PROGRAMMA DI PRESIDENZA

Valore D
2026–2030

BARBARA POGGIALI

VALORI. AZIONI. RISULTATI.

Le imprese insieme per
rendere la DEI
una leva di valore
economico, di eccellenza e
sostenibilità per il Paese.

Agenda

Il mio percorso
- Chi sono
- Il mio legame con Valore D
- Perché mi candido alla Presidenza di Valore D

Contesto
- Contesto internazionale
- Contesto sociale
- Parità di genere: una sfida ancora aperta
- Transizioni e fragilità dei giovani
- Over 50 e mercato del lavoro
- Contesto Tecnologico/Innovazione
- Crisi della fiducia: insularità

La visione
- La mia visione
- Il ruolo di Valore D
- L'associazione che vogliamo essere

Il mio programma
- Il punto di partenza: Piano Strategico di Valore D
- I pilastri del programma

Governance
- La mia proposta di governance
- Il Consiglio Direttivo
- I primi 100 giorni

Il mio percorso

Chi sono

- Ho una formazione STEM: sono laureata in Ingegneria al **MIT di Boston**, dove ho conseguito Bachelor, Master Degree e un PhD.
- Il mio percorso professionale si è sviluppato in modo orizzontale e aperto al cambiamento, attraversando contesti, settori e culture diverse. Come manager ho maturato un'esperienza internazionale e multidisciplinare tra consulenza, industria, tecnologia, finanza e servizi, ricoprendo ruoli executive in grandi gruppi come **Leonardo, Poste Italiane/PosteMobile e RCS MediaGroup**, ed essendo stata CEO di Dada.
- Attualmente **sono Presidente del Fondo Italiano di Investimento**.
- Mi caratterizza una **solida esperienza di governance**, maturata sia in ruoli executive sia come Presidente e Consigliera in società quotate e non, in contesti complessi e in fasi di trasformazione.
- Nel mio lavoro mi sono sempre occupata di **trasformazione**, **crescita sostenibile** e **innovazione**, con una forte attenzione allo sviluppo delle persone e alla capacità delle organizzazioni di evolvere nel tempo.



Il mio legame con Valore D

Da sempre sono impegnata sui temi della parità di genere e della valorizzazione delle persone, riconoscendone l'unicità come **leva di crescita individuale e collettiva**.

Il mio legame con Valore D nasce da un **coinvolgimento diretto e continuativo** che mi ha permesso di condividere e vivere concretamente la missione dell'associazione, accompagnandone l'evoluzione nel tempo.

Ho attraversato Valore D da **molteplici prospettive** – come azienda associata, come Consigliera durante la Presidenza 2016-2019, partecipante alla prima classe di In the Boardroom e alla CEO School – costruendo una conoscenza profonda dell'associazione, dei suoi valori e dei suoi meccanismi di governance.

Perché mi candido alla Presidenza di Valore D

- Mi candido perché il mio percorso professionale, maturato in contesti complessi e di trasformazione, mi ha insegnato che il cambiamento richiede **visione, concretezza e responsabilità**.
- Oggi sento il desiderio di **mettere questa esperienza al servizio di Valore D e delle aziende associate**, come gesto di restituzione verso una comunità che ha contribuito al mio set valoriale.
- Credo profondamente nella **forza della rete**: quando le imprese agiscono insieme — e in modo coordinato con **istituzioni e attori pubblici** — il cambiamento diventa possibile, credibile e duraturo. Nel mio percorso ho maturato la convinzione che **la collaborazione pubblico-privato sia una leva decisiva per creare valore misurabile**, capace di incidere sulla qualità delle decisioni, sulla competitività e sull'impatto sociale.
- Viviamo una fase storica complessa, in cui alle aziende è chiesto non solo di adattarsi, ma di **guidare il cambiamento**, generando fiducia e **valore condiviso**.
- Penso di poter contribuire a questa fase cruciale del ruolo di Valore D, accompagnando le imprese nello sviluppo delle persone, nella qualità della leadership e nella capacità di **tradurre valori in scelte organizzative concrete**.
- Credo nell'unicità e nella pluralità come leve di innovazione e crescita sociale, e nell'impegno verso le nuove generazioni e la **leadership femminile come investimento essenziale per il futuro del Paese**.

