

## DINAMICHE D&I NELLE UTILITY ITALIANE - SURVEY 2025

*La survey 2025 condotta da Utilitalia analizza il livello di maturità delle politiche di Diversity & Inclusion (D&I) nelle utility italiane, attraverso il D&I Index, uno strumento creato dall'Osservatorio D&I (Utilitalia – Fondazione Utilitatis – Università Milano-Bicocca). L'obiettivo è misurare l'impegno delle associate nella promozione di una cultura organizzativa equa, inclusiva e orientata al benessere dei lavoratori. Il quadro che emerge mostra un settore in forte fermento, con una crescente consapevolezza del valore strategico della diversità, ma con margini di miglioramento rilevanti per trasformare l'impegno dichiarato in processi sistemici e governance evolute.*

Nel 2019, Utilitalia ha pubblicato il Patto “La Diversità fa la Differenza”, un programma condiviso di principi e impegni volto a promuovere politiche aziendali inclusive siglato da diverse società associate.

### FIGURA 1 | PATTO “LA DIVERSITÀ FA LA DIFFERENZA”



#### PRINCIPI

- 1 LA DIVERSITÀ RAPPRESENTA UN VALORE PER LE AZIENDE ED IN PARTICOLARE PER IL SETTORE ENERGETICO, IDRICO E AMBIENTALE, CON RILEVANTI IMPATTI PER I TERRITORI SERVITI E LA SOCIETÀ CIVILE
- 2 LA DIVERSITÀ PRODUCE VALORE AGGIUNTO: POLITICHE INCLUSIVE MIGLIORANO LE PERFORMANCE AZIENDALI E FAVORISCONO L'INNOVAZIONE
- 3 I SETTORI DELL'ENERGIA, DELL'AMBIENTE E DELL'ACQUA, HANNO UNA PROFONDA VOCAZIONE TERRITORIALE E SOCIALE: GESTIONI INCLUSIVE TRASFERISCONO MAGGIORI BENEFICI ALLE COMUNITÀ LOCALI SERVITE: SANNO COGLIERE PIÙ EFFICACEMENTE I BISOGNI DEI CLIENTI, ATTIRANO E SVILUPPANO PIÙ TALENTI E CREANO VALORE PER LA COMUNITÀ LOCALE

#### IMPEGNI

- 1 DEFINIRE ED ATTUARE POLITICHE AZIENDALI INCLUSIVE CHE, A PARTIRE DAL VERTICE, COINVOLGANO TUTTI I LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE
- 2 ADOTTARE POLITICHE DI SELEZIONE, DI ASSUNZIONE E DI ACCOGLIENZA DEL PERSONALE CHE GARANTISCANO PROCESSI E PRATICHE NEUTRALI RISPETTO ALLA DIVERSITÀ DI GENERE, ETÀ, CULTURA, ABILITÀ E CHE VALUTINO SOLTANTO LE COMPETENZE PROFESSIONALI IN FUNZIONE DELLE ESIGENZE AZIENDALI
- 3 ADOTTARE MISURE A SOSTEGNO DELLA CONCILIAZIONE DEI TEMPI VITA-LAVORO E DI MIGLIORAMENTO DEL WELFARE AZIENDALE
- 4 RENDERE TRASPARENTI E OGGETTIVE LE POLITICHE DI VALUTAZIONE, AVANZAMENTO DI CARRIERA E PREMIALITÀ DEL PERSONALE
- 5 DEFINIRE STRATEGIE ED INTERVENTI DI FORMAZIONE SULLA BASE DEI FABBISOGNI FORMATIVI SPECIFICI CON IL PIÙ AMPIO COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE
- 6 ADOTTARE UN SISTEMA DI MONITORAGGIO CHE GARANTISCA, IN MODO OGGETTIVO, LA VERIFICA E LA RENDICONTAZIONE ANNUALE DEI RISULTATI E DEI PROGRESSI EFFETTIVAMENTE CONSEGUITI DALL'AZIENDA NELLA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ
- 7 COMUNICARE I PROGRESSI RAGGIUNTI DALL'AZIENDA IN TEMI DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DELLA DIVERSITÀ E ADOTTARE POLITICHE DI SENSIBILIZZAZIONE INTERNE ED ESTERNE SUL VALORE DELLE MISURE DI INCLUSIONE ADOTTATE

