



BILANCIO CHIUSO AL 31/12/2025

valore^D

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31 dicembre 2025	31 dicembre 2024
A) Quote associative ancora da versare	0	0
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali:		
1) costi di ricerca, sviluppo e di pubblicità		
2) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	0	0
3) spese manutenzione da ammortizzare		
4) oneri pluriennali	0	0
5) altre		
Totale	0	0
II - Immobilizzazioni materiali:		
1) terreni e fabbricati		
2) impianti e attrezzature		
3) altri beni	0	0
4) immobilizzazioni in corso e acconti		
Totale	0	0
III - Immobilizzazioni finanziarie:		
1) partecipazioni	10.000	132.101
2) crediti di cui esigibili entro l'esercizio successivo		50.000
3) altri titoli	50.000	
Totale	60.000	182.101
Totale immobilizzazioni (B)	60.000	182.101
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze:		
1) materie prime, sussidiarie, e di consumo		
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati		
3) lavori in corso su ordinazione		
4) prodotti finiti e merci		
5) acconti		
Totale	0	0
II - Crediti:		
1) verso clienti di cui esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0
2) verso altri di cui esigibili oltre l'esercizio successivo	316.243	234.283
Totale	316.243	234.283
III - Attività finanziarie non immobilizzate		
1) partecipazioni		
2) altri titoli	0	0
Totale	0	0
IV - Disponibilità liquide:		
1) depositi bancari e postali	1.747.025	1.630.810
2) assegni		
3) denaro e valori in cassa	10.500	13.751
Totale	1.757.525	1.644.561
Totale attivo circolante (C)	2.073.768	1.878.844
D) Ratei e risconti	32.256	5.117
TOTALE ATTIVO	2.166.024	2.066.062

PASSIVO	31 dicembre 2025	31 dicembre 2024
A) Patrimonio netto		
I - Fondo di dotazione dell'ente	50.000	50.000
II - Patrimonio vincolato:		
1) riserve statutarie		
2) fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali		
3) fondi vincolati destinati da terzi		
III - Patrimonio libero:		
1) risultato gestionale esercizio in corso	11.724	29.270
2) riserve accantonate negli esercizi precedenti	236.320	207.051
Totale Patrimonio netto (A)	298.044	286.321
B) Fondo per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili		
2) altri	0	116.859
Totale Fondi per rischi e oneri (B)	0	116.859
C) Trattamento di fine rapporto	285.775	235.828
D) Debiti:		
1) verso banche	0	0
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
2) verso altri finanziatori	37.515	0
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
3) acconti		
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
4) verso fornitori	673.773	520.809
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
5) tributari	55.120	42.728
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
6) verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	119.917	102.555
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
7) altri debiti	210.896	252.369
di cui esigibili oltre l'esercizio successivo		
Totale Debiti (D)	1.097.221	918.461
E) Ratei e risconti	484.984	508.593
TOTALE PASSIVO	2.166.024	2.066.062

RENDICONTO GESTIONALE

ONERI	31.12.2025	31.12.2024	PROVENTI	31.12.2025	31.12.2024
1) Oneri da attività tipiche			1) Proventi e ricavi da attività tipiche		
1.1) Acquisti	27.296	35.877	1.1) Da contributi su progetti	0	38.881
1.2) Servizi	2.264.146	2.281.951	1.2) Da contratti con enti pubblici		
1.3) Godimento beni di terzi	162.849	142.861	1.3) Da soci ed associati	4.050.000	3.946.000
1.4) Personale	1.357.123	1.233.284	1.4) Da non soci	0	0
1.5) Ammortamenti e svalutazioni	43.659	37.581	1.5) Altri proventi e ricavi	9.457	3.642
1.6) Oneri diversi di gestione	53.463	47.773	1.6) Proventi straordinari	5.472	0
1.7) Oneri straordinari	3.260	11.668			
2) Oneri promozionali e di raccolta fondi	0	0	2) Proventi da raccolta fondi	0	0
3) Oneri da attività commerciali			3) Proventi da attività commerciali		
3.1) social innovation	0	0	3.1) social innovation	0	0
3.2) advisory	0	0	3.2) advisory	0	0
4) Oneri finanziari e patrimoniali			4) Proventi finanziari e patrimoniali		
4.1) Su rapporti bancari	9.711	18.913	4.1) Da rapporti bancari	38.618	72.741
4.2) Su prestiti			4.2) Da altri investimenti finanziari	1.502	0
4.3) Da patrimonio edilizio			4.3) Da patrimonio edilizio	0	0
4.4) Da altri beni patrimoniali	99.990	116.859	4.4) Da altri beni patrimoniali	900	600
4.5) Oneri straordinari			4.5) Proventi Straordinari	84	0
5) Oneri di supporto generale					
5.1) Acquisti					
5.2) Servizi	28.106	65.776			
5.3) Godimento beni di terzi					
5.4) Personale					
5.5) Ammortamenti e svalutazioni					
5.6) Altri oneri	413	428			
5.7) Imposte dell'esercizio	44.292	39.624			
RISULTATO GESTIONALE POSITIVO	11.724	29.270			
TOTALE A PAREGGIO	4.106.033	4.061.864	TOTALE A PAREGGIO	4.106.033	4.061.864



NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO

CHIUSO AL 31/12/2025

valore^D

INDICE DEI CONTENUTI

 GOVERNANCE E STRATEGIA 	2
INTRODUZIONE	3
PROFILO DELL'ASSOCIAZIONE	5
CONTESTO SOCIO-ECONOMICO POLITICO	6
EVOLUZIONE DEL CONTESTO "DEI"	6
STRATEGIA.....	7
PROGETTI PRINCIPALI 2025.....	8
GOVERNANCE.....	10
 ATTIVITÀ 2025 	12
SVILUPPO DELLA RETE DI ASSOCIATI – "OBIETTIVO PMI"	13
YOUNICITY.....	13
CENTRO STUDI.....	16
ACADEMY.....	20
INNOVAZIONE SOCIALE.....	27
COMUNICAZIONE & AUDIENCE ENGAGEMENT	30
VALORE D LIVE.....	35
CAMPAGNA SHOWREAL	36
PROGETTO Sky TG24.....	37
"METAVERSO INCLUSIVO".....	37
CORPORATE COMMUNICATION & PUBLIC AFFAIRS	43
IT E PROCESSI	46
 BILANCIO 	51
STATO PATRIMONIALE.....	52
RENDICONTO GESTIONALE	59

INTRODUZIONE

Signori Associati,

l'anno associativo chiuso al 31 dicembre 2025 riporta un avanzo di gestione di euro 11.724,00.

Insieme a Stato Patrimoniale e Rendiconto Gestionale chiusi al 31 dicembre 2025, Vi sottoponiamo la presente relazione esplicativa delle voci esposte nei prospetti contabili.

Con l'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore (D.lgs 117/2017) l'associazione ha svolto approfondite valutazioni in merito alla opportunità di iscriversi al Registro Unico del Terzo settore (Runts) escludendo, al momento, di percorrere questa strada.

Ne consegue, quindi che non rendendosi applicabili alla contabilità e al bilancio le regole specifiche che ne disciplinano tenuta e redazione in base alla normativa specifica del D.lgs 117/2017 si è continuato a redigere il bilancio dell'esercizio chiuso al 31.12.2025 utilizzando gli schemi precedenti.

La legislazione che regola la nostra Associazione, sia ai fini fiscali sia civilistici, non specifica la tipologia di rendiconto gestionale da adottare, ma solamente disciplina un preciso obbligo di redazione dello stesso: è stato ritenuto preferibile, anche ai fini di una maggiore chiarezza e trasparenza della gestione nei confronti di tutti gli associati e dei terzi, adottare un sistema contabile tipico delle società commerciali - ovviamente semplificato, per la minore presenza di adempimenti richiesti - che sfocia nella produzione di un prospetto composto dallo Stato Patrimoniale e dal Rendiconto Gestionale, applicando uno degli schemi approvati l'11 febbraio 2009 dall'Agenzia per il Terzo Settore.

STATO PATRIMONIALE

Lo schema di Stato Patrimoniale individuato viene redatto secondo quanto previsto per le società dall'articolo 2424 del Codice civile, con alcune modifiche e aggiustamenti che tengono conto delle peculiarità che contraddistinguono la struttura del patrimonio degli enti senza scopo di lucro.

Lo scopo del **Rendiconto Gestionale** è quello di rappresentare il risultato di periodo e di illustrare come si sia pervenuti allo stesso. È un risultato complesso che misura l'andamento economico della gestione ma anche il contributo dei proventi e degli oneri non legati a rapporti di scambio. Il risultato del confronto tra impiego e destinazione dei fattori produttivi (costi di gestione) da un lato e i proventi (contribuzioni, lasciti, donazioni) dall'altro non assume il significato di sintesi tipico dell'impresa. L'attività di rendicontazione ha come scopo principale quello di informare gli associati e i terzi sull'attività posta in essere dall'Associazione nell'adempimento della propria missione istituzionale e come oggetto le modalità attraverso le quali l'Associazione ha acquisito e impiegato le risorse nello svolgimento di tali attività.

Il primo principio contabile per gli enti non profit, redatto dal tavolo tecnico tra commercialisti, Agenzia per le Onlus (ora denominata Agenzia per il Terzo settore) e OIC (Organismo italiano di contabilità) e sottoposto a consultazione pubblica dall'ottobre 2010 è stato approvato nella sua versione finale nel corso del 2011. Si tratta di un documento cruciale, che delinea l'insieme di norme di carattere generale che governano la redazione del bilancio. In ottemperanza a tale

Principio, quindi, la redazione del bilancio si fonda **sulle assunzioni della continuità aziendale e della competenza economica**, tenendo conto delle seguenti finalità preminenti:

- chiarezza espositiva al fine che l'utilizzatore del bilancio possa comprendere senza ambiguità la natura e il contenuto delle poste nonché la loro determinazione quantitativa
- veridicità al fine di assicurare la completezza della rappresentazione delle attività e delle operazioni oggetto di valutazione
- correttezza del rispetto delle regole tecniche che presidono alla redazione del bilancio
- accountability al fine di assicurare che l'ente sia trasparente e coerente con le decisioni intraprese, dando effettiva esplicitazione delle attività poste in essere.
- I principi generali alla base del bilancio, quindi sono i seguenti:
 - comprensibilità
 - imparzialità
 - significatività
 - prudenza
 - prevalenza della sostanza sulla forma
 - comparabilità e coerenza
 - verificabilità dell'informazione
 - annualità
 - principio del costo

Si ricorda che il 10 luglio 2014 si è conclusa con esito positivo la procedura volta all'ottenimento del riconoscimento giuridico della nostra Associazione. La Prefettura di Milano ha disposto l'iscrizione nell'apposito registro al numero 1380 – pagina 5924, volume 7.

Prima di esaminare le singole poste che compongono il bilancio dell'esercizio associativo chiuso al 31 dicembre 2025 riteniamo opportuno illustrare le caratteristiche dell'Associazione ed i fatti salienti intercorsi nell'anno 2025.

FATTI DI RILIEVO CON IMPATTO SUI RICAVI AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Le quote 2026 risultano già incassate per l'84% alla data del 4 maggio 2026.

PROFILO DELL'ASSOCIAZIONE

Valore D è la prima associazione di imprese in Italia che, dal 2009, promuove l'equilibrio di genere e una cultura realmente inclusiva nelle organizzazioni e nel Paese. Oggi riunisce quasi 400 aziende, per un totale di oltre due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato superiore ai 500 miliardi di euro.

Il confronto e la condivisione sono da sempre parte del nostro DNA.

L'associazione nasce dall'iniziativa delle manager di dodici imprese virtuose (AstraZeneca, Enel, GE Oil and Gas, Johnson & Johnson, Ikea, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard & Poor's, UniCredit e Vodafone), unite dall'obiettivo di valorizzare la presenza femminile ai vertici aziendali. Nel tempo, l'impegno originariamente centrato sulla parità di genere si è ampliato fino a includere tutte le forme di diversità presenti nella società: età, disabilità, cultura (religione, provenienza geografica, lingua), background accademico e professionale, orientamento affettivo-sessuale e identità di genere.

Nel 2015 questo percorso si è ulteriormente rafforzato grazie al riferimento all'Agenda ONU per lo Sviluppo Sostenibile, in particolare agli Obiettivi 5 (Parità di genere), 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) e 10 (Riduzione delle disuguaglianze).

Oggi supportiamo le aziende nel miglioramento dei fattori ESG, che rappresentano una bussola per lo sviluppo sostenibile, con un focus specifico sulle dimensioni *Social* e *Governance*. Attraverso dati, confronto tra pari, strumenti operativi e condivisione di policy e buone pratiche, aiutiamo le organizzazioni a creare contesti in cui ciascuno possa esprimersi al meglio lungo tutto il percorso professionale, e in cui il merito emerga grazie a condizioni eque, trasparenti e misurabili.

Modelli di governance e leadership inclusivi, insieme a culture organizzative aperte e responsabili, trasformano la diversità in energia collaborativa, generando fiducia, vantaggio strategico, competitività, attrattività e un impatto positivo sul Paese.

In quanto network di imprese, riconosciamo una responsabilità che va oltre il perimetro del business. Per questo promuoviamo progetti di innovazione sociale rivolti alle giovani generazioni e campagne di sensibilizzazione per diffondere una cultura del rispetto, dell'equità e delle pari opportunità a beneficio dell'intera collettività.

CONTESTO SOCIO-ECONOMICO POLITICO

Il quadro internazionale resta instabile. Il conflitto in **Ucraina** prosegue nel suo quarto anno senza progressi diplomatici, con attacchi continui alle infrastrutture energetiche e un rischio crescente di escalation, anche sul piano nucleare

Nel **Medio Oriente**, la crisi è entrata in una fase acuta: gli scontri tra Stati Uniti, Israele e Iran hanno prodotto gravi interruzioni a trasporti, rotte energetiche e servizi civili, con vittime e sfollamenti in aumento in più Paesi della regione.

Sul fronte economico, le nuove **tariffe statunitensi** del 10% (con possibilità di rialzo al 15%) introdotte dopo il blocco delle misure basate sull'IEEPA stanno alimentando incertezza, pressioni inflazionistiche e volatilità nei mercati internazionali.

Nonostante queste tensioni, le istituzioni economiche internazionali prevedono per il 2026 una crescita globale attorno al **3,3%**, sostenuta da investimenti tecnologici e condizioni finanziarie relativamente favorevoli, pur in un contesto di rischi geopolitici elevati. [imf.org]

La **polarizzazione politica** e le disuguaglianze restano in aumento, con un incremento di proteste e movimenti sociali in numerosi Paesi avanzati ed emergenti, alimentati da sfiducia istituzionale, corruzione e malessere economico. [maplecroft.com]

La **crisi climatica** continua a peggiorare: il 2025 è stato tra gli anni con il maggior numero di disastri climatici da miliardi di dollari, mentre il decennio 2015–2025 risulta il più caldo mai registrato, con impatti gravi su società ed economie.

Sul fronte tecnologico, l'avanzata dell'**intelligenza artificiale** procede rapidamente, accompagnata dall'entrata in vigore progressiva dell'EU AI Act e da un aumento significativo di iniziative regolatorie a livello globale (oltre 1000 policy in più di 72 Paesi).

EVOLUZIONE DEL CONTESTO “DEI”

Nel 2025 il dibattito internazionale sulle politiche di Diversità, Equità e Inclusione (DEI) ha continuato a essere influenzato dalla posizione restrittiva assunta dall'Amministrazione USA, con effetti soprattutto sulle aziende statunitensi operanti a livello globale. Pur permanendo indicazioni restrittive in materia di azioni positive e target quantitativi, molte imprese hanno trovato modalità alternative per mantenere un impegno sui temi dell'inclusione, ricollocando programmi e iniziative nell'ambito del wellbeing, dell'engagement e della cultura organizzativa.