Contesto

Contesto internazionale

Contesto geopolitico sempre più instabile, segnato da una policrisi in cui shock geopolitici, economici e sociali si susseguono con crescente frequenza.

Le dinamiche politiche USA, a partire dalla Presidenza Trump, influenzano l'economia globale e si riflettono direttamente sulle politiche DEI, in particolare nelle aziende americane e nelle loro catene del valore.

L'Europa ricerca un equilibrio in un contesto geopolitico avverso, chiamata a rafforzare la competitività economica senza arretrare sulla tutela dei diritti, dell'inclusione e della sostenibilità, nonostante un **calo di attenzione verso ESG e DEI** a fronte di evidenze consolidate sul loro impatto positivo.

Crescita di polarizzazioni ed estremismi, accompagnata da una crisi delle democrazie e da un indebolimento della fiducia nelle istituzioni e nei corpi intermedi.

Contesto sociale

*Eurostat, 2025

Generazioni

Convivono oggi più generazioni nello stesso contesto sociale e lavorativo, una discontinuità che richiede nuove competenze di intelligenza generazionale per governare relazioni, lavoro e passaggi di vita.

Natalità

Il calo delle nascite mette a rischio la sostenibilità del sistema Paese, riducendo il ricambio generazionale nel lavoro e indebolendo crescita e welfare.

Capitale umano

L'Italia non valorizza il proprio capitale umano: 1,3 milioni di NEET, giovani che vanno a lavorare all'estero, scarsa attrattività per i talenti stranieri e competenze spesso sotto-utilizzate.

Donne

Parità di genere è una sfida ancora aperta: bassa occupazione femminile, gender pay-gap e scarsa rappresentanza nei ruoli di leadership.

Over 50 e mercato del lavoro

48,7

ANNI

L'età media della forza lavoro italiana è la più alta d'Europa

33%

della forza lavoro è over 50

+409.000 occupati over 50 nel 2025 · -224.000 under 50

-34%

popolazione in età lavorativa entro il 2060

circa -12 milioni di persone in meno

1 su 2

senior si sente marginalizzato in azienda

percezione di scarsa valorizzazione del contributo professionale

Fonti: Istat, 2025 · OECD, 2025 · *Oltre le generazioni*, Valore D, 2024

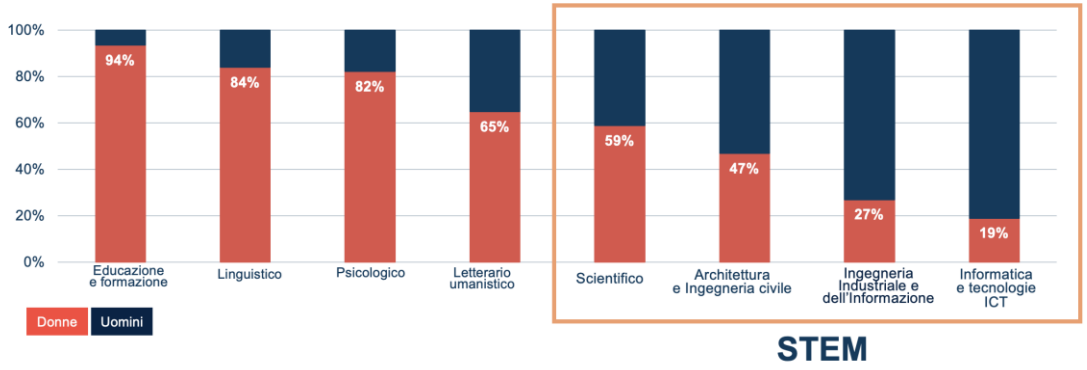
Scelte di studio, disoccupazione e precarietà delle giovani generazioni

La questione giovanile non è solo demografica, ma sistemica: riguarda lavoro, autonomia, benessere e capacità di transizione.