Successivamente alla firma del Patto, l'iniziale collaborazione con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca ha portato alla costituzione dell'Osservatorio Diversity & Inclusion delle utility

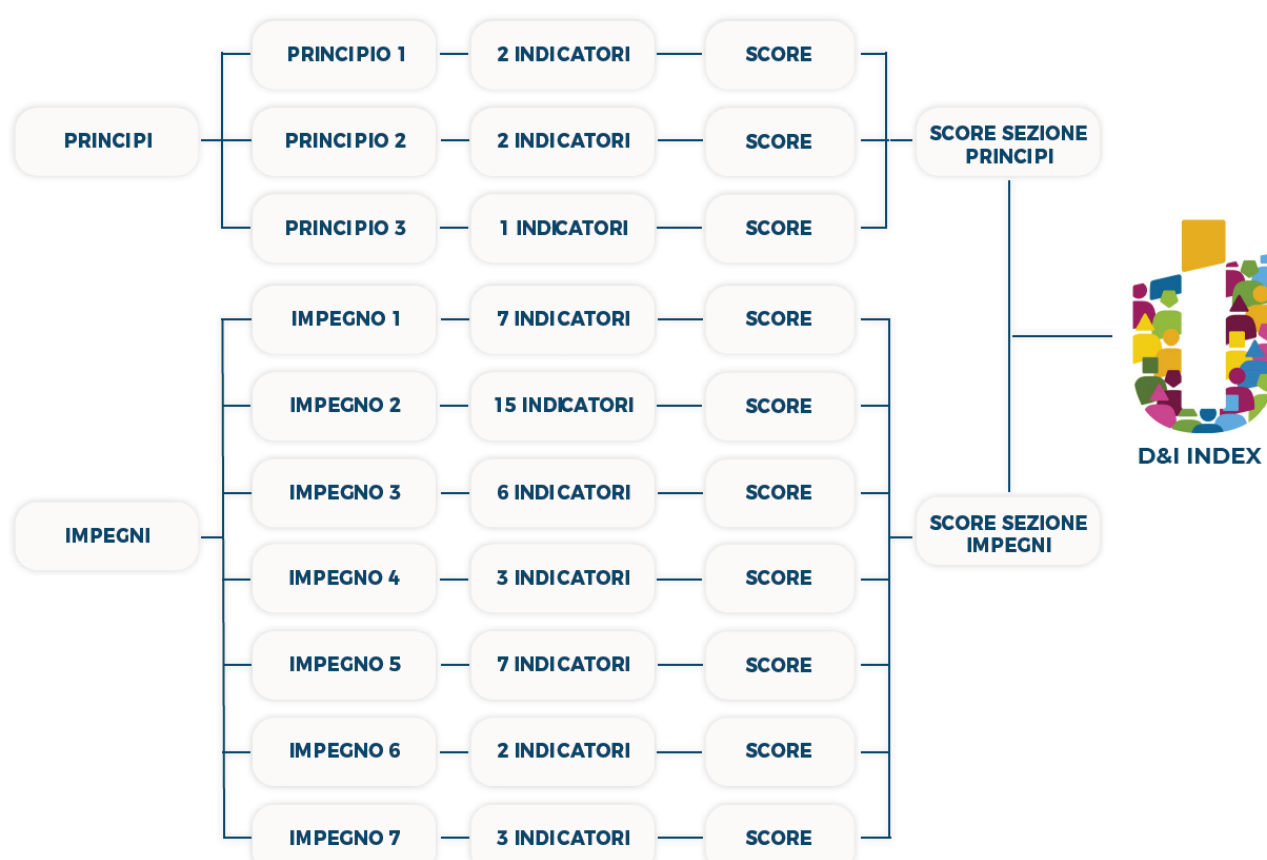
(Utilitalia – Fondazione Utilitatis – Università degli Studi di Milano-Bicocca). L'impegno dell'Osservatorio si è concentrato sulla definizione del Diversity & Inclusion Index, indicatore sintetico progettato per misurare:

- il grado di adesione e di implementazione dei tre Principi e dei sette Impegni da parte delle associate firmatarie del Patto;
- la performance delle imprese nell'adozione di politiche aziendali inclusive;
- le dinamiche aggregate in atto nel settore delle utility italiane.

Dal 2024, la survey annuale intitolata “Dinamiche Diversity & Inclusion nelle utility italiane” utilizza i dati del Diversity & Inclusion Index per fornire alle aziende associate un'analisi empirica delle politiche di inclusione. Tale analisi consente di:

- aumentare la consapevolezza delle aziende sulle strategie e sulle prassi adottate in materia di Diversity & Inclusion;
- individuare aree di miglioramento nell'implementazione delle politiche inclusive, anche nell'ambito della dimensione sociale dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance);
- favorire la condivisione di buone pratiche all'interno del panorama associativo delle utility italiane.

**FIGURA 2 | D&I INDEX**

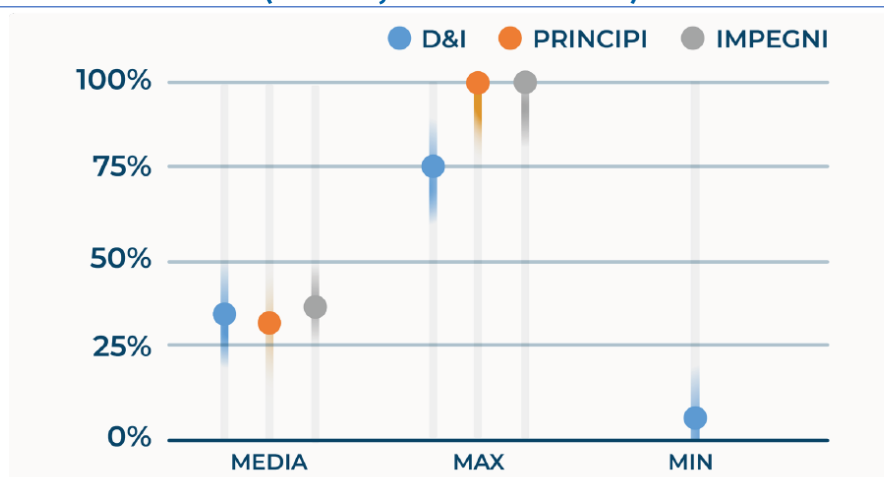


L'andamento dell'indicatore sintetico di Diversity & Inclusion mostra un valore medio pari a circa il 34% e un valore massimo pari al 76%. Analizzando nel dettaglio le due aree dell'indice, in

corrispondenza dei Principi la percentuale più elevata si osserva per la dimensione relativa alla vocazione al territorio e alla comunità.

Per quanto riguarda gli Impegni, i valori più alti sono registrati nelle politiche di selezione e assunzione del personale, finalizzate a garantire neutralità rispetto alla diversità, nonché nelle politiche di valutazione e premialità del personale, che devono essere trasparenti e oggettive. Il confronto tra valori medi e massimi relativi agli Impegni evidenzia un certo grado di disomogeneità, attribuibile in parte alla diversità di dimensione delle imprese che compongono il campione.