In Europa, dove uguaglianza e non discriminazione restano principi cardine, il quadro normativo ha continuato a evolvere consolidando il ruolo delle politiche di pari opportunità e trasparenza, in particolare con l'implementazione delle più recenti direttive europee in materia di pay transparency e di governance sostenibile. Anche in Italia l'interesse delle aziende verso la DEI è rimasto elevato e non si sono osservati segnali di arretramento strutturale.

Valore D ha continuato a monitorare il contesto internazionale, raccogliendo feedback dalle aziende associate – statunitensi e non – per comprenderne l'interpretazione delle linee guida americane e le conseguenti strategie. La maggior parte delle imprese conferma la volontà di proseguire nell'investimento su inclusione, leadership equilibrata e valorizzazione delle competenze come leve di competitività, pur adattando linguaggi e modalità operative.

Nel 2025 si è inoltre rafforzata l'attenzione verso una DEI integrata nei processi di business, in coerenza con gli obiettivi ESG: molte aziende hanno scelto di rendicontare con maggiore trasparenza gli impatti delle politiche inclusive su innovazione, produttività e attrattività dei talenti.

Come associazione confermiamo la nostra posizione: la promozione di ambienti di lavoro inclusivi rimane un fattore imprescindibile per lo sviluppo equo e sostenibile del Paese. Valore D continua a sostenere imprese e istituzioni con strumenti, analisi e programmi mirati, con l'obiettivo di consolidare i progressi e prevenire qualsiasi arretramento culturale o organizzativo.

STRATEGIA

Nel 2025 Valore D ha avviato un profondo percorso di evoluzione del proprio ruolo, con l'obiettivo di affermarsi come punto di riferimento nazionale per inclusione, competitività e crescita sostenibile. In un contesto segnato da urgenze sociali, trasformazioni tecnologiche e un'attenzione crescente alle disuguaglianze di genere e generazionali, l'Associazione ha ripensato il proprio posizionamento e il proprio modello di impatto.

Da questa riflessione – che ha coinvolto il Consiglio Diretivo, il team Valore D e un elevato numero di stakeholder esterni - è emerso un piano strategico articolato su due direttrici principali.

La prima riguarda i **pilastri tematici prioritari: divario di genere, generazioni e longevità al lavoro** e il **lavoro sulle diversità di culture**, con l'obiettivo di promuovere ambienti professionali capaci di valorizzare background, esperienze e prospettive differenti.

La seconda direttrice comprende tre **programmi di impatto nazionale**, progettati per contribuire alle grandi sfide del Paese:

- il **Patto per la tecnologia inclusiva**, volto a ridurre il divario digitale e favorire un accesso equo all'innovazione;
- **PMI inclusive e sostenibili**, su cui lavoriamo dal 2023, che mira a diffondere i principi DEI nelle filiere produttive e ad accompagnare migliaia di piccole e medie imprese in percorsi di crescita equa e competitiva;
- **Cultura inclusiva per la leadership di oggi e di domani**, per rafforzare modelli di leadership inclusiva e generativa e per promuovere tra i e giovani per promuovere una leadership nelle aziende e tra i giovani.

A sostegno di queste linee di intervento, Valore D rafforzerà il proprio ruolo istituzionale attraverso attività di osservatorio, ricerca e advocacy, promuovendo proposte coordinate con le aziende associate per orientare le politiche pubbliche e contribuire ad azioni di sistema.

In autunno, a seguito della riflessione strategica avviata dall'Associazione, sono stati costituiti tre tavoli di lavoro con l'obiettivo di confrontarsi, raccogliere spunti e delineare progettualità ad alto impatto.

I tre tavoli – veri e propri *think tank* composti da consiglieri e rappresentanti delle aziende associate – sono:

- **La nuova DEI**, coordinato da Paola Angeletti (Intesa Sanpaolo)
- **Il Patto per la Tecnologia Inclusiva**, coordinato da Alessandra Santacrose (IBM)
- **Governance**, coordinato dalla Presidente Cristiana Scelza (Prysmian)

I lavori sono iniziati nel novembre 2025 e, a oggi, ciascun tavolo ha completato la propria analisi e condiviso le proposte con il Consiglio Direttivo, contribuendo in modo significativo alla definizione delle priorità strategiche per il 2026.

PROGETTI PRINCIPALI 2025

Nel 2025 Valore D ha proseguito con determinazione nel proprio impegno a favore dell'inclusione, del progresso culturale e della competitività del Paese, sviluppando una serie di progetti ad alto impatto che hanno coinvolto aziende, istituzioni e comunità professionali.

Un pilastro fondamentale dell'anno è stato **Younicity**, la piattaforma digitale dell'Associazione, per la quale è stato avviato un importante lavoro di ampliamento dell'adozione all'interno delle aziende associate. Abbiamo coinvolto **30.000 utenti alla fine del 2025**, sono stati arricchiti i contenuti e resa più semplice la user experience, in

modo che il patrimonio di knowledge e best practice possa essere sempre più accessibile e fruibile.

Parallelamente si è rafforzato il percorso della **CEO Community**, che ha visto un significativo ampliamento del network grazie a un'intensa attività di appuntamenti e attività: **10 podcast "From CEO to CEO"**, **sei incontri dedicati** e il coinvolgimento complessivo di **83 protagonisti** della leadership aziendale. Questo lavoro ha consolidato Valore D come piattaforma privilegiata di confronto tra top executive su temi di inclusione e competitività.

Un altro ambito chiave è stato quello della **ricerca sulla Multiculturalità**, che nel 2025 ha generato numerosi eventi – tra cui incontri presso Regione Lombardia, AIDP e aziende associate – contribuendo ad arricchire il patrimonio di conoscenza dell'Associazione e a stimolare una riflessione innovativa sulle diversità culturali all'interno dei contesti lavorativi.

Accanto alle attività continuative, il 2025 ha visto lo sviluppo di tre **progetti speciali** a forte rilevanza istituzionale e mediatica.

1. Il primo, realizzato con SKY, ha portato alla definizione del **progetto Timeline / LIVE-IN**, che ha coinvolto **cinque aziende associate** e ottenuto eccellenti risultati di comunicazione, generando richieste da parte delle aziende per una sua eventuale ripetizione.
2. Il secondo ha riguardato la definizione di una **policy contro la violenza digitale**, in collaborazione con **Permesso Negato** e **Una Nessuna Centomila** e parte del più ampio impegno di Valore D nel contrasto alla violenza di genere: un percorso che ha incluso un evento pubblico, attività di comunicazione e un significativo arricchimento delle competenze interne.
3. Il terzo progetto speciale, sviluppato con **Fuori Quota**, ha affrontato gli **ostacoli alla maternità**, producendo un paper destinato alla diffusione presso aziende e istituzioni e accompagnato da **due eventi dedicati**.

Infine, il 2025 ha confermato l'eccellenza dell'Associazione nei sistemi di gestione della qualità e della parità. Il percorso relativo alla **certificazione PdR 125** e alla **ISO 9001** ha portato a un risultato pieno, grazie al costante coordinamento del Comitato Guida e al rigoroso monitoraggio dei follow-up.

A fine primavera 2025 è stata avviata la fase di scouting per la selezione di un **nuovo sistema gestionale**, con l'obiettivo di sostituire l'attuale applicativo – interamente custom – ormai non più adeguato alle esigenze operative, ai requisiti di scalabilità e ai necessari standard di controllo e affidabilità dei dati dell'Associazione.

Nel corso dell'analisi preliminare sono stati esaminati cinque diversi applicativi ERP presenti sul mercato, la soluzione individuata come maggiormente rispondente ai requisiti dell'Associazione è risultata AdHoc Infinity di Zucchetti. Il progetto coinvolge molte persone di varie funzioni.

Nei primi mesi del 2026 è previsto il passaggio al nuovo sistema.

Nel loro insieme, questi progetti hanno testimoniato un anno di grande vitalità, innovazione e coesione, in cui Valore D ha rafforzato la propria capacità di generare impatto, mettere a sistema competenze e relazioni e contribuire in modo concreto al progresso del Paese.

Accanto a queste iniziative, **numerose altre attività e progettualità** hanno arricchito il lavoro dell'Associazione nel corso del 2025 e **saranno illustrate nelle pagine successive**, a conferma della progressiva estensione e articolazione dell'impegno di Valore D.

TEAM VALORE D

La qualità e la quantità dei progetti svolti durante questo anno molto complesso e ricco di attività hanno reso ancora più evidente la professionalità e la passione delle persone che lavorano in Valore D.

Nel 2025 l'associazione aveva 18 dipendenti e ha beneficiato delle competenze di 9 liberi professionisti a partita IVA, 9 collaboratori a progetto e uno stage.

Valore D Servizi Srl Società Benefit nel 2025 aveva 6 dipendenti e ha beneficiato delle competenze di 3 liberi professionisti a partita IVA e di 2 collaboratori a progetto.

GOVERNANCE

Nel 2025, in un contesto internazionale caratterizzato da un intenso dibattito sulle politiche di Diversity, Equity & Inclusion, Valore D ha affrontato questa fase con un approccio costruttivo e orientato all'efficienza, rafforzando il proprio ruolo di riferimento per le imprese impegnate su questi temi.

Per garantire continuità in un momento particolarmente rilevante per l'Associazione, il Consiglio Direttivo ha proposto e approvato **la proroga di un anno del mandato in corso**, estendendolo fino a **giugno 2026**, includendo anche la Presidenza. Questa decisione è nata dalla volontà di assicurare stabilità a una governance collaudata e coesa, capace di accompagnare Valore D verso una nuova fase strategica e di gestire con efficacia il successivo processo di avvicendamento degli organi associativi.

La proroga ha rappresentato un'opportunità per consolidare ulteriormente la strategia dell'Associazione, rafforzare il dialogo con tutte le realtà associate e preparare nel modo

migliore il passaggio verso la futura guida di Valore D, in un contesto in evoluzione continua che richiede visione, continuità e capacità di interpretazione dei cambiamenti.

Durante il 2025 ci sono stati alcuni avvicendamenti in Consiglio: sono entrate Alessandra Galeotti per Gruppo Hera, Lucia Melcore per Procter & Gamble, Marilena Petraglia per Ferrovie dello Stato Italiane e Alessia Sterpetti per Enel. Per i nuovi membri sono stati realizzati incontri di induction e onboarding.

Il Consiglio si è riunito 7 volte nel corso dell'anno per deliberare sull'indirizzo strategico, sull'ammissione dei nuovi associati, sul budget e sui progetti chiave. 5 riunioni si sono svolte online e 2 in modalità ibrida (il 20 marzo e il 6 ottobre 2025).

Il 24 giugno 2025 si è tenuta l'assemblea ordinaria che ha approvato il bilancio 2024.

Il Comitato di Presidenza – costituito da Presidente, Vice Presidenti e Direttrice Generale - si è riunito 3 volte per produrre raccomandazioni per il Consiglio in tema di partnership, nuovi modelli di servizio, possibile evoluzione dell'associazione.

Nell'anno concluso il Comitato Etico, nell'esercizio dell'attività ordinaria relativa al ruolo, si è riunito per esaminare le questioni di volta in volta sottoposte (primariamente relativamente a domande di associazione) riferendo sempre al Consiglio. Non sono comunque state rilevate nell'anno corrente tematiche o problematiche particolari all'attenzione del Comitato, il quale ha pertanto offerto supporto e cooperato attivamente nell'ambito delle numerose riunioni ed attività correnti del Consiglio Direttivo.



ATTIVITÀ 2025

SVILUPPO DELLA RETE DI ASSOCIATI – “OBIETTIVO PMI”

Nonostante le difficoltà di mercato per molti settori e aziende, l'attenzione alla parte **Social e Governance** degli SDGs non è venuta meno, il tema DEI è presente in modo crescente nelle agende delle imprese e l'associazione ha registrato un notevole sviluppo. Nel corso del 2025 la compagine associativa si è arricchita di 45 nuove aziende, mentre 32 sono state le uscite. Gli associati sono passati quindi **da 389 a 402**, dei quali 3 associati Ambassador, 69 associati Sostenitori, 315 ordinari e 15 junior.

Per quanto riguarda i settori di appartenenza degli associati, il bancario/assicurativo, il chimico farmaceutico e quello dei servizi professionali si confermano i più presenti, mentre da un punto di vista dimensionale sono maggiormente rappresentate le aziende con oltre 500 dipendenti.

Dialogare maggiormente anche con le piccole e medie imprese, importante segmento del tessuto imprenditoriale italiano, è uno degli obiettivi strategici dell'Associazione, al fine di diffondere maggiormente i temi di diversità equità e inclusione in modo capillare in tutte le organizzazioni.

A questo proposito nel 2025 Valore D ha portato avanti il progetto “**Obiettivo PMI**” nato per attrarre piccole e medie aziende nel network e accelerare la diffusione delle tematiche di inclusione (focus genere) e sostenibilità.

Attualmente circa il 10% delle aziende associate appartengono a questa dimensione organizzativa.

YOUNICITY

Se il 2024 è stato l'anno del lancio e della proposta di Yunicity a tutte le aziende associate, il 2025 è stato l'anno del consolidamento dello strumento come piattaforma di servizi e strumento depositario del know-how di Valore D per il network delle aziende associate.

YOUNICITY nasce dalla volontà e dalla necessità di nuovo modello operativo indispensabile sia per la crescita dell'associazione in termini di numero di aziende associate, sia per la volontà di coinvolgere sempre più persone nelle organizzazioni, rendendo accessibili e fruibili a **tutti i dipendenti** delle aziende associate molti contenuti e moduli formativi, così da aumentare l'impatto sulla trasformazione culturale del nostro Paese e al contempo supportare ancora di più le aziende nel coinvolgimento dei loro dipendenti sulle tematiche DEI e nella relativa rendicontazione ai fini dei bilanci di sostenibilità e/o DNF.

Le aziende sono il cuore dell'Associazione perché hanno il compito fondamentale di tradurre in scelte manageriali la necessità e il vantaggio di avere più diversità al loro interno, fondamentali per realizzare strategie di business vincenti. Il ruolo di Valore D è promuovere la contaminazione positiva tra le aziende associate, favorendo la condivisione delle best practices e mettendo a fattor comune obiettivi, strategie e strumenti.

Nata con il ruolo di piattaforma di servizi, l'ambizione di Younicity è di evolversi al ruolo di community: Younicity è animata dalle oltre 35 mila (dic. 2025) persone delle aziende associate che si sono connesse attraverso attività di formazione, di condivisione, di networking, di sensibilizzazione accedendo con le due tipologie di utenze (core e standard).

I contenuti sia formativi sia di sensibilizzazione sono cresciuti all'interno della piattaforma. Il 2025 è sicuramente l'anno degli Itinerari tematici, percorsi digitali che mettono insieme contenuti di racconto del contesto, di self assesment attraverso quiz, di sensibilizzazione con esperti esterni e di formazione su 9 tematiche diverse come Violenza di genere, disabilità, multiculturalità e LGBTQIA+. Per queste attività sono state erogate 2.242 medaglie.

Per promuovere l'accesso e la partecipazione delle aziende all'interno di Younicity è stato creato il format Younicity Red Carpet: un momento che vuole valorizzare e premiare le aziende che si sono distinte in partecipazione, condivisione e formazione. Il format è stato ripetuto due volte nel corso dell'anno: la prima edizione ha premiato le aziende più meritevoli del 2024 durante un momento di streaming ad aprile in cui sono stati annunciati i vincitori e un pranzo di networking a maggio in cui sono stati consegnati i premi. La seconda edizione si è tenuta il 17 ottobre durante l'evento annuale di networking di Valore D e ha premiato le aziende del 2025.

Le prime due edizioni di Younicity Red Carpet sono state il riflesso della varietà del mondo del lavoro italiano. Per questo, anche i riconoscimenti simbolici del Red Carpet hanno valorizzato l'unicità di ogni partecipazione, tenendo conto di settore, dimensione e percorso.