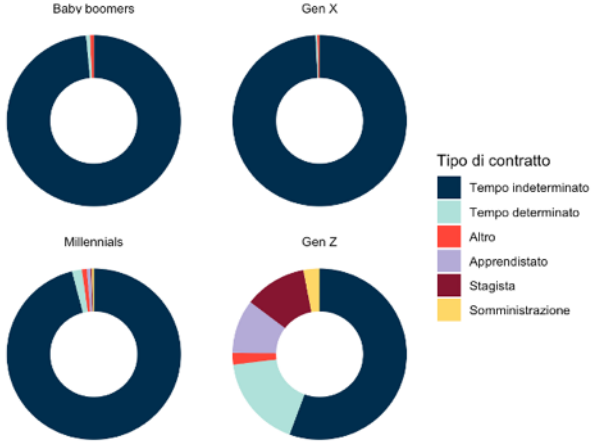
Nel 2025, l'occupazione giovanile in Italia mostra lievi miglioramenti ma resta tra le peggiori in Europa, con un tasso di disoccupazione (15-24 anni) del 20,6%, ben sopra la media Ue del 15,2%

La sfida centrale è la fragilità delle transizioni: scuola, lavoro, lavori instabili, permanenza nel Paese, la scelta di partire o tornare.

Laureate e laureati per gruppo disciplinare: composizione per genere (%)



Tipologia di contratto per fascia generazionale (%)



Fonti: ; Eurostat, tassi di disoccupazione 2025; Almalaurea, 2026; Oltre le generazioni, 2024

Parità di genere: una sfida ancora aperta

In Italia il gender gap rimane un freno strutturale alla crescita.

Il risultato è una riduzione di redditi, produttività e piena valorizzazione del capitale umano femminile. Una perdita di valore economico e competitività per imprese e sistema Paese.

117°

POSTO AL MONDO

per partecipazione economica e opportunità delle donne

53,8%

OCCUPAZIONE FEMMINILE

lavora il 53,8% delle donne contro il 71,2% degli uomini, con un ritardo significativo rispetto ai principali partner europei

17,4%

GENDER PAY GAP

nel settore privato

Fonti: WEF Global Gender Gap Index (2025); ISTAT (2025) Eurostat (2025); Eurostat (2024)

Contesto Tecnologico / Innovazione

Un'accelerazione tecnologica senza precedenti sta ridefinendo competenze, ruoli e modelli organizzativi. Il **rischio di marginalizzare** alcune fasce della forza lavoro è concreto. Ma le **opportunità non mancano e paradossalmente potrebbero avvantaggiare proprio i cluster più fragili**. A patto che ricevano la giusta formazione.



GIOVANI

L'AI impatta soprattutto le **entry positions**, riducendo i ruoli di ingresso e indebolendo la capacità di costruire **pipeline di talenti** e garantire il ricambio generazionale. Ma i nativi digitali possono essere anche i migliori interpreti di questa rivoluzione che di fatto "democratizza" l'accesso a competenze complesse. Altro punto a favore dei giovani: i più non temono l'AI (e non è poco!)



DONNE

L'impatto dell'AI non è neutro: colpisce ruoli e settori a maggiore presenza femminile e, senza accesso alle competenze STEM, rischia di ampliare i divari di genere. Ma l'AI offre al contempo strumenti inediti per ridefinire la flessibilità e l'inclusione lavorativa. E, se governata con criteri di equità, può trasformarsi in un acceleratore della parità. Senza contare che l'AI stessa sta riportando in auge i profili umanistici.