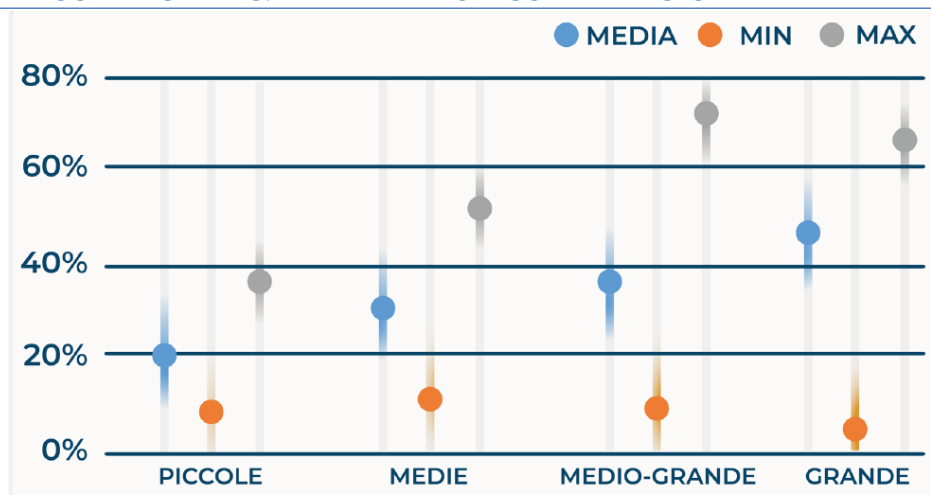
**FIGURA 3 | VALORI AGGREGATI (MINIMI, MEDI E MASSIMI) DEL D&I INDEX**



Spostando il focus sull'aspetto dimensionale, si osserva che tale fattore esercita un'influenza significativa sia sui valori medi sia su quelli massimi dell'indicatore di Diversity & Inclusion, confermando l'importanza della diversa complessità organizzativa delle aziende che compongono il campione.

Non si riscontrano differenze rilevanti tra le imprese di grandi dimensioni e quelle di dimensioni medio-grandi. Questo risultato sottolinea la rilevanza del consolidamento dell'industrializzazione dei settori e della governance efficiente per il rafforzamento delle politiche di Diversity & Inclusion all'interno delle utility italiane.

**FIGURA 4 | ARTICOLAZIONE D&I INDEX PER CLASSI DIMENSIONALI**

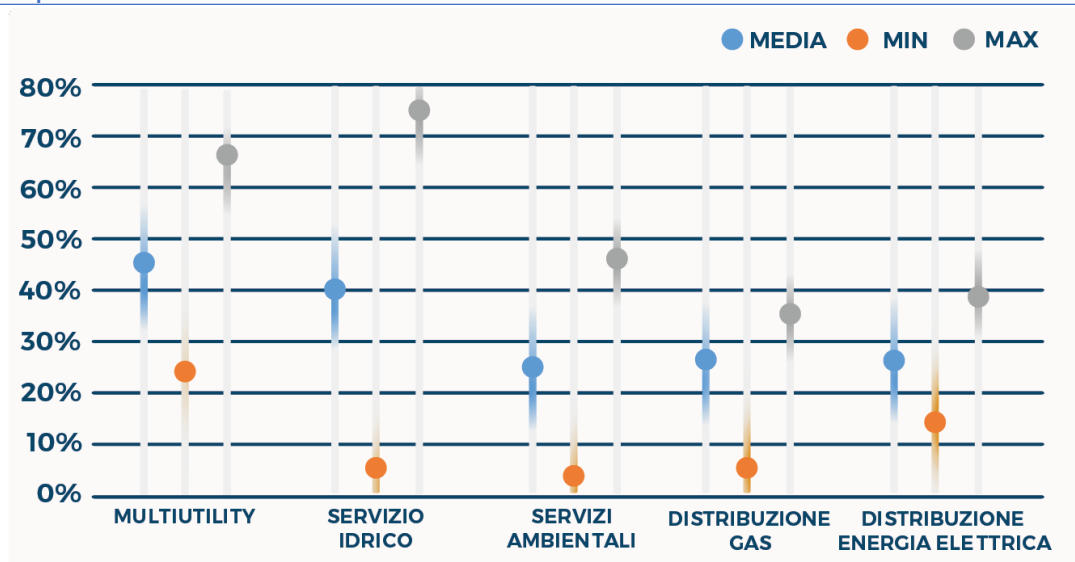


L'analisi delle dinamiche dell'indicatore sintetico per settore di attività evidenzia una