I 3 obiettivi strategici del 2025 sono stati:

1. Aumentare il numero di utenti in piattaforma
2. Aumentare il coinvolgimento attivo degli utenti
3. Aumentare l'autonomia del team Valore D (rispetto al partner)

Per raggiungere il primo obiettivo è stato rilasciato lo sviluppo per accedere alla piattaforma attraverso il Single-Sign-On (credenziali aziendali). A fine 2025 sono 26 le aziende che hanno adottato questo metodo di accesso. Inoltre, sono stati preparati dei KIT sempre più dettagliati e facilmente attuabili per supportare le figure di riferimento aziendali nell'apertura allargata al resto della popolazione aziendale è stato maggiormente formato il team Accounting di Valore D.

La percentuale di penetration (aziende) a fine anno è risultata del 99%, con una media di 282 aziende attive ogni mese e 174 attive ogni settimana.

Per raggiungere il secondo obiettivo abbiamo sviluppato nell'anno 49 dem, di cui 30 ai core users, 19 agli standard. La media di apertura è stata di 39%

Questa azione di comunicazione diretta è volta alla valorizzazione dei numerosi contenuti che l'hanno animata nel corso dell'anno, in particolare, sono stati creati 118 nuovi contenuti informativi e gli Itinerari tematici come nuovi contenuti formativi digitali legati a tematiche specifiche rilevanti per il contesto DEI delle aziende associate. È stato sviluppato un piano editoriale tematico annuale, che nei singoli mesi evidenziava contenuti di sensibilizzazione, di divulgazione e di approfondimento, consigli di libri/podcast/film/creator digitali a firma del team Business Communication di Valore D. I contenuti sono stati anche diversificati a seconda del target: ai core sono stati forniti contenuti operativi con spunti da fornire alla propria popolazione aziendale, agli standard contenuti da fruire nell'immediato.

Sono stati pubblicati 118 contenuti, e la sezione news e attività ha raggiunto il 79% (+19% rispetto l'anno precedente) di readership. Oltre 14 mila persone hanno visualizzato almeno un contenuto, la media per utenti è di 9 contenuti visualizzati. Gli utenti hanno partecipato alla piattaforma lasciando 1.391 commenti e oltre 900 like.

Per valorizzare il know-how di Valore D e la possibilità di costruire progetti ad hoc per le aziende, è stata sviluppata una nuova sezione "Progetti su misura" visibile ai soli core all'interno del menu Quartiere Valore D. All'interno della sezione sono stati pubblicati molteplici contenuti che illustrano le strategie firmate Valore D implementabili in azienda per supportare la DEI e il benessere nel luogo di lavoro.

A supporto dell'engagement degli utenti e del raggiungimento dell'obiettivo due, è stato sviluppato il Forum: una sezione raggiungibile direttamente dall'home page in cui tutti gli utenti hanno la possibilità di condividere documenti e immagini, il loro punto di vista su tematiche specifiche, giornate internazionali e molto altro. Periodicamente il team redazionale ha promosso all'interno del Forum lo sharing di esperienze personali legate alla giornata dei calzini spaiati, alla figura della mamma come role model, al confronto generazionale e alle festività natalizie come momento di confronto tra culture differenti.

Per quanto riguarda il terzo obiettivo, nel corso del 2025 il team Yonicity di Valore D ha acquisito una notevole autonomia attraverso azioni di responsabilizzazione del team e formazione attraverso shared-working con il partner. Parte del team redazionale ha organizzato giornate di collaborazione in presenza per tutto l'arco dell'anno in ottica di acquisizione di competenze, internalizzazione di ruoli e indipendenza. Inoltre è stato deciso di utilizzare uno strumento interno di Ticketing per strutturare e organizzare la ricezione e la risoluzione delle richieste di supporto. La gestione del primo livello di supporto è 100% Valore D.

Il monitoraggio degli obiettivi è stato supportato da dashboard create e aggiornate su Zoho Analytics e Tableau a cura del team IT.

ATTIVITÀ FORMATIVE

Gli utenti iscritti ad almeno una esperienza formativa sono stati 8620 distribuite tra 256 aziende, con un totale di 16600 iscrizioni. I prodotti più fruiti sono stati gli e-learning 9437 e gli itinerari

tematici - novità dell'anno - con 8739 iscrizioni. In totale le iscrizioni sono state 16600, la piattaforma Younicity ha erogato 12718 medaglie.

CENTRO STUDI

Nel corso del 2025 sono state avviate o completate le seguenti attività.

1. Ricerca | La diversità etnico-culturale nel mondo del lavoro

Il Centro Studi Valore D ha presentato una ricerca dedicata alla valorizzazione della diversità etnico-culturale in azienda, sviluppata con l'obiettivo di divulgare, sensibilizzare e stimolare riflessioni utili per le imprese e per le attività di Public Affairs. Il progetto di ricerca, di natura qualitativa, ha raccolto prospettive e bisogni sul tema, esplorando sia il punto di vista delle aziende sia le esperienze di lavoratrici e lavoratori con background migratorio, ed è confluito nella pubblicazione di un volume collettivo a cura di Valore D, con contributi di accademici e altri esperti della materia. Il lavoro è stato accompagnato da un Advisory Board multidisciplinare composto da 7 esperti con focus differenziati.

Alcuni risultati preliminari sono stati presentati nel corso dei seguenti eventi:

- 8 maggio – CEO Community Breakfast, Milano
- 17 maggio – Congresso Nazionale AIDP, Milano
- 21 maggio – *Nessuno resti indietro. La sostenibilità sociale come fattore abilitante*, Festival dello Sviluppo Sostenibile 2025, Napoli

La ricerca è stata presentata ufficialmente il 4 giugno durante un evento istituzionale presso Regione Lombardia, Sala Belvedere – Palazzo Lombardia, Milano.

Oltre a proporre alle aziende associate il primo Sharing Lab sul tema della multiculturalità, è stata ulteriormente presentata:

- a giugno durante un evento interno presso l'azienda Engineering a Roma con altre aziende del territorio
- 18 maggio – Evento ABI, Milano
- 8 novembre – Evento Elle Active!, Milano
- 12 novembre – Evento presso la Bologna Business School

2. Ricerca | Oltre le generazioni

La ricerca *Oltre le generazioni. Esperienze, relazioni, lavoro*, realizzata dal Centro Studi Valore D in collaborazione con Behave Lab dell'Università degli Studi di Milano e completata nel 2024, ha continuato a generare forte interesse tra le aziende, dando luogo a numerose attività di Advisory e speaking opportunities.

Nel 2025 la ricerca è stata presentata:

- 20 febbraio – Evento Accenture sulle diverse generazioni al lavoro
- 6 Marzo – Pink Motor Day portando insights di *Oltre le generazioni* e del *Patto del futuro del lavoro*
- 11 Ottobre – Evento Donna Moderna Longevità e Lavoro
- 27 ottobre – Evento presso IBM, Milano
- 9 novembre – Evento Elle Active!, Milano
- 18 novembre – Evento online rivolto alla rete di PMI OpenEs

3. Ricerca | Longevità e carriere sostenibili

Sono stati avviati i lavori della ricerca *Longevità e carriere sostenibili*, finalizzata a comprendere le principali aree di intervento per favorire la sostenibilità e il benessere delle persone nelle organizzazioni.

La ricerca, realizzata in partnership con il Behave Lab dell'Università degli Studi di Milano, utilizza metodologie innovative di raccolta e analisi dei dati e un approccio intersezionale. È inoltre previsto lo sviluppo di un modello di simulazione per individuare i requisiti fondamentali delle aziende del futuro.

La raccolta dati è iniziata nel novembre 2025 e il progetto si concluderà a metà 2026.

4. Ricerca | Osservatorio D – 8 wave di ricerca (con SWG)

Il Centro Studi Valore D ha proseguito la collaborazione con SWG, società specializzata in ricerche di mercato, analisi di opinione e osservatori tematici.

L'Osservatorio D nasce come strumento operativo per generare contenuti "data-informed", utili alle relazioni istituzionali, alle aziende associate e al pubblico, contribuendo al posizionamento dell'associazione con contenuti tempestivi, notiziabili e coerenti con il dibattito pubblico. I dati con brand Valore D sono diffusi anche attraverso il noto SWG Radar, ampiamente utilizzato da istituzioni, media e organi di governance aziendale.

Nel 2025 sono state realizzate 6 wave su campione rappresentativo della popolazione italiana:

- Gennaio: Opinioni e percezioni sul mondo STEM
- Marzo: Vissuti e opinioni sui canoni estetici nel lavoro
- Maggio: Percezione delle diversità etnico-culturali in Italia
- Maggio: Vissuti e opinioni su genitorialità e lavoro
- Ottobre: Contributo della DEI al benessere dentro e fuori il lavoro
- Novembre: Violenza di genere online

Sono inoltre state realizzate 2 wave dell'Osservatorio D Europa, basate su un campione rappresentativo della popolazione dei 27 Paesi dell'UE (18+), con sovracampionamenti mirati per analisi su i 5 Paesi più popolosi (Germania, Francia, Italia, Spagna, Polonia) e 3 macro-aree europee (Europa dell'Est, Nord Europa, Sud Europa).

Temi analizzati:

- Maggio: *Parental Leave* – Conoscenza e percezione del congedo parentale in Europa
- Novembre: *Aziende e ambiente lavorativo in Europa*

5. Ricerca | Survey Associati 2024/2025

È stata realizzata una survey rivolta alle aziende associate, conclusa il 25 gennaio 2025 con 133 risposte complete provenienti da 96 aziende.

La rilevazione ha approfondito attività di Valore D percepite come più rilevanti, tematiche di maggiore interesse e il livello di utilizzo della piattaforma Yunicity.

6. Ricerca | Riedizione aggiornata *Sognare il futuro* (con IPSOS)

È stato avviato un progetto di ricerca dedicato ai programmi di innovazione sociale *Inspiring Girls* e *Wanter*, con particolare attenzione a stereotipi di genere, role model e orientamento.

La survey ha coinvolto 500 studenti delle scuole medie, 500 genitori e 800 studenti tra 16 e 21 anni.

7. Ricerca | Monitoraggio impatto del progetto *Inspiring Girls*

Per il progetto *Inspiring Girls* viene monitorato l'impatto dell'iniziativa attraverso una survey rivolta agli studenti e alle studentesse coinvolte. Nel 2025 il monitoraggio è stato effettuato per gli anni scolastici 2024/2025 e 2025/2026. Inoltre, sono state realizzate due survey dedicate per i progetti ad hoc sviluppati con BlackRock e IntesaSanpaolo.

8. Knowledge Management | Presidio sul Gender Pay Gap

In vista dell'attuazione della direttiva europea sulla trasparenza retributiva, è stato organizzato un workshop il 28 maggio, al quale hanno partecipato 45 aziende, con l'obiettivo di favorire il confronto attivo sul tema, identificare aree critiche e raccogliere istanze da portare nel dialogo con le istituzioni.

Sono state realizzate 2 Sharing Lab *Gender Pay Gap: perché le donne guadagnano di meno?* dedicato a chiarire la natura del Gender Pay Gap, approfondire la nuova direttiva UE e condividere buone pratiche aziendali.

9. Knowledge Management | Presidio tema STEM

Evidenze sulla base delle ricerche proprietari sul tema STEM (dati wave SWG, Ricerca #ValoreD4STEM, risultati Inclusion Impact Index Plus) sono stati esposti durante gli seguenti eventi:

- 7 Marzo in AstraZeneca
- 25 marzo durante l'evento di Multiversity *Il Contributo delle Università per l'Empowerment Femminile*
- 12 giugno durante l'evento di Celonis *She leads tech*

10. Pubblicazione | *Rimuovere le barriere alla Maternità* in collaborazione con Fuori Quota

È stato finalizzato e presentato il *White Paper Rimuovere le barriere alla Maternità*, il 9 dicembre, in collaborazione con Fuori Quota. Il documento affronta le principali sfide che limitano la piena partecipazione delle donne al lavoro e propone azioni concrete per una genitorialità più equa e condivisa. L'evento ha coinvolto board member, imprenditrici, accademiche ed economiste, dando vita a un dialogo ricco e multidisciplinare.

11. Pubblicazione | *Measuring Inclusion: An Italian Case Study*

La pubblicazione *Misurare l'Inclusione (2024)* è stata ripresa e integrata nell'e-book *Rules for a new era. Innovation and sustainability's issues and challenges in Europe*, a cura di Biancamaria Raganelli e finanziato dalla Commissione Europea. Il contributo, pubblicato con il titolo *Measuring Inclusion: An Italian Case Study*, consolida l'impegno di Valore D nella diffusione di un approccio scientifico alla misurazione della diversità in azienda.

11. Buone Pratiche | **Violenza di genere online**

Insieme a PermessoNegato, in collaborazione con Fondazione Una Nessuna Centomila, è stato presentato il documento *Violenza di Genere Online: fenomeni, impatti e strategie di contrasto nel contesto lavorativo*, secondo volume della policy *Dal Silenzio all'azione* pubblicata a novembre 2024.

La nuova edizione nasce con l'obiettivo di andare oltre gli spazi fisici e approfondire gli ambienti virtuali che oggi, oltre ad essere sempre più centrali nella quotidianità, sono diventati anche terreno di discriminazioni e violenza di genere. È stata avviata la raccolta di buone pratiche a sostegno dell'attuazione pratica di iniziative contrastanti.

12. Buone Pratiche | **Raccolta a supporto delle iniziative in corso**

È proseguita la gestione integrata della raccolta e archiviazione delle Buone Pratiche, tramite form digitale standardizzato collegato al CRM. A fine 2024 risultano presenti oltre 700 Buone Pratiche all'interno del sistema, di cui una selezione è consultabile e scaricabile attraverso Yonicity.

Nel corso dell'anno sono state realizzate raccolte tematiche per le aziende e per attività di Public Affairs:

- Buone Pratiche aggiornate sulla genitorialità (pubblicazione *Rimuovere le barriere alla Maternità*)
- Buone Pratiche sul tema della multiculturalità (raccolta integrata alla pubblicazione "Multiculturalità al lavoro")
- Buone Pratiche sul tema della violenza di genere (progetto *Dal silenzio all'azione*)

Sono state realizzate delle news tematiche su Yonicity per valorizzare buone pratiche significative condivise dalle aziende associate rispetto alle seguenti tematiche: multiculturalità, genitorialità, violenza di genere, intergenerazionalità.

13. Misurazione | **Inclusion Impact Index Plus**

Al 31 dicembre 2025 430 aziende hanno compilato almeno un questionario e 377 aziende hanno completato la sezione quantitativa del III+. Sono disponibili benchmark significativi relativi a 11 settori. Lo strumento rappresenta un importante punto di riferimento per le aziende, che l'utilizzano per effettuare il proprio self-assessment e confrontarsi con il benchmark di riferimento, anche in ottica propedeutica rispetto alla certificazione UNI/PdR 125:2022 e alla redazione delle DNF.

Inoltre, nel 2025 è stato realizzato un articolo per la rivista Insurzine, che ha portato un approfondimento sulla base dei dati dell'Inclusion Impact Index Plus della parità di genere all'interno del settore Assicurativo.

14. Advisory | Progetti di ascolto quantitativi e qualitativi

Il Centro Studi ha contribuito a diversi progetti di Advisory, con survey estese a livello nazionale e internazionale.

Le ricerche *Oltre le generazioni* e *Multiculturalità al lavoro* hanno generato un ampio seguito, portando a numerose attività di follow-up nelle aziende, tra cui presentazioni personalizzate dei risultati e repliche della ricerca *Oltre le generazioni* presso aziende non partecipanti all'iniziativa originale.

ACADEMY

Il team Academy Valore D ha sviluppato la nuova offerta formativa 2025 partendo da un'analisi approfondita dei **trend di mercato**, delle **esigenze espresse dalle aziende e dalle organizzazioni**, e dei **feedback raccolti dalle persone partecipanti ai nostri corsi**.