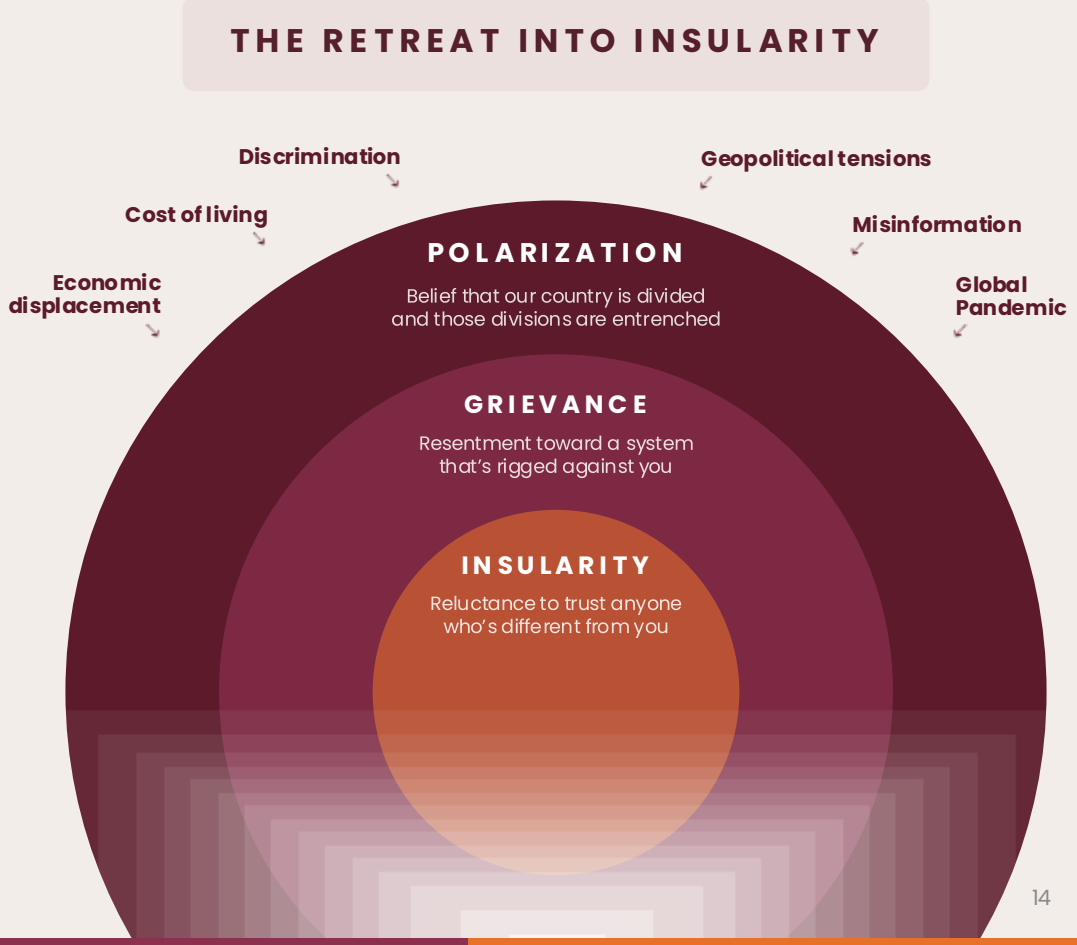
OVER 50

Il rapido cambiamento delle competenze e il reskilling insufficiente aumentano il rischio di esclusione o sotto-utilizzo del capitale professionale più esperto. Almeno sulla carta. Perché gli over 50 possiedono il pensiero critico necessario per validare i risultati dell'AI e, in definitiva, per garantire quella "supervisione umana" ora resa anche obbligatoria per legge in Italia con il Dlgs 179/2026 attuativo dell'AI Act.

Crisi della fiducia: insularità

L'insularità descrive il passaggio dal "*noi*" al "*me*": le persone si chiudono nel proprio perimetro di relazioni e valori, aumentano polarizzazioni e diffidenza verso chi è diverso e perdita di fiducia nelle istituzioni condivise.

In questo contesto, le **aziende** – l'istituzione che gode del più alto tasso di fiducia rispetto a Governo, Media e ONG – hanno un ruolo chiave nel **costruire ponti**, favorendo dialogo, collaborazione e fiducia tra gruppi diversi, dentro e fuori il luogo di lavoro.