performance particolarmente positiva delle imprese multiutility e delle imprese del servizio idrico, che registrano i valori medi più elevati dell'indicatore.

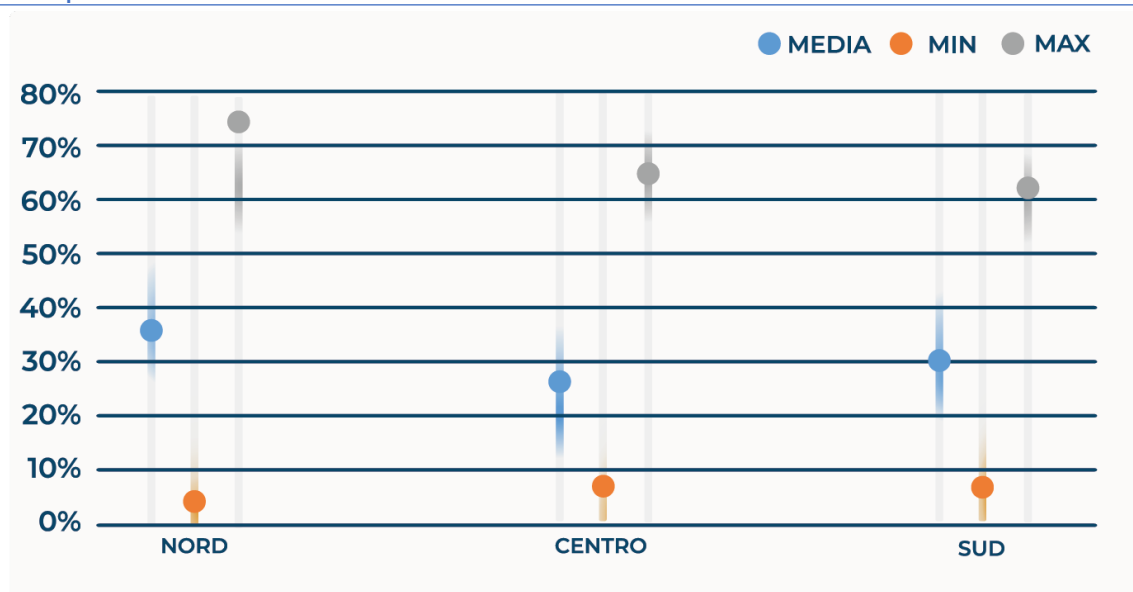
Ciò suggerisce che, mediamente, tali settori manifestano un impegno maggiore sui temi di Diversity & Inclusion. Questo risultato conferma, in parte, le osservazioni precedenti riguardo all'influenza dell'aspetto dimensionale e, più in generale, alla maggiore strutturazione organizzativa delle imprese.

**FIGURA 5 | ARTICOLAZIONE D&I INDEX PER SETTORI DI ATTIVITÀ**



A livello territoriale, i valori dell'indicatore sintetico evidenziano una performance superiore alla media per le imprese situate nel Nord del Paese. Le imprese del Centro e del Sud presentano valori medi inferiori, sebbene nel caso del Sud la distanza dal valore medio nazionale, pari al 34%, risulti più contenuta.