Sulla base di queste evidenze viene definito un piano formativo che integra in modo coerente:

- le iniziative di formazione **in presenza** ed **online**
- i contenuti digitali disponibili sulla piattaforma **Younicity**
-

L'intero impianto progettuale viene sottoposto all'approvazione del **Consiglio Direttivo**, che ne garantisce l'allineamento strategico con la missione dell'associazione. Una volta approvato, il piano viene implementato nel corso dell'anno, con l'obiettivo di offrire un'esperienza formativa **aggiornata, efficace e realmente rispondente ai bisogni delle persone e delle organizzazioni**.

Nel corso del 2025 sono state erogate un totale di **11.100 ore di formazione** (di cui 408 per la formazione a gettoni e 10.692 la formazione digitale disponibile su Younicity).

Le **persone coinvolte** sono state **4.328 per la formazione a gettoni** mentre sulla **piattaforma Younicity** sono stati/e **8620 i/le partecipanti** alle attività formative di E-Learning, Pillole, Direzionari, Itinerari Tematici e Talks Academy.

FORMAZIONE A GETTONI

Per Formazione a gettoni si intende parte dell'Offerta agli Associati fruibile in presenza o online in modalità sincrona.

Anche il 2025 è stato caratterizzato erogazione mista dei corsi, in presenza (Milano e Roma) e online, per facilitare la partecipazione di tutte le aziende associate.



Rispetto ai diversi prodotti formativi proposti nella formazione a gettoni, le principali evidenze sono:

Seminari

Per il 2025 sono stati confermati due titoli già presenti nell'anno precedente, che hanno ottenuto dei buoni risultati: *Dire le cose scomode* ed *È facile smettere con i pregiudizi se sai come farlo*.

È stato invece pensato un nuovo titolo su un tema molto attuale nelle organizzazioni, il benessere: *Le basi del benessere in azienda*, in cui si affrontano le tematiche della fiducia, che alimenta la sicurezza psicologica e permette di creare condizioni in cui ogni persona possa esprimersi, il rispetto e la gentilezza, che sono la base per relazioni empatiche, in modo da promuovere ambienti di lavoro che promuovano la collaborazione e la crescita.

Gli appuntamenti dedicati ai seminari sono stati in totale 9, con circa 23 ore di formazione erogate, che hanno visto coinvolte 1.524 persone (partecipanti effettivi/e).

Il livello di soddisfazione dei Seminari ha registrato un punteggio di 4,5 su una scala di gradimento di 5 punti.

Sharing lab

Gli Sharing Lab sono i momenti di confronto e di scambio di Best Practices tra le aziende, che hanno così modo di approfondire i percorsi di inclusione intrapresi da altre realtà organizzative.

Nel corso del 2025 le tematiche di condivisione e confronto tra le nostre aziende associate hanno riguardato le seguenti aree: trasparenza retributiva e gender pay gap, disabilità, accessibilità, genitorialità, generazioni, multiculturalità e linguaggio inclusivo. Infine, abbiamo proposto, come per l'anno precedente, 3 sharing lab sui principali interventi che caratterizzano una strategia DEI: ascolto delle persone in azienda, creazione di un clima inclusivo e comunicazione dell'inclusione.

In particolare, le novità del 2025 sono state sui titoli dedicati alla multiculturalità e al gender pay gap.

Partendo dalla ricerca Valore D “Multiculturalità al lavoro”, lo Sharing Lab sviluppato sul tema, *Multiculturalità in azienda: Competenze e Sfide per la leadership*, propone un approfondimento delle competenze interculturali e delle applicazioni di quest’ultime in contesti aziendali diversificati, con uno sguardo alle dinamiche delle filiere e delle PMI.

Mentre sul tema del gender pay gap, vista la nuova Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza delle retribuzioni, il laboratorio (*Gender Pay Gap: la strada verso la trasparenza retributiva*) si era posto come obiettivo di fare chiarezza sugli obiettivi della normativa, che impone nuovi obblighi ai datori di lavoro e rafforza i diritti dei lavoratori.

Il titolo *Le parole contano* è entrato nell’offerta formativa del 2025 dopo una prima edizione pilota a fine 2024: a partire dalla guida “**Non solo parole**”, nel laboratorio vengono proposti esercizi pratici di scrittura per esplorare l’uso di un linguaggio non discriminatorio e attivare la condivisione di riflessioni in aula, per riflettere su alcuni comportamenti e azioni per far vivere le parole all’interno della quotidianità organizzativa, stimolandone la conoscenza e l’utilizzo consapevole.

Le giornate di Sharing Lab proposte sono state 12 ed hanno coinvolto (partecipanti effettivi) 898 persone.

I feedback dei partecipanti in merito a questi prodotti sono stati positivi, con 4,4 su 5.

Percorsi di sviluppo

I percorsi di sviluppo sono costruiti in più sessioni durante l’anno, con l’obiettivo di consolidare stili di leadership che assicurino il benessere organizzativo e l’inclusione delle persone, attraverso un apprendimento esperienziale e la creazione di un network di valore grazie alle aule cross-aziendali.

I Percorsi, pensati per specifici target, accompagnano le persone nel consolidare e sviluppare le competenze chiave per la loro specifica fase professionale, valorizzando l’unicità all’interno dei team e dell’azienda.

Nel 2025 i percorsi sono i seguenti:

- **Young Talent:** rivolto a giovani uomini e donne di alto potenziale, ha coinvolto 276 persone iscritte suddivise in 6 edizioni da 2 giornate ciascuna arricchite da contenuti formativi disponibili sulla piattaforma YOUNICITY. Ha avuto come obiettivo quello di incoraggiare uomini e donne nelle prime fasi della loro crescita professionale ad acquisire la consapevolezza e la conoscenza di sé, per valorizzare le relazioni con gli altri e all’interno del sistema organizzativo, come leve di un approccio inclusivo. I feedback indicano un apprezzamento del 4,5 su 5.
- **Middle Manager:** riservato a donne che in questo ruolo si trovano in una fase cruciale del loro percorso di crescita orientato a gestire posizioni apicali nell’organizzazione, ha affrontato tematiche di leadership per accrescere l’empowerment e accelerare la loro carriera verso ruoli di maggiore responsabilità. Sono state coinvolte 261 donne su 6

edizioni da 3 giornate ciascuna. feedback delle partecipanti sono positivi e pari al 4,6 su 5.

- **Senior Manager:** rivolto a uomini e donne con ruoli manageriali senior, in totale 213 persone iscritte, coinvolte in 5 edizioni di 2 giornate ciascuna. L'obiettivo proprio di questa tipologia di percorso è di offrire a chi vi partecipa un focus sempre aggiornato sulle tematiche di Leadership via via più rilevanti ed urgenti. Attraverso il supporto di docenti con specifiche conoscenze ed esperienze sul tema del benessere di persone ed organizzazioni, il percorso si è concentrato sulle competenze di leadership inclusiva per valorizzare le diversità, stimolare l'innovazione e la crescita sostenibile di aziende e persone. I/le partecipanti hanno espresso un feedback positivo, pari a 4,4 su 5.
- **Iniziamo con la DEI:** percorso di due mezze giornate, online. L'obiettivo è offrire un accompagnamento iniziale per comprendere il significato della DEI ad Aziende che stanno avviando un percorso di trasformazione culturale verso l'inclusione. Il percorso è rivolto a persone con responsabilità di gestione gerarchica di team o gestione di team di progetto, a HR, responsabili DEI, CSR Manager o Specialist, che desiderano avvicinarsi alle tematiche DEI e nel corso dell'anno sono state coinvolte 43 persone partecipanti in 1 edizione erogata su due mezze giornate.
La prima giornata, "La DEI e il suo valore" ha come focus la comprensione del significato dei concetti di Diversità, Equità e Inclusione e il loro valore in azienda, comprendere come agiscono gli stereotipi inconsapevoli nelle relazioni tra le persone. Nella seconda giornata è stato affrontato il tema dei benefici del linguaggio inclusivo e dei comportamenti inclusivi, in una modalità interattiva e laboratoriale, che ha permesso alle persone presenti di confrontarsi e di condividere esperienze e riflessioni. Il rating medio di soddisfazione è stato di 4,1 su 5.
- **C-Level School:** nel 2025 il programma C-Level School, percorso di formazione per donne che ricoprono ruoli a riporto del/della CEO, ha coinvolto un totale di 49 partecipanti in un'unica classe e si sviluppa con 6 incontri mensili, in presenza, da settembre 2025 a marzo 2026 (escluso il mese di dicembre).
Il programma è stato aggiornato, come ogni anno, nei contenuti, con l'obiettivo di favorire l'empowerment attraverso moduli formativi e laboratori per allenare competenze soft e hard, necessarie per andare a ricoprire ruoli nel top management. Per sviluppare le soft skills sono stati ampliati gli interventi dedicati all'empowerment personale con quattro giornate dedicate alla leadership, oltre ad una panoramica iniziale sui principali trend macroeconomici e sugli stili di leadership funzionali in scenari in continuo cambiamento, ed una sessione dedicata ai cambiamenti organizzativi dati dalle nuove tecnologie e dall'intelligenza artificiale. Come per gli anni precedenti, le sessioni sono state erogate anche grazie ai partner del percorso: Borsa Italiana, Egon Zehnder, McKinsey & Company.

MENTORSHIP

Valore D porta avanti sin dal 2009 dei programmi di mentorship cross-aziendale, coinvolgendo un numero di persone sempre maggiore. Il mentoring è una metodologia di sviluppo per abilitare l'inclusione delle diversità e favorire la crescita delle persone tramite una serie di incontri individuali tra Mentor, persona con più esperienza e Mentee, persona con meno esperienza, appartenenti ad aziende associate diverse. Il percorso si sviluppa in circa 8 mesi, attraverso la condivisione di esperienze, know-how e competenze utili per la crescita personale, professionale e sociale.

Programmi di Mentorship (DPLUS e POWER)

Nel corso del 2025 si è svolta la sedicesima edizione del programma di Mentorship cross-aziendale per il top management (DPLUS) e la nona edizione del programma di Mentorship cross-aziendale per il middle management (POWER), che nel corso dell'anno hanno coinvolto 548 "mentor" e "mentee". La partecipazione al programma di Mentorship POWER è rimasta pressoché invariata rispetto al 2024, mentre c'è stata una riduzione del 17% di partecipazione alla Mentorship DPLUS rispetto all'anno precedente.

Al percorso POWER hanno partecipato 208 coppie e al percorso DPLUS hanno partecipato 66 coppie.

L'obiettivo dei percorsi di mentorship cross aziendale è abilitare una cultura dell'inclusione facendo leva sul confronto e il dialogo tra persone aventi ruoli diversi e appartenenti a settori di business differenti.

Attraverso i percorsi di mentorship le persone sviluppano competenze personali, professionali e sociali in vista di un benessere individuale che a sua volta promuove un benessere organizzativo.

I programmi sono stati organizzati interamente online e si concluderanno nel corso del 2026.

Programma di Mentorship WeGen

Nel 2025 Valore D ha lanciato WeGen, il primo programma di Circular Mentorship intergenerazionale cross-aziendale, che permette di connettere figure di diverse generazioni, proseguendo un lavoro iniziato con la ricerca "Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro" sviluppata da Valore D nel 2024, con l'obiettivo di approfondire la conoscenza dei **fenomeni generazionali all'interno delle organizzazioni**, restituendo una visione sulle **diverse età nel contesto lavorativo** che rifletta un'eterogeneità di prospettive. Alla ricerca hanno partecipato oltre 18.000 rispondenti dando voce ad un grande interesse sulla tematica.

In WeGen, attraverso la metodologia della Circular Mentorship, le/i partecipanti (figure Junior e Senior) ricoprono sia il ruolo di Mentor sia di Mentee. Questo scambio bidirezionale permetterà confronto e riflessione per favorire la reciprocità tra le generazioni, scardinare i bias legati all'età e trovare nuovi sguardi che favoriscano l'avvicinamento e la comprensione intergenerazionale.

Il percorso dura 8 mesi ed è suddiviso in più momenti programmati in presenza e online, alcuni condivisi con tutte/i le/i partecipanti, come il Kick-off di apertura in presenza e l'evento di chiusura, altri da vivere esclusivamente all'interno della coppia.

Ogni coppia, oltre ai momenti già pianificati, può attivare la propria tutor che offre supporto in qualsiasi momento durante il percorso.

In questa prima edizione partecipano 88 persone appartenenti a 42 aziende diverse. Sono rappresentate tutte e 4 le generazioni presenti in azienda (25% Generazione Z, 26% Millennials, 48% Generazione X, 1% Baby Boomers). Il 61% delle persone partecipanti è donna, il 39% è uomo.

Il programma terminerà il 16 giugno 2026 con l'evento finale.

FORMAZIONE AD ACCESSO LIBERO

Per Formazione ad Accesso Libero si intende l'offerta formativa disponibile alle aziende su Younicity e aperta a tutta la popolazione aziendale senza limiti.

Esperienze Formative ad Accesso Illimitato
3 E-Learning
9 Itinerari tematici
12 Pillole
3 Direzionari
Talks Academy

Esperienze ad accesso libero

Talk Academy

1. Sesso, genere e orientamento sessuale sono la stessa cosa?
2. Trova il tuo sponsor
3. Hey Boomer, Hey Gen Z. Come far comunicare generazioni diverse?

Itinerari

1. Certificazione parità di genere
2. Evoluzione della parità di genere
3. LGBTQIA+
4. LGBTQIA+ in azienda
5. Multiculturalità al lavoro
6. STEM
7. Contro la violenza
8. Disabilità
9. Generazioni

Direzionari

1. Criteri e opzioni
2. Similitudini e differenze
3. Generale e particolare

Pillole

1. Inclusione in pratica – Ed. 1 (2024)
2. Inclusione in pratica – Ed. 2
3. Le parole che includono (2024)
4. Le facce della disabilità
5. Violenza digitale

Ciak si include

1. L'inclusione non accade, si fa accadere
2. La leadership e i paradossi
3. Certificare la parità di genere
4. La leadership e l'alleanza tra i generi
5. Storie da contesti multiculturali e multietnici
6. LGBTQIA+ tra orgoglio e identità
7. Il dialogo tra generazioni

E-learning

1. Unconscious Bias (2023)
2. Molestie di genere nei luoghi di lavoro (2023)
3. Civico D (2024)

E-Learning

Nel 2025 sono presenti all'interno della Palestra delle Competenze 3 esperienze E-Learning, formati di apprendimento interattivo della durata di circa 1 ora ciascuno:

- A. *Unconscious Bias* (2023)
- B. *Molestie di genere nei luoghi di lavoro* (2023)
- C. *Civico D* (2024)

Gli E-Learning nel 2025 hanno generato **9.438 iscrizioni**, coinvolgendo **6.498 persone** appartenenti a **226 aziende diverse**, per un totale di **8.147 ore di formazione** fruite e **8.024 medaglie** (ovvero completamenti del corso).

Pillole Formative

Nel 2025 sono presenti 12 Pillole Formative, una serie di brevi video di introduzione tematica. Tra queste sono inclusi anche i contenuti *Ciak si include!*, un format composto da una video-intervista a una persona dell'azienda su temi di particolare rilevanza.

Pillole pubblicate:

- *Inclusione in pratica – Ed. 1* (2024)
- *Inclusione in pratica – Ed. 2*

- *Le parole che includono (2024)*
- *Le facce della disabilità*
- *Violenza digitale*

Ciak si include!:

- *L'inclusione non accade, si fa accadere*
- *La leadership e i paradossi*
- *Certificare la parità di genere*
- *La leadership e l'alleanza tra i generi*
- *Storie da contesti multiculturali e multietnici*
- *LGBTQIA+ tra orgoglio e identità*
- *Il dialogo tra generazioni*

Le Pillole nel 2025 hanno generato **3.178 iscrizioni**, coinvolgendo **1.770 persone** in **291 aziende diverse**, per un totale di **1.113 ore di formazione** fruite e **2.637 medaglie**.

