PROGRAMMA 2026-2030

Candidatura alla Presidenza di Valore D



Annalisa Reale
Partner Chiomenti

Indice

Il percorso della candidatura, dal profilo al programma

01 Annalisa Reale: chi sono p. 3

02 Il mio impegno concreto per l'inclusione p. 4

03 Il contesto in sintesi p. 5

04 Demografia e occupazione pp. 6–7

05 Imprese e vertici: dove si ferma la parità p. 8

06 Valore D e le aziende associate p. 9

07 Perché mi candido p. 10

08 La mia visione p. 11

09 Il mio programma 2026–2030 p. 12

10 Governance p. 13

11 Consiglio Direttivo: la lista p. 14

Annalisa Reale

Chi sono



IL MIO LAVORO

- Avvocata, in Chiomenti dal 2001. Partner, esperta di diritto del lavoro, relazioni industriali e governance.
- Giuslavorista con 30 anni di esperienza, leader del dipartimento di Diritto del Lavoro dello studio legale internazionale Chiomenti e professionista di riferimento nel panorama dei giuslavoristi italiani e internazionali.
- Nel corso della mia carriera ho affiancato i vertici e le direzioni HR delle maggiori multinazionali e grandi aziende italiane nella gestione dei processi di trasformazione organizzativa più complessi e sensibili, articolati processi di riorganizzazione, operazioni di acquisizione M&A nei settori industriale/manifatturiero, finanza, servizi e altro, con l'obiettivo di unire una profonda competenza tecnico-giuridica a una visione strategica del capitale umano, facendomi promotrice di soluzioni contrattuali innovative anche in materia di flessibilità, welfare aziendale e inclusione.
- Esperta di Leadership Strategica e Trasformazione Organizzativa (Strategie D&I e ESG): supporto a grandi gruppi industriali e dei servizi nel ridisegnare i propri modelli organizzativi, anticipando le normative su parità di genere, smart working e sostenibilità sociale (ESG). Assistenza a grandi gruppi industriali nell'analisi scientifica e nel superamento dei divari retributivi di genere (gender pay gap), strutturando sistemi di contrattazione collettiva aziendale e politiche retributive meritocratiche ed eque. Supporto per l'ottenimento della Certificazione della Parità di Genere e nell'implementazione di policy avanzate per una migliore inclusione.

FORMAZIONE e RICERCA

- Dottorato di ricerca Ph.D. e Laurea (magna cum laude), Sapienza Università di Roma
- LL.M. Columbia University (Fulbright Scholar, Stone Scholar)
- Visiting Postdoc Researcher, New York University Law School, Jean Monnet Center
- Assegnista di ricerca presso Sapienza Università di Roma e docente presso Università Lumsa
- Harvard Law School, Executive Education Leadership in Law Firms

Il mio impegno concreto per l'inclusione

Nelle associazioni professionali e in Chiomenti, che nel 2025 ha ottenuto le certificazioni per la parità di genere e Great Place to Work

Nelle associazioni

- **Valore D:** Presidente del Comitato Etico e componente del Consiglio Direttivo dal 2023. Una candidatura interna che porta l'esperienza consolidata nell'Associazione.
- **International Bar Association:** principale organizzazione mondiale che riunisce professionisti del diritto fondata nel 1947, 80.000 avvocati internazionali. Posizione: Vice President del Women Lawyers' Committee, organo che ha la missione di promuovere la parità di genere e garantire pari opportunità nella professione legale a livello globale. Officer della Future of Legal Services Commission.
- **Lex Mundi:** Emeritus Global Chair del gruppo dedicato al diritto del lavoro, con focus su D&I.
- **Reti professionali:** ABA, EELA, AGI e AIDLASS.

Con Chiomenti: i risultati dello Studio

2015

avvio in Studio del percorso su parità di genere

UNI/PdR 125

certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere, ottenuta nel 2025

45% → 62%

Trust Index Great Place to Work, 2019–2025 (498 rispondenti nel 2025)

300 · 420 h

partecipazioni e ore di volontariato alla prima WeCare Week, 2025

WeCare è il programma di sostenibilità dello Studio, su persone, ambiente e comunità: oltre 6,5 milioni di euro investiti tra WeCare e pro bono (2025).

Il pro bono è strutturato dal 2019, con un monte ore annuale di assistenza legale gratuita e l'adesione a TrustLaw (Thomson Reuters Foundation).