Fonte: Edelman Trust Barometer, 2026

La visione

La mia visione

Viviamo una fase storica in cui la capacità di un Paese di crescere, competere e tenere insieme coesione sociale e sviluppo dipende in modo crescente dalla **qualità delle organizzazioni, delle leadership e delle decisioni**.

In questo contesto, **equità e diversità nella governance e nel management non sono un tema valoriale separato dall'economia**, ma una **condizione abilitante per la competitività, l'innovazione e la sostenibilità di lungo periodo**.

La Presidenza di Valore D nasce con l'ambizione di rendere evidente, misurabile e riconosciuto il **valore economico e organizzativo della DEI**, posizionando l'Associazione come **partner strategico delle imprese e interlocutore autorevole per il Sistema Paese**.

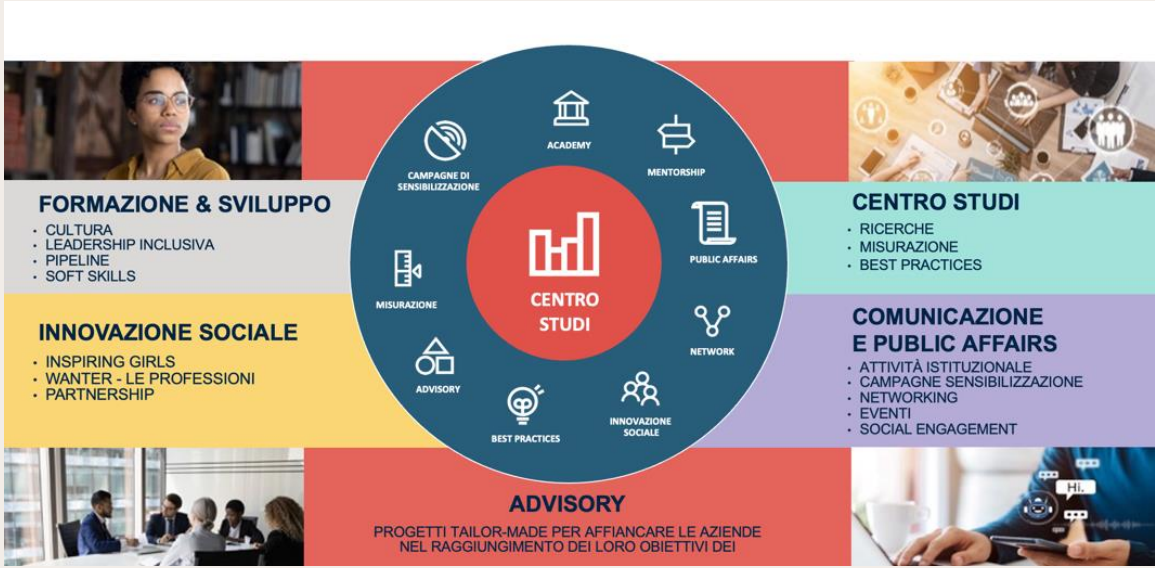


Il ruolo di Valore D: consolidare la base, rafforzare la voce

Più imprese, più rappresentanza

Valore D si pone l'obiettivo di far crescere la propria rete di associati per **incrementare il peso specifico dell'associazione**. Più aziende significa più **rappresentatività e una presenza stabile nei tavoli istituzionali, economici e culturali** in cui si definiscono le politiche che incidono sul mondo del lavoro e sulla qualità della vita delle persone.

Il consolidamento e l'ampliamento a tipologie meno presenti oggi (per settori, territori, dimensione) della compagine associativa rappresenta non solo un indicatore di sviluppo, ma una **leva fondamentale per rafforzare la capacità di rappresentanza di Valore D e amplificarne l'impatto sistemico.**



L’associazione che vogliamo essere

Valore D come

Trust Broker

tra **imprese**, **persone** e **istituzioni**
tra **generi**, **generazioni** e **culture**
tra **grandi imprese** e **PMI**
tra **pubblico** e **privato**.