Direzionari

I Direzioneari sono un'esperienza digitale progettata per favorire maggiore consapevolezza dei propri modi di pensare e di agire. Attraverso una storia di contesto e una serie di domande riflessive, l'utente riceve una restituzione personalizzata della propria preferenza, insieme a spunti pratici per adottare un approccio più aperto ed efficace anche nell'interazione con persone che hanno preferenze diverse.

I Direzioneari disponibili:

- *Generale e Particolare*
- *Criteri e Opzioni*
- *Similitudini e Differenze*

Nel 2025 i Direzioneari hanno registrato **677 iscrizioni**, coinvolgendo **403 persone** di **132 aziende**, per un totale di **177 ore di formazione** fruite e **601 medaglie**.

Itinerari Tematici

Gli Itinerari Tematici sono un nuovo format formativo nato nel 2025 per rispondere alla necessità di approfondire temi specifici relativi alla diversità e all'inclusione, consentendo il posizionamento su un'ampia gamma di argomenti. Ogni itinerario si articola in tappe pensate per accompagnare l'utente verso una comprensione più ampia e dettagliata del tema.

Nel 2025 sono stati pubblicati 9 Itinerari:

- *Certificazione parità di genere*
- *Evoluzione della parità di genere*
- *LGBTQIA+*
- *LGBTQIA+ in azienda*
- *Multiculturalità al lavoro*
- *STEM*
- *Contro la violenza*
- *Disabilità*
- *Generazioni*

Gli Itinerari nel 2025 hanno generato **2.857 iscrizioni**, coinvolgendo **2.221 persone** di **279 aziende**, per un totale di **1.033 ore di formazione** fruite e **1.075 medaglie**.

Talks Academy (reloaded)

Il format consolidato dei Talks Academy, basato sul dialogo in live streaming, viene trasformato in un'esperienza fruibile anche in modalità asincrona. La nuova versione si articola su più tappe con brevi video che veicolano i messaggi fondamentali, accompagnati da una narrazione editoriale e da grafiche scaricabili con le citazioni più rilevanti.

Nel 2025 sono stati pubblicati 3 nuovi Talks in versione reloaded ed è stato reso disponibile il repository con le versioni integrali di tutti i Talks Academy:

- *Sesso, genere e orientamento sessuale sono la stessa cosa?*
- *Trova il tuo sponsor*
- *Hey Boomer, Hey Gen Z. Come far comunicare generazioni diverse?*
- *Repository*

Gli Academy Talks nel 2025 hanno generato **450 iscrizioni**, coinvolgendo **431 persone** di **175 aziende**, per un totale di **222 ore di formazione** fruite e **381 medaglie**.

INNOVAZIONE SOCIALE

DIGITHER

A marzo 2025 si è concluso il progetto Digither, portato avanti in partnership con Fondazione Generation Italy, realizzato con il finanziamento del bando Futura promosso dal Fondo per la Repubblica Digitale.

Il progetto ha avuto come obiettivo quello di formare **150 giovani donne disoccupate** (o occupate in una condizione lavorativa per loro non soddisfacente) tra i 18-34 anni, provenienti da tutta Italia, su professioni digitali (Data Engineer e Java Developer) e accompagnarle nella fase di inserimento lavorativo.

L'ultima fase del progetto, la fase di placement, è terminata a marzo 2025.

Il progetto ha ottenuto un ottimo risultato nella valutazione di impatto svolta dal Fondo per la Repubblica Digitale ed Evaluation Lab: il tasso di drop out è stato significativamente inferiore alla media, pari a 12,5%, e il tasso di placement ha superato l'obiettivo iniziale (60%) raggiungendo il 67,3% di partecipanti, che sono state inserite o reinserite nel mondo del lavoro o hanno migliorato le proprie condizioni lavorative.

Alla luce dei risultati di questa valutazione, il progetto DigitHer ha ottenuto un coefficiente premiale di 3 punti su 3, che è stato applicato alla risposta al nuovo bando Futura+, che si è chiuso il 18 dicembre 2025. Valore D, in partenariato con Fondazione Generation Italy ETS e Mondadori Media, ha infatti presentato il progetto DigitHer+, realizzato con l'obiettivo di formare 400 donne tra 18 e 34 anni su professioni ambito digitale richieste dal mercato del lavoro. La nuova edizione intende aumentare l'impatto aumentando le beneficiarie di 2,7 volte, ampliando l'offerta formativa a cinque percorsi online full time - Junior Java Developer, System and Cybersecurity Analyst, Data Engineer, Cloud Specialist e SAP Developer - mantenendo e migliorando gli esiti occupazionali o di riattivazione formativa.

IN THE BOARDROOM

Classe XIII

A maggio del 2025 si è conclusa la tredicesima edizione del percorso di formazione executive InTheBoardroom, organizzato da Valore D in collaborazione con Borsa Italiana, Egon Zehnder e DLA Piper.

Questa edizione ha visto coinvolti 55 partecipanti (uomini (18%) e donne (82%) con una grandissima varietà di background esperienziale e professionale, che hanno seguito il programma per un totale di 11 giornate cominciate a giugno 2024.

La soddisfazione complessiva media relativa alle 5 lezioni che si sono svolte nel 2025 è pari a 4,5/5; la partecipazione media è di 48 presenze su un totale di 55 partecipanti iscritti/e.

Classe XIV

A settembre 2025 è cominciata la quattordicesima edizione di InTheBoardroom.

La classe XIV si compone di uomini (18%) e donne (82%) con una grandissima varietà di background esperienziale e professionale, che seguiranno il programma per un totale di 11 giornate formative da settembre 2025 a luglio 2026.

La soddisfazione complessiva media relativa alle prime 4 lezioni, che si sono svolte nel 2025, è pari a 4,5/5; la partecipazione media è di 47 presenze su un totale di 50 partecipanti iscritti/e.

Il corso InTheBoardroom ha dato, e continua a dare, un importante contributo al raggiungimento degli obiettivi della legge Golfo-Mosca, avendo formando 600 persone eccellenti per competenze ed esperienze, di cui più del 50% oggi siede in CDA.

Il percorso si rivolge a donne e uomini che siedono, o aspirano a sedere, nei Consigli di Amministrazione e desiderano potenziare le proprie competenze in ambito di governance e leadership, con l'obiettivo di guidare l'evoluzione verso modelli organizzativi più inclusivi e sostenibili, generando valore e impatto nei CdA e nelle organizzazioni.

Durante il 2025, per la partenza della Classe 14°, la Mission del percorso è stata riformulata per dare una evidenza maggiore al ruolo dei Consigli di Amministrazione quali leva per un'evoluzione concreta, inclusiva e meritocratica delle organizzazioni, in grado di agire una governance e una compliance efficaci, orientate all'innovazione, alla sostenibilità e alla trasformazione digitale.

Il percorso nella sua 14° edizione è stato inoltre rivisitato e le lezioni sono state raggruppate in 5 moduli tematici, per rendere più fluida, chiara e coerente la programmazione didattica. Il nuovo storytelling è stato condiviso con una comunicazione strutturata alla classe per un accompagnamento più mirato e trasparente nel percorso.

Inoltre, in coerenza con le sfide attuali più significative, sono stati rivisitati i moduli sull'Innovazione Digitale e sono stati rafforzate le tematiche di gestione del rischio d'impresa. In aggiunta, sono stati introdotti nuovi contenuti quali la Corporate Governance delle aziende non quotate e famigliari, la Sicurezza sul lavoro, un approfondimento sui Linguaggi Inclusivi e ampi, e due pillole Finance per non Finance.

Infine, per promuovere maggiormente la nascita di reti professionali attive in grado di amplificare l'impatto all'interno delle organizzazioni, è stata rinforzata la community activation, attraverso iniziative di speed networking, tavoli di discussione e attività di networking.

TEMPO DELLE DONNE

Anche nel 2025 Valore D è stata nuovamente invitata dal *Corriere della Sera* a partecipare al **Tempo delle Donne**, confermandosi un partner di riferimento sui temi della cultura inclusiva e della crescita professionale.

L'edizione di quest'anno, costruita attorno ai tre grandi filoni **Amori, Poteri e Soldi**, ha rappresentato un'occasione preziosa per portare al pubblico riflessioni aggiornate e strumenti pratici su come queste dimensioni influenzino la vita privata e lavorativa, soprattutto in una società in costante trasformazione.

Per l'occasione, Valore D ha progettato ed erogato, per la prima volta realizzandoli internamente, tre workshop formativi di due ore ciascuno, tutti in presenza, con un taglio fortemente interattivo e orientato all'esperienza diretta. Il primo laboratorio ha esplorato il tema delle generazioni con *Poteri senza età*, invitando le persone partecipanti a ripensare il valore dell'età nei contesti organizzativi e sociali e a riconoscere la ricchezza delle relazioni intergenerazionali. Il secondo, *Empatia: istruzioni per l'uso*, ha guidato i presenti nella scoperta di un'empatia più consapevole, da allenare e applicare nel quotidiano come vera competenza.

Infine, *Fare i conti con il genere* ha offerto uno sguardo concreto sul rapporto tra stereotipi di genere e denaro, stimolando un confronto aperto su come le dinamiche culturali influenzino scelte economiche, percorsi di carriera e sicurezza finanziaria.

Grazie al contributo di diverse docenti interne a Valore D -ognuna portatrice di esperienze, approcci e prospettive differenti- i tre workshop hanno coinvolto complessivamente **235 persone**, ottenendo un **rating medio di 4,5 su 5**. Un risultato che conferma non solo la rilevanza dei contenuti proposti, ma anche l'efficacia della metodologia adottata, capace di rendere temi complessi accessibili, attuali e immediatamente applicabili.

COMUNICAZIONE & AUDIENCE ENGAGEMENT

Nel corso del 2025 l'Associazione ha proseguito il proprio percorso di rafforzamento della strategia di comunicazione, capitalizzando i risultati ottenuti nell'anno precedente attraverso un **approccio mainstream** che ha dimostrato efficacia in tre ambiti principali: eventi, contenuti e social, e progetti. Tale approccio ha consentito di ampliare la visibilità dell'Associazione, consolidarne il posizionamento pubblico e sostenere la diffusione dei temi di diversity, equity & inclusion presso un'audience sempre più ampia.

Nel 2025 questa impostazione si è evoluta con l'obiettivo di **integrare alla logica di reach e visibilità anche una dimensione più strutturata di relazione e interazione con la community**. La strategia dell'anno ha infatti previsto lo sviluppo di tre nuove direttrici di lavoro, sempre in continuità con gli ambiti già presidiati:

Eventi -per CEO e vertici aziendali - pensati come spazi di confronto qualificato e dialogo tra leader e professionisti;

Contenuti e social, con progetti distintivi orientati a stimolare partecipazione e narrazioni condivise;

Progetti, tra cui a collaborazione con Sky TG24, che hanno ampliato il raggio delle iniziative ad alto valore sociale e reputazionale.

L'evoluzione del piano di comunicazione 2025 si basa dunque sulla **combinazione di due dimensioni complementari**: da un lato, il **mantenimento della spinta mainstream** orientata a raggiungere nuovi pubblici, rafforzare il posizionamento e garantire visibilità; dall'altro, lo sviluppo di **iniziative orientate alla costruzione di community**, alla personalizzazione delle interazioni e alla creazione di relazioni più profonde con stakeholder e aziende associate.

Questa integrazione tra reach e ingaggio, tra visibilità e rilevanza, rappresenta il pilastro della strategia di comunicazione dell'Associazione, coerente con la missione istituzionale e con la volontà di generare un impatto crescente sulla cultura dell'inclusione in Italia.

Nel 2025 si è investito su un rafforzamento delle competenze interne e un miglior presidio editoriale e progettuale delle attività. Contestualmente, sono stati potenziati i

canali di comunicazione – sia digitali sia diretti – e si è adottato un linguaggio più aperto, accessibile e meno specialistico, con l’obiettivo di rendere i temi DE&I maggiormente comprensibili e coinvolgenti per un pubblico più ampio, favorendo al tempo stesso una maggiore coerenza e riconoscibilità dell’identità di Valore D.

Nel complesso, il 2025 ha rappresentato un anno di consolidamento e innovazione, in cui l’Associazione ha continuato a rafforzare la propria presenza pubblica e la propria capacità di attivare conversazioni significative sulla cultura dell’inclusione, con un approccio progressivamente più professionale, strutturato e orientato all’impatto.

COMUNICAZIONE VERSO LE AZIENDE ASSOCIATE

Nel 2025 è continuato il lavoro di differenziazione sempre maggiore delle comunicazioni ai diversi target di Valore D. Sono state realizzate 77 campagne e-mail così suddivise:

- POP (allargata a tutti i contatti Valore D): 12
- Comunicazione ai contatti aziendali per eventi, iniziative, progetti speciali di Valore D: 30
- Comunicazione ai contatti aziendali per eventi o iniziative in partnership con altre realtà: 9
- Governance: 4
- CEO Engagement (From CEO to CEO, eventi dedicati...): 20

L’open rate medio è stato del 30%.

Nel 2025 la newsletter di Valore D ha confermato il proprio ruolo come strumento efficace di informazione e fidelizzazione della community. Durante l’anno sono state inviate **12 campagne**, per un totale di oltre **160.000 email consegnate**, registrando un **open rate medio del 26,4%**, un **click rate medio del 2,15%** e un **CTOR dell’8%**, valori in linea o superiori ai principali benchmark internazionali di settore. Particolarmente rilevante anche il dato relativo ai **tassi di unsubscribe**, pari allo **0,09%**, che conferma la qualità e la pertinenza dei contenuti proposti al pubblico.

Nel corso dell’anno è stato introdotto un nuovo format, **“Detto tra noi”**, rivolto a un target più specifico e caratterizzato da una minore dispersione, che ha mostrato performance coerenti con un modello editoriale più mirato e selettivo. Complessivamente, il canale newsletter si conferma un punto di contatto rilevante e affidabile all’interno dell’ecosistema di comunicazione dell’associazione

COMUNICAZIONE ESTERNA: ATTIVITÀ STAMPA

Nel 2025 le attività di media relations di Valore D si sono sviluppate all'interno di un perimetro progettuale più focalizzato, in coerenza con la programmazione dell'anno e con il numero di iniziative comunicabili.

Nel corso dell'anno Valore D è stata presente in **1.462 articoli**, con una copertura che ha mantenuto un'elevata qualità editoriale e una presenza continuativa sui principali media nazionali. Le **interviste organizzate e realizzate sono state 37**, in linea con l'anno precedente (ripartite equamente tra Presidente e Direttrice Generale) di cui **10 interviste radiofoniche e televisive**, a conferma della riconoscibilità dell'Associazione come interlocutore autorevole sui temi del lavoro, dell'inclusione e dell'impatto sociale e della solidità delle relazioni con i media.

Il valore complessivo dell'**Advertising Value Equivalent (AVE)** generato nel 2025 è pari a **6,25Mln**

Particolare attenzione è stata dedicata ai temi di maggiore rilevanza sociale e istituzionale, tra cui la **violenza di genere**, che ha rappresentato uno dei principali driver di visibilità dell'anno. Su questo tema Valore D ha promosso una **conferenza stampa**, attivato una **media partnership con ANSA** – con trasmissione in diretta in studio di un'intervista alla Direttrice Generale, UNC e Permesso Negato – e organizzato un evento online di accreditamento rivolto al network **Giornaliste Italiane**.

Nel 2025 si è confermato l'interesse dei media nei confronti delle ricerche e dei sondaggi dell'Osservatorio^D; è proseguito inoltre il presidio mediatico delle **iniziative progettuali e delle partnership**, tra cui la partecipazione al Meeting di Rimini con il lancio del progetto **Metaverso**, che ha generato attenzione da parte dei media anche in assenza di una presenza espositiva dedicata.