Il contesto in sintesi: a che punto siamo con l'inclusione nel Paese

Tre evidenze collegate: meno persone, un talento femminile poco utilizzato, vertici ancora poco inclusivi

DEMOGRAFIA

–3,4 mln

di forza lavoro 15–64 anni entro il 2050: il talento, di ogni età e genere, diventa scarso

ISTAT, Previsioni popolazione 2025

Programma: generazioni, demografia e inclusione

LAVORO

17,4 punti

di divario di occupazione tra donne (53,8%) e uomini (71,2%) nel 2025: il bacino di talento meno utilizzato

ISTAT, Il mercato del lavoro 2025

Programma: genere e società iperdiversa

IMPRESE

7%

dei 320 maggiori gruppi esaminati ha un'amministratrice delegata; le donne executive sono il 18,1%

SDA Bocconi, Osservatorio Donne Executive 2025

Programma: le imprese come volano

LETTURA PER LA NOSTRA CAMPAGNA

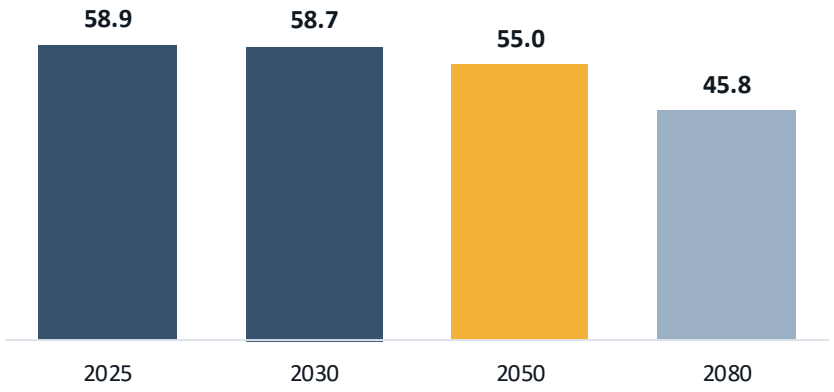
Il rapporto Draghi (2024) indica nel calo della forza lavoro un freno alla crescita e la Bussola UE (2025) punta sulle competenze: con meno persone, donne e giovani sottoutilizzati e vertici poco inclusivi, l'inclusione è la condizione per far crescere le imprese.

Fonti: ISTAT, Previsioni della popolazione base 1/1/2025 e Il mercato del lavoro 2025; SDA Bocconi, Osservatorio Donne Executive (15/10/2025); Commissione europea, Bussola per la competitività (29/01/2025); rapporto Draghi (9/09/2024).

Demografia: meno persone in età da lavoro

Il calo demografico riduce la forza lavoro: ogni talento, di ogni età e genere, conta di più

Popolazione residente, milioni (scenario mediano ISTAT)



–3,9 mln residenti entro il 2050 rispetto al 2025; oltre 13 milioni in meno entro il 2080

1,14

figli per donna nel 2025, minimo storico (1,18 nel 2024; UE27: 1,34 nel 2024). Per il ricambio servirebbero circa 2,1

34,5%

di over 65 sulla popolazione nel 2050, dal 24,7% di inizio 2025

–3,4 mln

di forza lavoro 15–64 anni entro il 2050: da 24,8 a 21,4 milioni

109mila

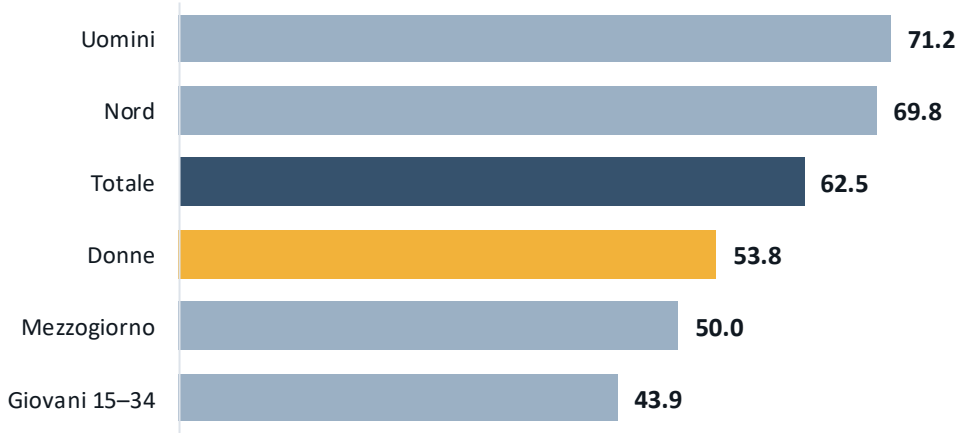
italiani espatriati nel 2025, in calo dal picco di 141mila nel 2024

Fonti: ISTAT, Previsioni popolazione base 1/1/2025 (31/08/2026); ISTAT, Natalità e fecondità 2025 (21/10/2026); ISTAT, Migrazioni 2024/2025 (03/08/2026); ISTAT, Indicatori demografici 2025.