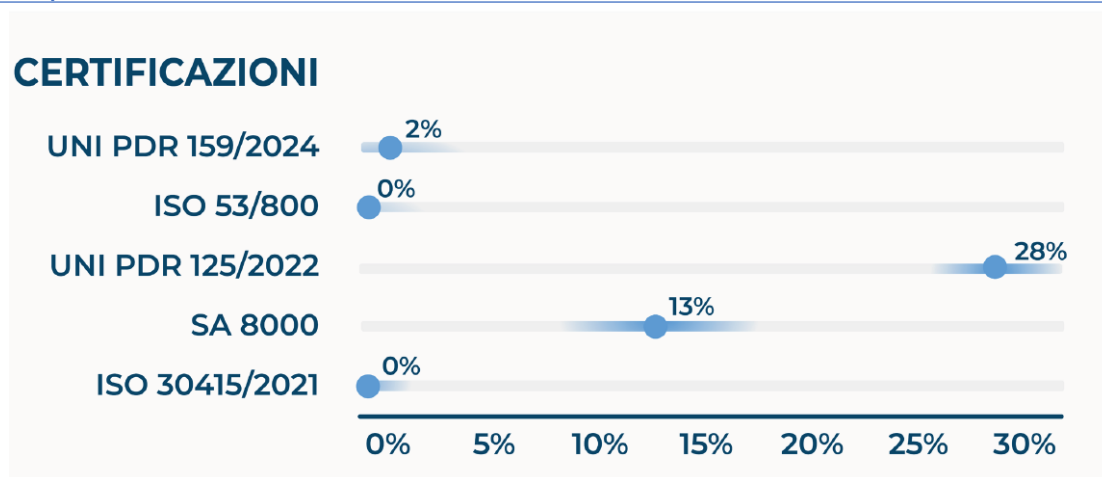
**FIGURA 6 | ARTICOLAZIONE GEOGRAFICA D&I INDEX**



La rilevazione evidenzia un basso ricorso alle certificazioni relative alle politiche di Diversity & Inclusion. In particolare, per quanto riguarda la Certificazione UNI PDR 125/2022, conseguita da 29 aziende associate, emergono ancora significativi margini di miglioramento.

Un'azione di rilievo a livello associativo consiste nel promuovere e supportare le aziende nel conseguimento di tali certificazioni, che rappresentano non solo un riconoscimento formale del raggiungimento di obiettivi di parità di genere o, nel caso della UNI PDR 159/2024, di un lavoro inclusivo per le persone con disabilità, ma consentono anche di introdurre processi e modelli organizzativi stabili ed efficienti.

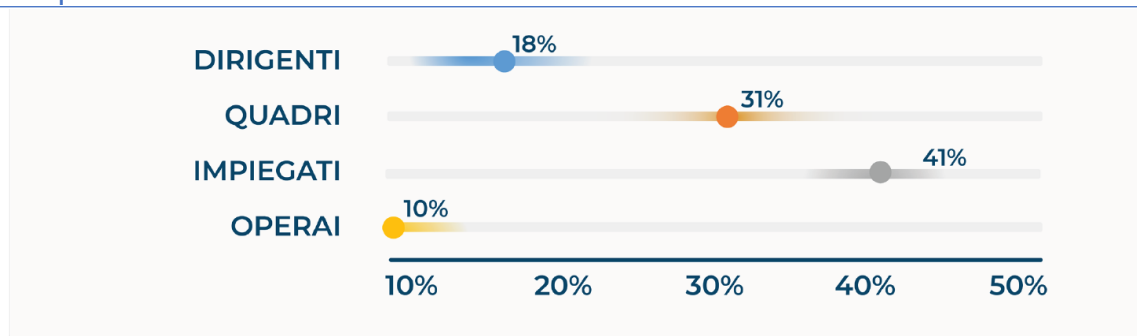
**FIGURA 7 | CERTIFICAZIONI D&I**



Il divario di genere per categoria professionale risulta sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente, con un incremento di un punto percentuale nelle categorie di operai, impiegati e quadri. La maggiore presenza femminile si registra nelle categorie Impiegati e Quadri, con valori spesso significativamente superiori alla media complessiva del 26%.