COMUNICAZIONE ESTERNA: SOCIAL MEDIA

Nel 2025 i canali social di Valore D hanno continuato a rappresentare un asset strategico per la diffusione dei valori e delle attività dell'associazione. LinkedIn si conferma il canale principale in termini di visibilità e posizionamento istituzionale: la community ha raggiunto **44.148 follower**, registrando una crescita del **7%** rispetto all'anno precedente. Anche Instagram ha mantenuto un andamento positivo, con un incremento del **10%** della fanbase e un totale di **12.848 follower** a fine anno.

A partire da settembre 2025 è stata implementata una nuova strategia social volta a differenziare in modo più netto il linguaggio e i format dei contenuti destinati ai due canali. Su LinkedIn è stato mantenuto un approccio istituzionale orientato alle aziende associate, focalizzato su dati, policy, programmi e ricorrenze ad alta rilevanza per il network. Su Instagram, invece, si è optato per un linguaggio più pop e immediato, in linea con le

dinamiche tipiche della piattaforma, introducendo contenuti nativi in formato **reel** che valorizzano il know-how dell'associazione e il lavoro del team.

Nel corso dell'anno, Instagram ha registrato un aumento significativo di visualizzazioni e interazioni grazie alla predominanza del formato reel, che è risultato il contenuto più efficace in termini di engagement. Tra le iniziative rilevanti, si evidenzia la collaborazione con **Alperia**, azienda associata del settore energetico, per la realizzazione di tre reel in formato "collab" dedicati al tema della violenza di genere, che hanno contribuito ad ampliare la reach e ad affrontare un tema di forte impatto sociale.

Complessivamente, il 2025 si è caratterizzato per una crescita organica dei canali e per una maggiore definizione delle identità editoriali di LinkedIn e Instagram, ponendo le basi per una comunicazione ancora più mirata ed efficace nel 2026.

Per quanto riguarda la "personality" dell'associazione e il posizionamento sui grandi temi di interesse per Valore D, anche nel 2025 un ruolo centrale è stato svolto dalle attività social della Presidente e della Direttrice Generale. La strategia ha confermato l'importanza di presidiare con continuità i principali temi di missione dell'associazione, DEI, leadership femminile, STEM, genitorialità, disabilità, insieme ai temi di attualità, legislativi e di interesse per il Paese.

In continuità con il posizionamento definito, la Presidente **Cristiana Scelza** ha concentrato la propria comunicazione sui temi istituzionali, sulla leadership e sulle materie STEM, mentre la Direttrice Generale **Barbara Falcomer** ha mantenuto un presidio focalizzato su governance, imprese, dinamiche del lavoro e sui principali temi sociali. Questa differenziazione dei contenuti ha permesso di rafforzare la presenza pubblica dell'associazione, valorizzando le specifiche competenze delle due figure.

Anche nel 2025 **LinkedIn** si conferma il canale più efficace in termini di visibilità e coinvolgimento.

Nel 2025, sul profilo LinkedIn della Presidente **Cristiana Scelza** sono stati pubblicati **11 contenuti**, che hanno generato complessivamente **92.705 visualizzazioni**, con una crescita della community di **532 nuovi follower**, per un totale di **3.120 follower** a fine anno.

Per quanto riguarda la Direttrice Generale **Barbara Falcomer**, nel 2025 sono stati pubblicati **35 contenuti**. La sua fanbase è passata da **3.389 a 3.667 follower**, consolidando il ruolo del suo profilo come spazio di riferimento per i temi legati alle aziende, alla governance e alle politiche di inclusione.

AUDIENCE TOUCHPOINT: IL SITO VALORED.IT

Nel 2025 il sito valored.it ha registrato 36.000 utenti attivi e 56.652 sessioni, con 28.685 sessioni con coinvolgimento (engagement rate pari al 50,6%) e una durata media di circa 45 secondi per sessione. Il calo numerico rispetto all'anno precedente è legato in parte al rifacimento del sito e all'introduzione di un banner cookie più restrittivo, che ha limitato la possibilità di tracciare una quota significativa degli utenti, non consentendo di misurare il traffico reale in modo completo.

Oltre a questi fattori, il 2025 è stato caratterizzato da un cambiamento strutturale nel comportamento degli utenti sui motori di ricerca. In particolare, Google ha introdotto i riassunti generati tramite intelligenza artificiale (AI Overviews), che forniscono risposte direttamente nella pagina dei risultati. Studi recenti indicano che, in presenza di questi riepiloghi, gli utenti tendono a cliccare molto meno sui siti: secondo un'analisi del Pew Research Center, gli utenti sono sensibilmente meno propensi a visitare i link quando viene mostrato un riepilogo AI, mentre dati BrightEdge segnalano una riduzione media del 30% dei click-through associata alla diffusione degli AI Overviews nel 2025.

Queste dinamiche, osservate in modo trasversale nel settore editoriale e informativo, contribuiscono a spiegare perché una parte delle ricerche che in passato portavano traffico al sito oggi si esaurisce direttamente nella pagina dei risultati, senza generare visite. Si tratta di un trend globale che interessa la maggior parte dei siti di contenuti.

Il traffico registrato proviene principalmente da accessi diretti (circa il 68%) e dalla ricerca organica (circa il 18%), confermando il ruolo del sito come punto di riferimento per le aziende associate, i professionisti e gli stakeholder dell'associazione. Le pagine più performanti restano quelle dedicate al network delle aziende associate, al Magazine e ai contenuti informativi, che continuano a generare buona retention e un elevato numero di eventi di navigazione.

I risultati relativi al Magazine sono stati raggiunti grazie alla costante produzione di contenuti (102 articoli totali), frutto anche della collaborazione editoriale SEO con la copywriter Alice Orrù, e alla copertura puntuale di giornate internazionali e di attività strategiche di Valore D (ricerche, eventi, progetti), attraverso news dedicate rilanciate poi sui canali social dell'associazione.

Nel complesso, nonostante l'impatto dei nuovi meccanismi di ricerca e delle limitazioni di tracciamento, il sito valored.it continua a rappresentare un hub digitale centrale per la diffusione dei progetti, dei programmi e dei contenuti di Valore D.

Le news più lette del 2025 sono state:

1. *Dati e disuguaglianza in Italia*
2. *Denatalità in Italia e nel mondo*
3. *Persona non binaria: significato*
4. *Neurodivergente non vuol dire quasi niente ma vale la pena parlarne*
5. *Diversità etnico culturale: definizione e concetti fondamentali*

**Nota: gli utenti che non accettano i cookie non sono inclusi nel conteggio delle visualizzazioni per ragioni di privacy, per questo motivo il numero reale di utenti e pagine visualizzate potrebbe essere quasi doppio rispetto a quello tracciato.*

VALORE D LIVE

Nel 2025 sono state realizzate due dirette Valore D Live destinate sia alle aziende associate sia al pubblico più ampio di ValoreD, dedicate a sensibilizzare su tematiche di spicco e di interesse per l'associazione. Le live sono state trasmesse sia su Younicity, sia su Youtube e sui canali social di Valore D (LinkedIn e Facebook).

DATA	TITOLO	ISCRIZIONI	VISUALIZZAZIONI
10/03/2025	Non è un paese per brutte. Disparità di genere, standard estetici e lavoro <i>(Con Maura Gancitano, Lara Lago, Loredana Lipperini, Nogaye Ndiaye)</i>	1.275 NL + 300 Younicity	3446 (Dati a 3 giorni dall'evento)
25/09/2025	Non è la fine del mondo! Un nuovo modo di parlare di menopausa, longevità e lavoro <i>(Con Lisa Ginzburg e Valeria Parrella, Francesca Devescovi, Dalila D'Ingeo. Moderazione Chiara Giovenzana)</i>	399 NL + 220 Younicity	1379 (Dati a 3 giorni dall'evento)

La partecipazione delle autrici del podcast VAMP – Storie di menopausa alla live “Non è la fine del mondo”, fa parte di una collaborazione più ampia con Feltrinelli che ha visto la sponsorizzazione da parte di Valore D del podcast, con inserimento del logo in copertina, e la partecipazione di Barbara Falcomer a una delle puntate dedicata al tema della menopausa, della longevità e del lavoro.

CAMPAGNA SHOWREAL

Nel 2025 il progetto ShowREAL ha proseguito il proprio percorso di evoluzione, dando seguito ai casting avviati a dicembre 2024 con la realizzazione di una nuova campagna video. In occasione della Giornata Internazionale delle Persone con Disabilità, ShowREAL – ideato da YAM112003, Valore D e Fondazione Diversity, con il supporto di IKEA – ha presentato la campagna “Strano ma vero”, pensata per ribaltare gli stereotipi e favorire una rappresentazione autentica delle persone con disabilità. Lo spot, girato all’interno degli spazi espositivi del negozio IKEA, racconta gesti quotidiani che sfatano convinzioni errate ancora diffuse. I protagonisti sono quattro talent selezionati attraverso i casting: Max Ulivieri, Martina Rabbolini, Ettore Pace e Francesca Martina Donna. Attraverso scene di vita reale – dalla gestione della casa, alla vita di coppia, al lavoro al computer o alla cura familiare – la campagna mostra quanto sia naturale ciò che spesso è assente nella narrazione mediatica.

La campagna ricorda anche il grande divario nella rappresentazione delle persone con disabilità nella comunicazione: solo l’1% delle pubblicità le include, nonostante la loro presenza sia ampiamente maggiore nella popolazione. Con “Strano ma vero”, ShowREAL invita aziende e professionisti a una narrazione più realistica e rispettosa, evidenziando come un approccio comunicativo inclusivo generi benefici sia reputazionali sia in termini di impatto sociale.

Nel 2025 la campagna è proseguita anche sui canali digitali, in particolare **Instagram**, dove sono stati pubblicati **estratti dello spot** e contenuti dedicati con l’obiettivo di continuare a diffondere i messaggi del progetto e ampliare la sua visibilità presso un pubblico più ampio e intergenerazionale.

Il progetto si fonda sulla collaborazione tra Valore D – che mette a disposizione l’impegno sui temi della diversità e la forza del network aziendale –, YAM112003, agenzia di comunicazione attiva sui temi DE&I, e Fondazione Diversity, che porta la propria competenza sulla rappresentazione inclusiva nei media.

A supporto della campagna è stata inoltre sviluppata una **landing page accessibile**, realizzata con la collaborazione tecnica di Incode e AccessiWay, dove sono disponibili il nuovo video, le testimonianze dei protagonisti e una panoramica delle iniziative realizzate dal progetto negli anni.

PROGETTO Sky TG24

Nel corso dell'esercizio, Valore D ha avviato un progetto di particolare rilievo con Sky TG24, segnando un'evoluzione significativa nelle attività di comunicazione e sensibilizzazione sui temi della Diversity, Equity & Inclusion. Per la prima volta in Italia, una rete televisiva nazionale ha inserito nel proprio palinsesto contenuti e approfondimenti dedicati alla DE&I in modo ricorrente per un periodo di otto mesi, riconoscendo l'importanza strategica di portare il tema all'attenzione dell'opinione pubblica e delle imprese.

La collaborazione ha previsto una presenza strutturata di Valore D nei programmi informativi di Sky TG24, attraverso eventi live nelle principali città italiane e una serie di interventi all'interno della rubrica di approfondimento "Timeline", uno degli spazi editoriali più consolidati dell'emittente. Questa iniziativa ha permesso di trattare i temi dell'inclusione con un linguaggio accessibile e autorevole, ampliandone la diffusione verso un'audience trasversale e contribuendo a consolidare il posizionamento pubblico dell'Associazione.

Un ulteriore elemento qualificante del progetto è stata la partecipazione attiva delle aziende associate, invitate a contribuire con testimonianze, contenuti e presenza negli eventi e nelle rubriche televisive. Tale coinvolgimento ha rafforzato il carattere collaborativo dell'iniziativa e ha permesso di valorizzare le esperienze delle imprese del network più impegnate sui temi DE&I, trasformando la partnership in un vero e proprio spazio di co-produzione culturale tra media, associazione e mondo aziendale.

Complessivamente, la collaborazione con Sky TG24 ha rappresentato un passo innovativo per la comunicazione di Valore D, permettendo di portare con continuità nel dibattito televisivo nazionale temi di forte rilevanza sociale, in un formato e con una frequenza mai sperimentati prima da un broadcaster italiano. Il progetto ha contribuito a rafforzare la visibilità dell'Associazione, a consolidare la sua leadership nel dibattito pubblico e a generare nuove opportunità di engagement con stakeholder e aziende associate.

“METAVERSO INCLUSIVO”

Nel 2025 Valore D ha consolidato il proprio impegno sul presidio dei trend tecnologici emergenti attraverso la realizzazione del progetto dedicato al Metaverso e agli ambienti immersivi. Già nell'ottobre 2024 era stato avviato – con il supporto di Accenture in qualità di knowledge partner – il **“Tavolo di lavoro per un Metaverso inclusivo”**, che ha coinvolto oltre 20 aziende associate. L'iniziativa ha rappresentato un primo passo strutturato di esplorazione dei nuovi spazi digitali, con l'obiettivo di comprenderne rischi

e opportunità e di definire criteri di utilizzo in linea con i valori di inclusione e responsabilità promossi dall'Associazione.

Dal percorso di confronto è nato, nel 2025, il documento **“D-VERSO. Linee guida per un metaverso inclusivo”**, un paper che raccoglie nove principi guida ritenuti fondamentali per orientare lo sviluppo di progettualità nel campo delle tecnologie immersive. Alla sua elaborazione ha contribuito anche il professor Lucio Lamberti, responsabile del Metaverse Marketing Lab del Politecnico di Milano, portando una prospettiva scientifica sui futuri scenari digitali. Il paper è stato pubblicato nell'agosto 2025 in occasione della partecipazione di Valore D al Meeting di Rimini, accompagnato da un piano editoriale dedicato che ha incluso contenuti social e materiali divulgativi.

Sempre nell'ambito di questa iniziativa, Valore D ha prodotto un podcast in tre episodi, trasmesso su RadioMeeting, con il contributo di Barbara Falcomer, del professor Lamberti e di Tommaso Nervegna, Executive Design Director di Accenture Song. I tre episodi hanno approfondito il tema del metaverso da prospettive tecnologiche, etiche ed esperienziali, offrendo alle imprese e al pubblico strumenti di lettura utili per comprendere come operare in questi nuovi contesti digitali in modo consapevole, sostenibile e centrato sulle persone.

Nel complesso, il progetto ha rappresentato per Valore D un importante investimento sul fronte dell'innovazione tecnologica applicata all'inclusione, rafforzando la capacità dell'Associazione di presidiare temi futuribili e di guidare le aziende associate nell'interpretazione responsabile delle trasformazioni digitali in corso.

CEO ENGAGEMENT

Nel corso del 2025 è proseguito il lavoro con la CEO Community di Valore D per l'ingaggio del target CEO/AD delle aziende associate a Valore D, con l'obiettivo di rendere gli amministratori e le amministratrici delegate delle aziende associate sempre più partecipi alle attività di Valore D e ambasciatori e ambasciatrici dei valori dell'associazione.