Occupazione: dove si concentra il divario

Non solo uomini e donne: il divario cambia con territorio, età e fasi della vita

Tasso di occupazione 15–64 anni, 2025 (%)



Divario di genere: 17,4 punti (UE: 9,1, terzo trimestre 2024). Il divario Nord-Mezzogiorno è di 19,8 punti.

42,2%
Inattività femminile, 15–64 anni
Uomini 24,4% · ISTAT 2025

57,2%
Madri in coppia occupate
Donne single 69,3% · CNEL-ISTAT 2023

31,5%
Occupate a tempo parziale
Uomini 8,1%; 42,1% involontario · CNEL-ISTAT

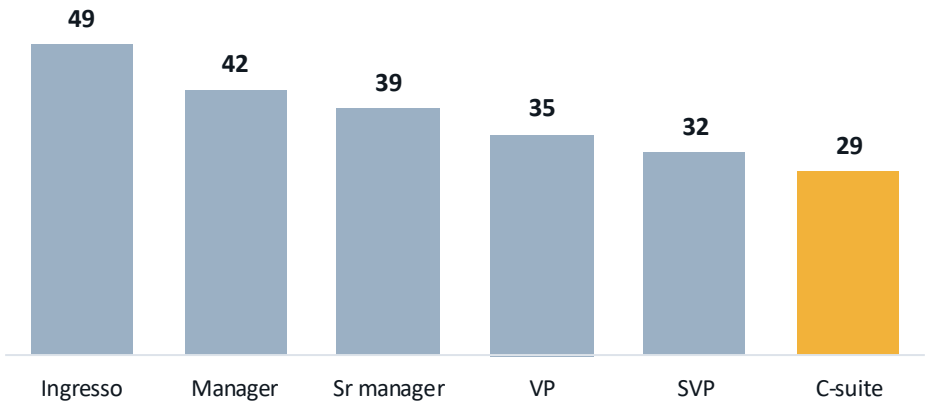
19,1%
Donne tra gli occupati STEM
CNEL-ISTAT 2023

Fonti: ISTAT, Il mercato del lavoro 2025 (media annua); CNEL-ISTAT, Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità (6 marzo 2025).

Imprese e vertici: dove si ferma la parità

Le aziende rallentano sulla parità di genere proprio mentre i dati ne mostrano il valore

Donne per livello gerarchico, 2025 (%)



+39%

probabilità di sovraperformance finanziaria per i team esecutivi nel quartile più alto di diversità di genere (McKinsey, 2023)

54% vs 84%

aziende che danno priorità alta all'avanzamento delle donne, contro la cultura inclusiva: impegno in calo da anni (McKinsey e LeanIn.Org, 2025)

18,1% · 7%

donne executive e imprese con AD donna (SDA Bocconi, 2025); nei CdA delle quotate sono il 43,1% (CNEL-ISTAT, 2023)

LETTURA PER IL NOSTRO PROGRAMMA DI PRESIDENZA

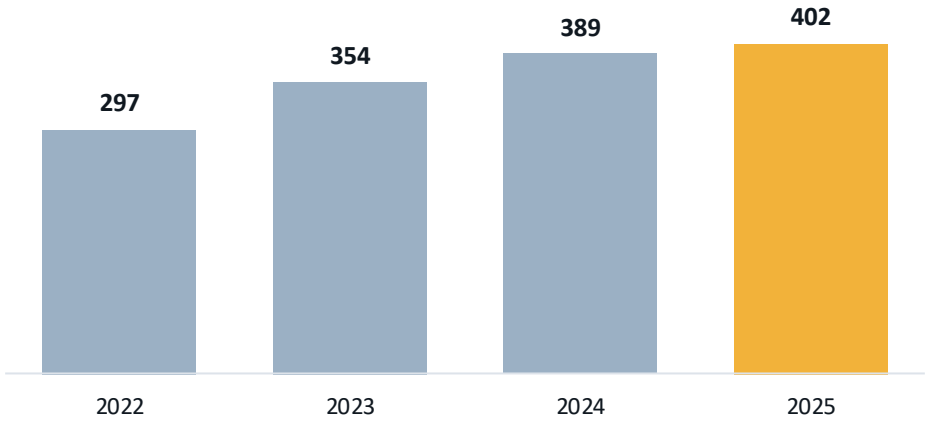
Le donne sono nei CdA ma non nei ruoli esecutivi, e l'impegno delle imprese cala: serve una rete che tenga alta la priorità e la traduca in risultati misurabili.

