo di anticipare le tendenze e rispondere in modo proattivo

Misurare la diversità richiede un approccio olistico che includa indicatori quantitativi e qualitativi, focalizzandosi su aspetti come la rappresentazione, l'equità, l'inclusione e l'impatto sulla business strategy. Risulta inoltre fondamentale individuare uno strumento che si adatti alle specifiche esigenze dell'azienda e tenga conto delle peculiarità del settore di appartenenza.

In letteratura esistono numerosi indici per valutare la D&I a livello aziendale o persino nazionale. Alcuni si concentrano su dimensioni specifiche, come la parità di genere o l'inclusività per l'orientamento sessuale; altri adottano una visione più ampia, includendo una gamma articolata di politiche e pratiche.

Un esempio significativo è il Gender Equality Index (GEI) di Bloomberg, che misura la trasparenza e l'affidabilità dei dati relativi alla parità di genere nelle imprese o il Diversity & Inclusion Index del London Stock Exchange Group (LSEG), che classifica oltre 15.000 aziende a livello globale sulla base di 24 parametri ESG legati alla diversità e all'inclusione. Entrambi rappresentano esempi di come la misurazione possa tradursi in un vantaggio competitivo tangibile, ad esempio facilitando l'accesso a capitali, fondi tematici o incentivi per progetti ad alto impatto sociale.

Nel settore utility, l'utilizzo di indicatori specifici consentirebbe alle aziende di misurare il proprio posizionamento e pianificare con maggiore consapevolezza il proprio percorso verso un'organizzazione più inclusiva. In sintesi, misurare la D&I non è solo una buona pratica, ma un elemento strategico essenziale per realizzare una transizione giusta, sostenibile e guidata dalle persone.

TABELLA 1 | REVIEW DEI PRINCIPALI INDICI DI DIVERSITÀ E INCLUSIONE

MACRO-CATEGORIA	INDICE	APPLICABILITA'
<i>Diversità e occupazione</i>	Global Diversity Readiness Index and Diversity and Inclusion Global Best Practices Index	Paese
	Fair and Progressive Employment Index	Impresa
	Global Tolerance Index	Impresa
	Gender Inequality Index	Paese
<i>Parità di genere</i>	Gender Equity Index	Paese
	Gender Equality Index	Paese
	Women's Economic Opportunity Index	Paese
	Global Gender Gap Index	Paese
	Gender Parity Score Report	Paese
	Gender Diversity Index	Paese
	Equality Gender Diversity Index	Paese
	Corporate Equality Index	Impresa
<i>Identità e orientamento sessuale</i>	Gender Equality Index (Bloomberg)	Impresa
	LGBT Diversity Index	Impresa
	Migration Policy Index	Paese
<i>Multiculturalismo</i>	Indicators of Citizenship Rights for Immigrants	Paese
	Multiculturalism Policy Index	Paese
	Religious Diversity Index	Paese
<i>Misti</i>	Human Development Index	Paese
	Diversity & Inclusion LSEG	Impresa

Il Mini Book è la pubblicazione mensile della Fondazione Utilitatis che espone temi rilevanti, in particolare per i settori idrici e ambientali.

La Fondazione Utilitatis promuove la cultura e le *best practice* della gestione dei Servizi Pubblici Locali tramite l'attività di studio e ricerca, e la divulgazione di contenuti giuridici, economici e tecnici.