Diverse sono state le attività parte della strategia di engagement dei CEO:

- Newsletter ad hoc per il target AD e Assistenti AD (12 newsletter rivolte a un bacino di circa 2200 destinatari tra AD, Assistenti AD, Consiglieri, Referenti aziendali e Responsabili Comunicazione, con un open rate medio del 24%)
- Ideazione, lancio e realizzazione di 10 nuove puntate del podcast “From CEO to CEO” con testimonianze di AD
- Aggiornamento della pagina sul sito valored.it dedicata alla CEO Community, con foto e quote di ciascun/a AD membro della community (42 CEO presenti sul sito)

- Lancio di una campagna social dedicata per valorizzare il ruolo e l'impegno sui temi DEI. Attraverso il claim "DEI: a chi dice 'Meglio non parlarne', rispondiamo 'Parliamone meglio!'", le CEO e i CEO delle aziende associate sono stati invitati a condividere la propria testimonianza, diventando ambassador del progetto. La campagna ha rafforzato l'advocacy collettiva della Community, riportando la DEI al centro del dibattito e valorizzando le motivazioni e la visione delle leadership coinvolte.
- Organizzazione e realizzazione di eventi e incontri riservati al target AD (5 CEO Community Breakfast e 1 CEO Community Dinner)

CEO Community Breakfast

Nel 2025 sono stati organizzati 5 appuntamenti mattutini chiamati "CEO Community Breakfast" dedicati al target AD-CEO. Le CEO Breakfast sono stati incontri di networking informali a porte chiuse e con un numero ristretto di partecipanti, per favorire il confronto e la condivisione di esperienze. Agli incontri hanno partecipato un totale di 83 persone.

- 8 aprile 2025, Milano – "Mercati diversi, business più forte. Trasformare i valori in valore", con Aniela Unguresan e Simona Scarpaleggia di Edge
- 8 maggio 2025, Milano – "Multiculturalità al lavoro. Presentazione in anteprima della ricerca" con Daniele Panzeri, Organizzazione Internazionale Migrazioni
- 12 giugno 2025, Milano – "Generare benessere con intelligenza (artificiale). Produttività, tecnologia e welfare", con Mariano Corso, Politecnico di Milano e Gianfranco Chimirri, SACE
- 26 agosto 2025, Rimini – CEO Community Dinner in occasione della partecipazione di Valore D al Meeting di Rimini
- 18 settembre 2025, Milano – "Geopolitica del valore. Sfide globali, responsabilità condivise: il ruolo delle imprese nel mondo che cambia" Con Gad Lerner e Paolo Magri, ISPI
- 30 ottobre 2025, Roma – "L'impresa della longevità. Trasformazione demografica e carriere sostenibili: sfide e opportunità per le aziende" con Francesco Billari, Università Bocconi e Elena Bonetti, Presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto

PODCAST FROM CEO TO CEO

Puntate e data di pubblicazione:

1. In compagnia di Marco Hannappel, Amministratore Delegato di Philip Morris Italia (30 gennaio 2025)
2. In compagnia di Aniela Unguresan, Founder EDGE Certified Foundation (5 febbraio 2025)
3. In compagnia di Monica Iacono, CEO Engie Italia (5 marzo 2025)

4. In compagnia di Antonella Levante, Senior Vice President & General Manager Italy and Greece IQVIA (2 aprile 2025)
5. In compagnia di Fabio De Petris, Amministratore Delegato BAT Italia (7 maggio 2025)
6. In compagnia di Paolo Dellachà, Group CEO De Nora (9 giugno 2025)
7. In compagnia di Luca Conti, CEO di E.ON Italia (2 luglio 2025)
8. In compagnia di Emanuele Puglia, Managing Director ID Logistics Italia (21 luglio 2025)
9. In Compagnia di Alessandro Savino, Amministratore Delegato di Hilti Italia e Sud Europa (22 ottobre)
10. In compagnia di Enrico Galasso, Amministratore Delegato di Birra Peroni (18 dicembre 2025)

Ascolti: 1327

Piattaforma principale: Spotify seguita dal sito Valore D e Apple podcast

Anagrafica ascoltatori*: 72% donne

Fascia età principale: 45/59 anni

Ogni puntata lanciata da una NL ad hoc con target AD e Assistenti AD: media open rate 27,6% (Circa 2200 contatti tra AD, Assistenti AD, Consiglieri, Referenti aziendali, Responsabili Comunicazione)

Ogni puntata del podcast è stata promossa su tutti i canali social di Valore D con dei post a carosello con copertina dell'episodio (volto CEO) e citazione estratta dall'episodio. I post hanno riscontrato un maggiore successo sulla piattaforma LinkedIn, in quanto le CEO e i CEO protagonisti degli episodi e le loro aziende hanno potuto interagire e rilanciare i post di promozione.*Questi dati si riferiscono ai soli ascoltatori di Spotify.

VODCAST D CULTURA

D Cultura è il vodcast di Valore D lanciato a ottobre 2025 che promuove il confronto su diversi temi strategici dell'associazione attraverso il dialogo con autrici e autori selezionati. Le figure coinvolte provengono dal network di Valore D o operano in ambiti fortemente affini, contribuendo al dibattito su lavoro, diritti, inclusione, sostenibilità e cultura organizzativa (alcuni nomi intervistati: Monica D'Ascenzo, Celeste Costantino, Myriam Defilippi).

Il format utilizza il libro come punto di partenza per diffondere awareness e, al contempo, favorire il consolidamento di relazioni e partnership strategiche con stakeholder rilevanti del mondo culturale, accademico e professionale.

Ogni episodio, della durata di 30 min circa, viene pubblicato in formato video sul canale YouTube ufficiale dell'associazione, mentre la traccia audio è distribuita sulle principali piattaforme di streaming, per favorire l'ascolto anche in mobilità e ampliare la fruizione verso un pubblico più eterogeneo.

La promozione delle puntate avviene attraverso una strategia integrata sui canali digitali: ogni nuovo episodio viene condiviso su LinkedIn, con un focus informativo rivolto soprattutto alle aziende e ai

professionisti del network, mentre su Instagram la diffusione è supportata da estratti in formato reel, pensati per incrementare engagement e reach organica. Parallelamente, ogni puntata viene caricata anche sul sito valored.it, accompagnata da un contenuto di approfondimento che ne valorizza i temi e contribuisce a consolidare il podcast come parte integrante dell’ecosistema editoriale di Valore D.

VIOLENZA DI GENERE

Nel corso del 2025 Valore D ha consolidato il proprio impegno sul tema della violenza di genere, proseguendo la collaborazione con Fondazione Una Nessuna Centomila e attivando nuove partnership tecniche. L’obiettivo è stato ampliare il posizionamento dell’Associazione su questo ambito e offrire alle aziende del network strumenti aggiornati e approfondimenti di qualità.

Dal Silenzio all’Azione – Volume 2

All’inizio del 2025 è stata avviata una nuova fase di analisi dedicata alle forme di violenza più diffuse, con un focus specifico sulla violenza digitale. A seguito di un’attività di scouting, Valore D ha siglato un accordo con Permesso Negato che ha portato alla realizzazione, insieme a Fondazione Una Nessuna Centomila, del secondo volume della policy: **“Dal Silenzio all’Azione. Violenza di Genere Online: fenomeni, impatti e strategie di contrasto nel contesto lavorativo”**.

Questa nuova edizione estende lo sguardo oltre gli spazi fisici, approfondendo i contesti virtuali che oggi rappresentano dimensioni sempre più centrali nella vita quotidiana e, al contempo, potenziali luoghi di discriminazione e violenza di genere.

Il lancio della policy è avvenuto tramite una conferenza stampa dedicata, accompagnata da un piano di comunicazione sui canali social e da contenuti editoriali pubblicati su valored.it e su Yunicity.

Per ampliare la diffusione del documento, Valore D ha attivato una media partnership con **ANSA**, che ha incluso un’intervista in diretta alla Direttrice Generale insieme a UNC e Permesso Negato, e ha organizzato un evento online di accreditamento rivolto al network **Giornaliste Italiane**.

EVENTI

Nel corso del 2025, il coinvolgimento delle aziende associate ha continuato a rappresentare un elemento cruciale all’interno dell’organizzazione degli eventi Valore D. La loro partecipazione attiva – attraverso testimonianze, condivisione di buone pratiche e momenti di confronto diretto – ha permesso di valorizzare l’esperienza reale dei territori organizzativi e di trasformare ogni appuntamento in un’occasione concreta di apprendimento reciproco. L’obiettivo, perseguito con coerenza durante l’anno, è stato

quello di rafforzare il senso di community tra le aziende, superando una logica di semplice fruizione dei servizi per promuovere invece un modello di scambio, collaborazione e co-costruzione.

Evento associativo annuale

L'evento annuale è stato completamente ripensato rispetto agli anni precedenti, ponendo le persone e la community al centro della progettazione. L'intento era quello di far percepire Valore D non come un fornitore di servizi, ma come una rete viva e attiva. L'evento ha riscosso ottimi riscontri, grazie anche alla significativa presenza delle aziende associate, che hanno portato testimonianze dirette e partecipato alla presentazione dei progetti previsti per il 2026. Un momento chiave è stata l'introduzione delle nuove Community: le aziende sono state protagoniste, raccontando in prima persona il valore dei percorsi e gli impatti all'interno delle proprie organizzazioni.

Evento sulla Multiculturalità – Regione Lombardia

Nel 2025 è stata presentata la nuova ricerca Valore D sulla multiculturalità, in un evento ospitato da Regione Lombardia. Le aziende hanno avuto un ruolo centrale, condividendo i propri percorsi interni, le sfide affrontate e le migliori pratiche in tema di diversità culturale. Queste testimonianze hanno permesso di collegare i risultati della ricerca alla realtà quotidiana delle organizzazioni, evidenziando l'evoluzione delle politiche inclusive e il valore della diversità come leva strategica.

Ciclo di eventi di networking (Milano, Bari, Roma)

Con l'obiettivo di riportare al centro il valore del networking come spazio sicuro di confronto, sono stati organizzati tre eventi in presenza, ospitati rispettivamente da IQVIA a Milano, da NTT Data a Bari e da Engineering a Roma.

Si tratta di incontri volutamente contenuti (30–40 partecipanti), pensati per favorire un dialogo aperto e riservato tra le aziende. Questi appuntamenti rappresentano momenti preziosi per condividere anche le difficoltà e gli errori, oltre che le buone prassi. Il formato si è confermato particolarmente efficace anche in un'ottica di engagement di prospect: aziende non ancora associate hanno potuto conoscere da vicino Valore D e, in diversi casi, avviare il percorso di adesione.

Elle Active! – Partnership 2025

Anche nel 2025 è proseguita la partnership con **Elle Active!**, che negli anni ha portato sempre maggiore visibilità e spazio a Valore D all'interno dell'iniziativa. In questa edizione sono stati portati **quattro contenuti principali**:

1. **Un intervento sulle generazioni e sulla longevità**, tema strategico per le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro.
2. **Un panel dedicato alla multiculturalità**, che ha visto protagoniste diverse aziende della rete.
3. **Un contributo formativo**, con taglio pratico e orientato allo sviluppo delle competenze.
4. **Un momento di mentoring** con le Alumnae di *In The Boardroom*, un progetto che continua a essere molto apprezzato e riconosciuto.

La presenza di Valore D è stata ulteriormente valorizzata dalla partecipazione all'apertura dell'evento, insieme al Presidente di INPS e all'Assessora Cappello.

I

CORPORATE COMMUNICATION & PUBLIC AFFAIRS

Nel corso del 2025, Valore D ha consolidato il proprio percorso di accreditamento istituzionale, rafforzando il dialogo con le amministrazioni pubbliche e ampliando il perimetro delle interlocuzioni verso ministeri strategici per la crescita del Paese, tra cui il Ministero del Lavoro. Parallelamente, l'Associazione ha intensificato la collaborazione con realtà di riferimento del sistema economico italiano, come Confindustria, sui temi della diversità e dell'inclusione.

Nel medesimo anno, Valore D è stata confermata membro dell'Osservatorio delle Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, organo consultivo della Ministra per le Pari Opportunità, la Famiglia e la Natalità. L'Associazione è inoltre entrata a far parte del gruppo di lavoro istituito presso la Commissione Parlamentare per la Demografia (nota: inserire denominazione corretta), dedicato allo sviluppo di politiche per il lavoro e presieduto dall'On. Elena Bonetti. A livello regionale, Valore D ha aderito all'Alleanza per le Pari Opportunità promossa dal Consiglio per le Pari Opportunità della

Regione Lombardia, contribuendo così alla definizione di iniziative condivise sul territorio lombardo.

Sul fronte dell'attività di advocacy, l'Associazione ha proseguito la propria azione di sensibilizzazione sulle politiche familiari e la conciliazione vita/lavoro, con particolare riferimento alla necessità di estendere il congedo di paternità. Tale impegno si è concretizzato in una campagna di comunicazione dedicata, culminata nell'organizzazione di un convegno presso la Biblioteca della Camera dei Deputati promosso dall' On. Bonetti , con l'invio di un messaggio della Ministra Maria Eugenia Roccella a sostegno delle iniziative dell'associazione (nota: inserire titolo), durante il quale Valore D ha presentato il whitepaper "Rimuovere le barriere alla maternità", realizzato in collaborazione con Fuori Quota e con il contributo di esperti e della principale associazione italiana di pediatri.

A fine anno, l'Associazione ha inoltre promosso un'importante iniziativa di advocacy per l'estensione del congedo di paternità da 10 a 30 giorni, con l'obiettivo di avviare un percorso legislativo in linea con gli standard europei. L'azione ha incluso attività di coalition building e la redazione di una proposta emendativa in occasione della Legge di Bilancio.

Dal punto di vista legislativo, Valore D ha dedicato particolare attenzione all'implementazione in Italia della Direttiva Europea sulla Trasparenza Retributiva, un provvedimento centrale per garantire equità salariale tra donne e uomini. Nel corso dell'anno l'Associazione è stata più volte audita dal Ministero del Lavoro, insieme alle parti sociali, per contribuire al processo di recepimento. Il dialogo proseguirà anche nel 2026, fino alla pubblicazione del decreto attuativo in Gazzetta Ufficiale.

Tra i temi prioritari sui quali Valore D ha continuato a porre l'accento vi è la prevenzione e il contrasto della violenza di genere. Oltre alla pubblicazione del secondo volume "Dal Silenzio all'Azione 2", dedicato alla violenza digitale, l'Associazione è stata audita dalla Commissione Femminicidio, presieduta dall'On. Martina Semenzato, per condividere esperienze e buone pratiche sul ruolo delle aziende quali attori chiave nella costruzione di una rete integrata di prevenzione e intervento.

In ambito regionale, Valore D ha presentato alla Regione Lombardia la ricerca "Multiculturalità", dedicata all'inclusione dei lavoratori extra-comunitari e di seconda generazione in un contesto regionale caratterizzato da una forte presenza di talenti con background culturali diversi. L'iniziativa, promossa dall'Assessore al Lavoro Simona Tironi, ha coinvolto numerose aziende associate e imprese del territorio lombardo.

L'Associazione ha inoltre partecipato in qualità di relatrice al Tavolo "Made in Italy" del Festival delle Regioni, svoltosi a Venezia e promosso dalla Conferenza Stato-Regioni,

occasione che ha consentito di rafforzare il dialogo con rappresentanti delle amministrazioni locali e con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Come di consueto, nel mese di agosto Valore D ha preso parte al Meeting di Rimini, intervenendo tra l'altro a una tavola rotonda con la partecipazione del Sottosegretario Claudio Durigon, contribuendo a consolidare ulteriormente il proprio network istituzionale.

Infine, nel corso dell'anno i rapporti con il Parlamento Europeo si sono concentrati sull'analisi della nuova strategia per l'inclusione e le pari opportunità definita per il secondo mandato della Presidente Ursula von der Leyen, con l'obiettivo di monitorarne gli sviluppi e identificare possibili ambiti di intervento futuro.