Fonti: Campione McKinsey e LeanIn.Org, Women in the Workplace 2025. 124 organizzazioni statunitensi, non italiane. Il dato sulla sovraperformance è una correlazione; McKinsey, Diversity Matters Even More (2023); SDA Bocconi, Osservatorio Donne Executive (15/10/2025); CNEL-ISTAT (2025).

Valore D e le aziende associate: una realtà consolidata, una grande forza

Rete associativa: dati ufficiali al 31 dicembre 2025

Aziende associate (n.)



Dal 2009: da 12 aziende fondatrici a 402 associate, con oltre 2 milioni di dipendenti.

402

aziende associate al 31/12/2025

3 Ambassador · 69 Sostenitori · 315 Ordinari · 15 Junior

~10%

quota di PMI nella rete nel 2025

Fonti: Valore D, Bilancio 2025 (pubbl. maggio 2026); Statuto, aggiornamento luglio 2026 (art. 12); Assemblea associate, 22/07/2026.

Perché mi candido

Per costruire sul patrimonio di Valore D e restituire all'Associazione esperienza, relazioni e impegno.

Per contribuire all'Associazione con una profonda conoscenza della stessa, essendo già membro del Consiglio Direttivo.

Le mie motivazioni

Costruire sul patrimonio

Valore D ha sviluppato programmi di successo, coinvolgendo le aziende a tutti i livelli, dalle giovani generazioni a chi guida le aziende. Questo lavoro va sviluppato con gli occhi al futuro.

Tenere alta la voce

Rendere l'Associazione più visibile e fare stand up sui temi dell'inclusione, perché restino centrali nelle strategie delle aziende.

Dagli impegni ai risultati

Passare dagli impegni a risultati concreti e misurabili: equità nel recruiting, opportunità di carriera, trasparenza e merito nelle retribuzioni.

Cosa restituisco a Valore D

La mia rete
Relazioni con istituzioni, mondo accademico, associazioni datoriali e società civile, al servizio dell'Associazione.

Una candidatura interna, una prospettiva internazionale
Il lavoro con istituzioni internazionali per l'inclusione (International Bar Association, Lex Mundi, ABA), per aprire Valore D all'internazionalizzazione.

Trent'anni accanto alle imprese
Al fianco di vertici e direzioni HR nelle trasformazioni organizzative, sulla parità retributiva e la certificazione di genere.

Un impegno già in corso
Nel Consiglio Direttivo di Valore D dal 2023 e Presidente del Comitato Etico; una candidatura interna che valorizza l'esperienza e la conoscenza dell'Associazione e della base di riferimento.

La mia visione

Come vedo Valore D nel futuro

VALORE D: UN'ASSOCIAZIONE DI IMPRESE, AL FIANCO DELLE IMPRESE

Valore D come interlocutore di riferimento del Sistema Paese e delle imprese sulle grandi sfide nazionali, con l'inclusione e la diversità al centro.

Perché l'inclusione non è un costo né un adempimento: è una leva di crescita e di competitività, ed è una manifestazione di civiltà giuridica, un valore costituzionale da perseguire con più forza.