Il divario di genere più rilevante si osserva tra operai e dirigenti. Nel caso degli operai, tale disparità riflette prevalentemente fattori inerziali e fisiologici legati alla tipologia di mansioni svolte. Al contrario, la bassa percentuale di donne tra i dirigenti evidenzia la persistenza del fenomeno noto come "soffitto di cristallo", a dimostrazione di barriere strutturali all'accesso ai livelli più elevati di responsabilità aziendale.

**FIGURA 8 | INCIDENZA DELLE DONNE PER CATEGORIA PROFESSIONALE**



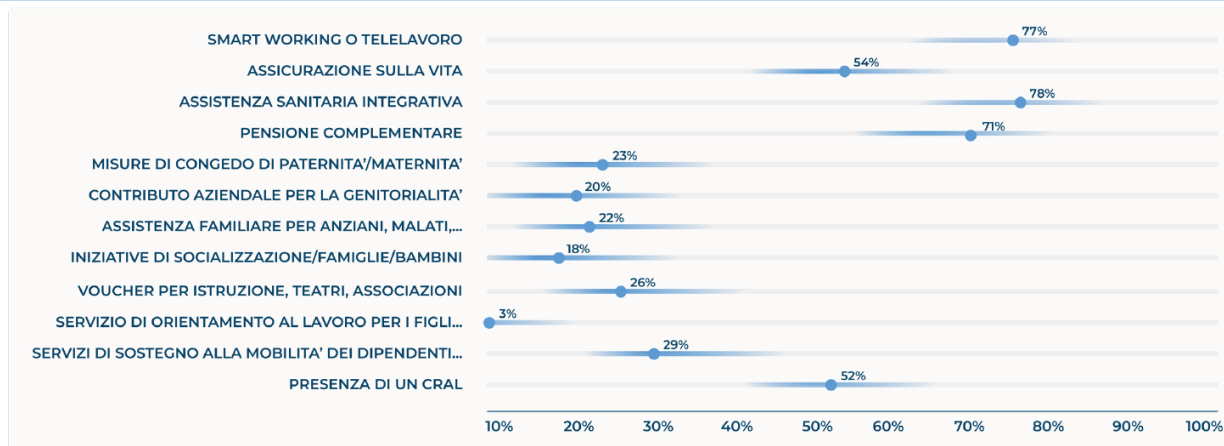
Il tema del benessere organizzativo sta assumendo un ruolo sempre più centrale nelle politiche aziendali di inclusione, nonché nelle strategie di *attraction* e *retention* delle risorse.

La rilevazione evidenzia che l'impegno delle aziende è principalmente concentrato sugli strumenti di welfare contrattualizzati, quali lo smart working, le polizze sanitarie e le assicurazioni sulla vita.

Al contrario, risulta meno sviluppato l'impiego di strumenti non previsti contrattualmente, con valori particolarmente bassi per quanto riguarda i congedi di paternità e maternità, i contributi

aziendali per la genitorialità e le misure di assistenza familiare. Ciò indica margini di miglioramento nell'adozione di politiche di benessere organizzativo più complete e inclusive.

### FIGURA 9 | MISURE ADOTTATE PER INCREMENTARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEI DIPENDENTI



In conclusione, i risultati della survey evidenziano un settore delle utility italiane in rapida evoluzione, con un crescente riconoscimento strategico della diversità e dell'inclusione, pur mostrando aree di miglioramento significative.

Il monitoraggio sistematico attraverso il D&I Index e la condivisione di buone pratiche rappresentano strumenti fondamentali per tradurre l'impegno dichiarato in processi organizzativi stabili, misurabili e replicabili, contribuendo così a costruire ambienti di lavoro equi, inclusivi e sostenibili nel lungo periodo.

**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.**