---

*L'impegno dell'associazione è **tenere insieme mondi diversi**, **creare legami** dove oggi ci sono separazioni e trasformare le differenze in **valore condiviso**.*

Il mio programma

Il punto di partenza: Piano Strategico di Valore D

AMBIZIONE:
Essere **l'associazione di riferimento** per il **Sistema Paese** e le **aziende** nell'affrontare le **grandi sfide nazionali**, con focus specifico sull'**inclusione**, quale **abilitatore** di **crescita** e **competitività del business**



Alzare livello di interlocuzione con **istituzioni e CEO**, anche con un ruolo di **advocacy**



Garantire concretezza e misurabilità delle iniziative promosse da Valore D e dalle aziende associate



Progettare **iniziative di valenza nazionale** e ad alto impatto, anche sulle medie imprese, asse portante del Paese



Focalizzare l'attenzione sugli **ambiti DEI urgenti: genere e generazioni** (altri ambiti gestiti in logica **intersezionale**)

I pilastri del programma

OBIETTIVO • CRESCERE PER FAR CRESCERE IL PAESE

01

GENERE

Donne al lavoro, donne alla leadership.

- Gender Pay Gap & carriere
- STEM, AI e competenze del futuro
- Cultura e governance inclusive

ESEMPI: Azioni legislative su congedi di paternità e quote di genere in CDA in aziende non quotate

02

GENERAZIONI

Ogni età è una risorsa.

- Longevità e occupabilità di giovani e senior
- Reskilling e accesso equo alla formazione pro business
- Dialogo intergenerazionale

ESEMPI:Partecipazione Commissione Demografia, e interlocuzioni Min. Lavoro per il potenziamento dei Fondi Interprofessionali

03

Medie Imprese

L'inclusione scala con le filiere.

- Incremento della rappresentanza delle PMI (focus su Medie Imprese) in termini numerici e qualitativi (es.Nord/Sud)
- Tematiche DEI nella supply chain

ESEMPI Collaborazione Università, Confindustrie settoriali Accesso a piattaforma Younicity

UN PROGRAMMA IN **ALLEANZA PUBBLICO-PRIVATO**

IL METODO VALORE D Misurazione **Ricerca** · **Advocacy** · **Community**

1 DONNE, LAVORO E COMPETITIVITÀ

OBIETTIVO:
Ridurre il gender gap e valorizzare pienamente il talento femminile come leva di competitività, sostenibilità e innovazione.

AMBITI CHIAVE

- **Accesso equo al lavoro e alle opportunità**
- **Leadership ed empowerment femminile**
- **Superamento di stereotipi e penalizzazioni (genitorialità, cura, ...)**
- **Cultura del rispetto e linguaggi inclusivi**

2

INTEGRAZIONE GENERAZIONALE

OBIETTIVO
Garantire accesso, continuità e qualità del lavoro lungo tutto l'arco della vita lavorativa, in un mercato che cambia rapidamente.

AMBITI CHIAVE

- **Giovani e NEET: accesso, orientamento, occupabilità**
- **Dialogo intergenerazionale**
- **Valorizzazione degli over 50**
- **Longevità delle carriere come fattore di sostenibilità**

3

PMI, FILIERA E CRESCITA SOSTENIBILE

OBIETTIVO:
Aumentare la rappresentanza delle PMI all'interno dell'associazione e fare delle filiere il principale canale di coinvolgimento e crescita delle PMI

AMBITI CHIAVE

- **Coinvolgere - Aziende associate e relative filiere**
- **Radicare - Approccio territoriale e distrettuale**
- **Condividere - Competenze, best practices e strumenti**
- **Accelerare - Mentorship delle grandi imprese verso le PMI**

Governance

La mia proposta di Governance

Continuità nei valori.
Ascolto e evoluzione nelle modalità.
Ambizione nell'impatto.