Il programma 2026–2030

Un'inclusione 4.0: costruire sul patrimonio di Valore D, con più visibilità e voce sui temi dell'inclusione

1 · GENERE E SOCIETÀ IPERDIVERSA

- Dagli impegni ai risultati: target di promozione femminile nella pipeline manageriale come KPI. Misurabilità dei programmi di inclusione
- Genitorialità, cura e autonomia economica delle donne
- Intersezionalità: incidere dove si concentra il divario (età, territorio, disabilità, provenienza)
- Culture e multiculturalità: definire i linguaggi per un recruiting inclusivo

Dal contesto: 17,4 punti di divario di occupazione (ISTAT)

2 · GENERAZIONI, DEMOGRAFIA E INCLUSIONE

- Onboarding, upskilling e reskilling come accompagnamento nei cicli di vita e cicli dell'inclusione
- Rafforzare la catena scuola–università–impresa. Elaborare politiche di retention per i giovani e le giovani che lasciano i territori
- Alleanza tra generazioni: mentoring e reverse mentoring, trasmissione di know-how e staffette generazionali

Dal contesto: –3,4 mln di forza lavoro entro il 2050 (ISTAT)

3 · LE IMPRESE COME VOLANO PER L'INCLUSIONE

- Ascolto delle associate e scambio di buone pratiche: imprese motore di coesione
- CEO Community: il cambiamento passa da chi guida le imprese
- PMI e filiere: le grandi aziende diffondono politiche inclusive
- Best practice e tavoli di lavoro come laboratori di inclusione

Dal contesto: solo il 7% di AD donne (SDA Bocconi)

LEVA 1 · TECNOLOGIA E AI INCLUSIVE

Uso responsabile dell'AI, prevenzione dei bias, principi dell'AI Equity Compass di Valore D: l'AI al servizio dell'inclusione.

LEVA 2 · FARE SISTEMA

Imprese, istituzioni, mondo accademico, associazioni datoriali e società civile; apertura all'internazionalizzazione.

Governance

Una squadra di indirizzo e responsabilità condivisa

Le aziende della lista, al servizio di tutte le associate

La lista coinvolge alcune tra le più importanti aziende del Paese, rappresentative dei vari settori produttivi e delle diverse geografie. Il Consiglio mette questa esperienza al lavoro con un metodo in tre passi:

1 · Priorità

Le tre priorità del programma (genere, generazioni, imprese) e le due leve, tecnologia e AI inclusive e fare sistema.

2 · Coinvolgimento

Il Consiglio Direttivo lavora con chi guida le aziende (CEO), le imprese associate e la community, in tavoli di lavoro mirati.

3 · Azioni concrete

Le priorità strategiche diventano iniziative con risultati misurabili, nelle aziende e con le istituzioni.

OBIETTIVO VISIBILITÀ

Rendere l'Associazione più visibile e tenere alta la voce sui temi dell'inclusione, perché restino centrali nelle strategie delle aziende.

Consiglio Direttivo: la lista

Chi compone la squadra: 24 aziende di settori diversi, dalla consulenza all'industria, dalla finanza all'energia

CAPOLISTA

Annalisa Reale

Partner Chiomenti

24

aziende in lista, Chiomenti compresa

IBM Italia VICEPRESIDENTE
Alessandra Santacroce · Resp. Relazioni Istituzionali

Bolton Group VICEPRESIDENTE
Luca Alemanno · CEO Bolton Food

Accenture
Antonella Aureli · Senior Managing Director

Angelini
Isabella Falautano · Group Chief Sustainability Officer

Autogrill
Alessandro Premoli · Head of People & Organization

BNL BNP Paribas
Geraldine Conti · Chief People and Engagement

Crédit Agricole Italia
Matteo Bianchi · Chief Government Officer

Edison
Barbara Terenghi · Executive Vice President Sustainability

Enel
Alessia Sterpetti · Head of Group People Care

Fastweb
Silvia Cassano · Chief People Officer

Fincantieri
Elisa Olivier · Head of Talent, Learning Development

Golden Goose
Federica Ruzzi · Chief Sustainability Officer

Henkel
Giusi Viani · Head of Corporate Communication

ING Italia
Costanza Ramorino · Head of HR Italy

Leonardo
Raffaella Luglini · Chief Sustainability Officer

ManpowerGroup Italia
Anna Gionfriddo · CEO

McKinsey & Company
Cristina Catania · Senior Partner

Mediobanca
Maria Teresa Iardella · Managing Director, Head of Debt Division

Unipol Gruppo
Stefano Genovese · Head of Institutional & Public Affairs

BOARD MEMBER POOL

Deloitte
Alessandra Ceriani · Partner

Avio
Linda Langella · Head of Talent and Development

Veolia Italia
Emanuela Teatini · Organizational and HR Director

Kraft Heinz
Carmela Bazzarelli · CEO

PROGRAMMA 2026-2030

Grazie

Annalisa Reale

Candidatura alla Presidenza di Valore D