IL MIO CONSIGLIO DIRETTIVO

Un team di **Persone** con un forte commitment sulle tematiche DEI, motivate, appassionate e inclusive

- **Diversità** di competenze, esperienza, genere e età
- **2 Vice-Presidenti con deleghe** e accountability
- **Mix di settori e di ruoli con CEOs e C-Level** per rafforzare e accelerare l'impatto sul business
- Equilibrio tra **continuità** e **rinnovamento**.
- **Visione**, **Responsabilità**, **Impegno**, **Collaborazione** e **Fiducia**

Aziende che rappresentano settori, geografie e dimensioni differenti.

CEO COMMUNITY PER LA DEI

Porta la DEI al livello della strategia e della governance, responsabilizza i CEO come leader e ambassador del cambiamento e crea fiducia.

TAVOLI DI LAVORO

Un luogo di confronto tra aziende per condividere valore, scambiare best practice e generare soluzioni concrete su temi chiave.

COMMUNITY

di funzione (Voci, Persone e Società) come rete viva e moltiplicatore di impatto.

Community InTheBoardroom

Community Role-Models Inspiring Girls e Wanter

ADVOCATES

Gli Advocates DEI promuovono e sostengono l'integrazione della Diversità, Equità e Inclusione nelle scelte quotidiane e strategiche dell'organizzazione. Agiscono come facilitatori culturali.

TEAM VALORE D

Il Consiglio Direttivo

AZIENDA	CARICA	NOME	RUOLO CONSIGLIO VALORE D
Presentata da: **Epta**	Amministratore	**BARBARA POGGIALI**	Presidente
Elite Borsa Italiana - Euronext	CEO	**MARTA TESTI**	Vicepresidente
Medtronic	CEO	**PAOLA PIROTTA**	Vicepresidente
a2a	Chief People & Transformation Officer	**MAURO GHILARDI**	Consigliere
Alkemy	CEO	**DUCCIO VITALI**	Consigliere
Amazon	GM Advertising Services Europa	**GIULIA POLI**	Consigliera
Autostrade	Responsabile DEI	**ALESSIA RUZZEDDU**	Consigliera
Banca d'Italia	Head Consumer Protection & Fin. Ed.	**MAGDA BIANCO**	Consigliera
Barilla	Customer Team Director	**VALERIA ICARDI**	Consigliera
BiBanca	Direttore Generale	**DIEGO ROSSI**	Consigliere
Capgemini	CEO	**MONIA FERRARI**	Consigliera
Datacontact	President & CEO	**LAURA TOSTO**	Consigliera
DLA Piper	Partner	**ROBERTO VALENTI**	Consigliere
Edelman	CEO	**FIORELLA PASSONI**	Consigliera
GSK	Head Gov. Affairs & Comm.	**SABRINA DE CAMILLIS**	Consigliera
Haribo	CEO	**MARCO PIANTANIDA**	Consigliere
Hearst Italia	Chief Marketing & Digital Officer	**KAREN NAHUM**	Consigliera
Key2People	CEO	**CRISTINA CALABRESE**	Consigliera
Marsh	Partner, Marsh People Consulting Business Leader	**ALBERTO NAVARRA**	Consigliere
Prysmian	Digital Strategy & A.I. Factory Director	**MARIA VITTORIA GIANCOLA**	Consigliera
BOARD MEMBER POOL			
Nestle'/Nespresso	HR Director	**SIMONA LIGUORO**	Consigliera
Vector	Sustainability, D&I & Comm. Mgr	**CAMILLA BUTTA'**	Consigliera
Politecnico Milano	Prof. Ordinaria Automazione	**MARA TANELLI**	Consigliera

I primi 100 giorni



1

Mappare e segmentare la base associati per costruire un'offerta di servizi mirata.



2

Identificare nuovi mercati, settori e territori ancora poco presidiati per ampliare la rete e acquisire nuovi associati.



3

Definire un programma di execution sui 3 pilastri (genere, generazioni, PMI) e concentrare le risorse sui temi di maggiore impatto strategico.

Grazie!

BARBARA POGGIALI