Incontri e relazioni istituzionali:

LIVELLO NAZIONALE - GOVERNO

- Ministero del Lavoro: Fabrizio Maria Formicola, Vicecapo di Gabinetto
- Ministero del Lavoro: Maurizio Politi, Capo Segreteria del Sottosegretario Durigon
- Ministero del Lavoro: Claudio Girdeni, nuovo Capo Segreteria del Sottosegretario Durigon
- Ministero del Lavoro: Sottosegretario Durigon
- Ministero per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità: Eugenia Roccella, Ministra
- Ministero per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità: Ilaria Antonini, Capo di Gabinetto
- Ministero per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità: Assuntina Morresi, Vice Capo di Gabinetto Ministra
- Ministero per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità: Laura Menicucci, Capo Dipartimento Pari Opportunità
- Ministero per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità: Cristiana Vivienzo, Capo Segreteria Tecnica Ministra

• LIVELLO NAZIONALE - PARLAMENTO

- Sen. Misiani (PD), Vicepresidente Commissione Bilancio, Senato
- Sen. Damante (M5S), Segretario Commissione Bilancio, Senato
- Sen. Ambrogio (Fdi), Membro Commissione Bilancio, Senato
- Sen. Damiani (FI), Capogruppo Commissione Bilancio, Senato
- Sen. Mancini (Fdi), Membro Commissione Lavoro, Senato
- Sen. Murelli (Lega), Capogruppo Commissione Lavoro, Senato
- On. Bonetti (AZ), Presidente Commissione Demografia, Camera
- On. Castiglione (FI), Vicepresidente Commissione Demografia, Camera
- On. Ambrosi (Fdi), Membro Commissione Demografia, Camera

- On. Zanella (AVS), Capogruppo Commissione Demografia, Camera
- On. Rizzetto (Fdi), Presidente Commissione Lavoro, Camera
- On. Martina Semenzato, Presidente Commissione Femminicidio
- Livello Regionale:

Regione Lombardia : Assessore al Lavoro Tironi,
Angela Luce Presidente Consiglio Pari Opportunità Regione Lombardia

Giulia Tossici: Vice Presidente Consiglio Pari Opportunità Regione Lombardia

CORPORATE COMMUNICATION

Nel corso dell'anno l'associazione è stata invitata a contribuire al dibattito sull'empowerment femminile nonché sui temi della leadership inclusiva, diversità inclusione e tecnologia inclusiva con la partecipazione a eventi di alto profilo tra cui: La Conferenza Mondiale dei Bambini in Vaticano promossa da Papa Francesco, partecipazione come speaker all' Executive Impact Forum alla Luiss Business School, Key note alla AI Week con il tema sui bias e intelligenza artificiale.

IT E PROCESSI

Nuovo ERP – AdHoc Infinity

A fine primavera 2025 è stata avviata la fase di scouting per la selezione di un nuovo sistema gestionale, con l'obiettivo di sostituire l'attuale applicativo – interamente custom – ormai non più adeguato alle esigenze operative, ai requisiti di scalabilità e ai necessari standard di controllo e affidabilità dei dati dell'Associazione.

È stata avviata un'attività strutturata di **scouting delle possibili soluzioni gestionali** con l'obiettivo principale di individuare piattaforme in grado di:

- **ottimizzare e automatizzare i processi interni**, riducendo attività manuali e potenziali errori;
- **integrare in modo più efficiente i flussi informativi** tra le diverse aree dell'associazione;
- garantire **maggior scalabilità**, in linea con la crescita delle attività e dei servizi erogati;
- migliorare la **visibilità dei dati amministrativi, finanziari e operativi**, rendendo le informazioni più accessibili e strutturate;
- offrire **maggiori possibilità di integrazione** con gli strumenti già in uso (CRM, sistemi documentali, piattaforme digitali).

L'attività ha previsto la raccolta e l'analisi dei requisiti funzionali, il confronto con più fornitori, la valutazione delle funzionalità disponibili, dei costi e delle prospettive di evoluzione futura dei sistemi analizzati.

Nel corso dell'analisi preliminare sono stati esaminati cinque diversi applicativi ERP presenti sul mercato. La valutazione si è basata su criteri multidimensionali che hanno considerato aspetti funzionali, tecnici, di usabilità, di sicurezza informatica, di integrazione con i sistemi già in uso e di sostenibilità economica nel medio-lungo periodo. A seguito delle sessioni di demo e dei successivi approfondimenti interni, la soluzione individuata come maggiormente rispondente ai requisiti dell'Associazione è risultata **AdHoc Infinity di Zucchetti Srl**.

Nel mese di settembre 2025 è stata avviata la fase di analisi dettagliata dei processi, finalizzata alla definizione del perimetro funzionale e delle configurazioni necessarie. A novembre ha preso avvio il percorso di formazione dedicato al team amministrativo, indispensabile per garantire un corretto trasferimento delle conoscenze e favorire l'adozione del nuovo sistema.

Considerate le tempistiche ridotte tra l'avvio del progetto e l'inizio del nuovo esercizio, si è optato per un **rilascio progressivo** dei moduli applicativi e dei team/ruoli coinvolti, prevedendo la coesistenza – per una fase transitoria e limitata – di alcuni processi sul precedente sistema e-budget. Tale approccio ha permesso di mitigare i rischi operativi legati al passaggio tecnologico, assicurando continuità dei servizi e maggior controllo nella fase di avvio.

Gestione e ottimizzazione dell'infrastruttura

Introduzione della VPN - Nel corso dell'anno è stata introdotta una nuova soluzione di **Virtual Private Network (VPN)** con l'obiettivo di garantire connessioni sicure agli utenti durante le trasferte, il lavoro da remoto o l'accesso a risorse interne da reti non protette. Questo intervento si inserisce nelle attività di potenziamento della sicurezza informatica e di tutela dei dati aziendali.

Manutenzione e aggiornamento dell'infrastruttura - Nel corso dell'anno il team IT ha svolto un'intensa attività di **manutenzione ordinaria e straordinaria dell'infrastruttura tecnologica**, con l'obiettivo di garantire continuità operativa, sicurezza e prestazioni adeguate alle esigenze dell'associazione.

Le attività hanno riguardato in particolare:

- **Aggiornamento periodico dei sistemi e dei software aziendali**, finalizzato a introdurre nuove funzionalità, correggere vulnerabilità e mantenere gli standard di compatibilità con gli strumenti utilizzati nel lavoro quotidiano.
- **Gestione e rinnovo dei certificati digitali**, indispensabili per assicurare l'autenticità delle comunicazioni, la protezione dei servizi online e la sicurezza del traffico dati, prevenendo potenziali interruzioni o criticità legate alla loro scadenza.
- **Monitoraggio continuo dell'infrastruttura** e interventi tempestivi per garantire la stabilità dei servizi, prevenire malfunzionamenti e ottimizzare le performance dei sistemi.

- **Allineamento delle configurazioni di sicurezza**, in coerenza con le policy interne e con le migliori pratiche di cybersecurity.
- **Migrazione hosting di valored.it, Wanter, SkillUpp, InclusionImpactIndexPlus** ristrutturandone l'architettura di rilascio con l'obiettivo di una maggiore centralizzazione, efficienza e sicurezza.

Queste attività hanno contribuito a mantenere un **ambiente IT affidabile, sicuro e aggiornato**, supportando efficacemente le persone e i processi dell'associazione nel corso dell'anno.

Implementazione di nuovi processi e procedure

Training per la gestione condivisa dei file (SharePoint adoption) - Nel corso dell'anno è stato organizzato un percorso di **training dedicato all'adozione delle nuove modalità di gestione condivisa dei file tramite Microsoft SharePoint**, con l'obiettivo di favorire un uso più efficace, sicuro e collaborativo degli strumenti documentali dell'associazione.

La formazione ha avuto l'obiettivo di:

- **supportare l'introduzione della nuova policy di condivisione dei file**, garantendo un utilizzo coerente e in linea con le linee guida interne;
- **promuovere la collaborazione tra i team**, migliorando la gestione dei documenti, delle versioni e dei processi di lavoro condivisi;
- **aumentare la consapevolezza sulla sicurezza dei dati**, in particolare per quanto riguarda accessi, permessi e condivisioni esterne;
- **favorire l'adozione di SharePoint** come repository unico e strutturato per le attività quotidiane.

Le sessioni formative hanno fornito indicazioni pratiche sull'utilizzo delle principali funzionalità della piattaforma, incluse le logiche di archiviazione, la gestione dei permessi, la co-creazione dei documenti e le best practice per il lavoro collaborativo.

L'iniziativa ha permesso di **uniformare il livello di competenza del team**, migliorare l'efficienza operativa e rendere più fluido il passaggio verso un modello di gestione documentale centralizzato e sicuro.

- **Manutenzione e gestione delle richieste di acquisto (RDA)** - Il team IT ha proseguito lo **sviluppo e la manutenzione della procedura di gestione delle richieste di acquisto (RDA)**, con l'obiettivo di rendere il processo più efficiente, tracciabile e conforme alle esigenze operative dell'associazione. L'evoluzione della procedura RDA ha contribuito a **migliorare il processo di richiesta e approvazione degli acquisti**, aumentando il livello di controllo, riducendo errori o passaggi ridondanti e garantendo una maggiore facilità d'uso per tutte le persone coinvolte
- **Formalizzazione delle procedure di onboarding IT e offboarding IT.** Sono state formalizzate le procedure che permettono la presa in carico di nuove risorse e l'uscita dal punto di vista IT.

Supporto tecnico e di governance alla piattaforma Yunicity

Il team IT ha proseguito le attività di **supporto tecnico e di governance della piattaforma Yunicity**, in continuità con il lavoro avviato l'anno precedente. Il team ha contribuito in modo

significativo all'interno del progetto **Younicity**, partecipando ai processi di coordinamento, supervisione e gestione operativa della piattaforma.

Le attività hanno incluso:

- il **supporto continuo al team Younicity** nell'utilizzo della piattaforma e nella gestione delle attività quotidiane;
- il **supporto agli utenti**, con particolare attenzione alla risoluzione delle segnalazioni e alla gestione dei casi più complessi;
- la partecipazione alle attività di **governance**, contribuendo alle decisioni operative e all'allineamento tra fornitore, team interno e processi dell'associazione;
- la **compilazione degli assessment di sicurezza e privacy** richiesti da alcune aziende associate, proseguendo il lavoro già intrapreso nell'anno precedente.
- **Supervisione e testing degli sviluppi** evolutivi della piattaforma
- **L'assistenza alle associate** per le operazioni di configurazione della nuova modalità di login tramite **Single Sign-On**
- Pianificazione e supporto alle attività annuali di **audit da terza parte**: Web Assessment Penetration Test & Cloud Configuration Review

Il contributo del team IT ha permesso di garantire **continuità, stabilità e qualità** nella gestione della piattaforma, rafforzando il modello di governance e supportando l'evoluzione dei processi operativi collegati a Younicity.

Ottimizzazione e nuovi sviluppi Zoho CRM

Implementazione funzione di Invio Nota informativa via PEC

Per l'invio della Nota informativa 2025 agli associati è stato modificato il processo e si è scelto di inviarla tramite indirizzo PEC di Valore D all'indirizzo PEC delle aziende associate al fine di rendere il processo maggiormente certificato e tracciato. Non essendo possibile implementare questa modalità attraverso l'attuale strumento di gestione amministrativa-finanziaria (e-budget) sono state fatte valutazioni per gestire l'invio attraverso Zoho-CRM, lo strumento dove sono raccolte le informazioni

È stata inoltre erogata una **formazione dedicata ai contenuti e all'utilizzo di Zoho CRM**, interamente progettata e realizzata internamente da Valore D. L'obiettivo è stato quello di uniformare le competenze, migliorare l'utilizzo quotidiano dello strumento e rendere più efficace la gestione delle attività operative e dei dati presenti nel CRM.

Formazione interna

Formazione Sicurezza

Anche quest'anno è proseguita la **formazione continua sulla sicurezza informatica** tramite la piattaforma KnowBe4, in continuità con il programma avviato l'anno precedente. Sono state realizzate nuove campagne formative e ulteriori simulazioni di phishing, utili a valutare il livello di attenzione e a rafforzare la cultura della sicurezza.

Il monitoraggio dei risultati ha confermato un **miglioramento nella consapevolezza e nella riduzione delle interazioni rischiose**, contribuendo a diminuire l'esposizione dell'associazione ai principali vettori di attacco.

Formazione sull'ambiente di lavoro

Sono state erogate delle **formazioni da remoto aperte a tutto il team**, con l'obiettivo di migliorare l'utilizzo degli strumenti digitali quotidiani e favorire l'adozione consapevole delle nuove funzionalità.

Le attività hanno previsto:

- una sessione dedicata all'utilizzo di **Microsoft SharePoint e OneDrive**, strumenti fondamentali per la gestione documentale e la collaborazione;
- una sessione dedicata a **Copilot**, per introdurre le potenzialità dell'intelligenza artificiale disponibile nella versione free;
- l'introduzione di un **Hub dedicato ai contenuti AI** su SharePoint, realizzato in un subsite specifico per supportare l'autoformazione.

Le sessioni avevano lo scopo di fornire indicazioni pratiche, uniformare il livello di conoscenza e far emergere funzionalità utili a migliorare efficienza ed efficacia del lavoro quotidiano. Tutti gli incontri sono stati registrati e resi disponibili per la **fruizione on demand**.

Business intelligence

Dashboard Younicity – monitoraggio andamento Younicity

Sono stati effettuati degli aggiornamenti e miglioramenti alla dashboard per il monitoraggio dell'andamento di Younicity.

Dashboard Formazione - monitoraggio iscrizioni Younicity

Si è iniziato a progettare e a realizzare una dashboard che permette il monitoraggio delle iscrizioni degli utenti Younicity alla formazione offerta. Inoltre, ove possibile, permette anche un confronto con lo storico.

Dashboard Certificazione Valore D – monitoraggio formazione interna obbligatoria

È stata realizzata una dashboard per il monitoraggio del completamento della formazione interna obbligatoria per la certificazione di genere.

Dashboard Nota Integrativa Formazione – consuntivo andamento formazione anno precedente

È stata realizzata una dashboard in cui vengono evidenziati i dati della formazione relativi all'anno precedente (ad esempio, numero iscrizioni, numero di titoli proposti, numero ore di formazione erogata, numero di persone che hanno completato la formazione). Questi dati sono poi utili alla stesura della nota integrativa.

Dashboard Advisory – monitoraggio andamento area Advisory

Sono stati effettuati degli aggiornamenti e miglioramenti alla dashboard per il monitoraggio dell'andamento dell'area di advisory.

Accessibilità

Creazione di libreria di format accessibili per advisory

È stata creata una libreria in cui sono disponibili dei format già pronti da riutilizzare per la creazione di proposte advisory in formato già accessibile.



BILANCIO

STATO PATRIMONIALE

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

Nessuna spesa è stata oggetto di capitalizzazione.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

Le immobilizzazioni materiali sono state acquistate nel corso degli anni dal 2011 al 2025 compreso e si riferiscono all'attrezzatura tipica dell'ufficio (elaboratori e telefonia).

	31.12.2024	Acquisti 2025	Dismissioni 2025	31.12.2025
Telefonia cellulare	27.048,00	1.708,00	(768,00)	27.988,00
Elaboratori elettronici	107.825,00	13.951,00	(6.611,00)	115.165,00
Totale	134.873,00	15.659,00	(7.379,00)	143.153,00

	Amm.to/ Svalutazione 2025	F.do amm.to 31.12.2024	Dismissioni 2025	F.do amm.to 31.12.2025	Valore netto 31.12.25
Telefonia cellulare	1.708,00	27.048,00	(768,00)	27.988,00	0
Elaboratori elettronici	13.951,00	107.825,00	(6.611,00)	115.165,00	0
Totale	15.659,00	134.873,00	(7.379,00)	143.153,00	0

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo d'acquisto inclusivo degli oneri accessori di diretta imputazione e vengono assoggettate ad ammortamenti in misura costante, in funzione del periodo di prevista utilità futura.

Qualora il valore recuperabile delle immobilizzazioni materiali risulti durevolmente inferiore al loro valore netto contabile, l'immobilizzazione viene corrispondentemente svalutata.

Poiché gli investimenti effettuati per beni utilizzati nello svolgimento dell'attività dell'Associazione sono soggetti a un'elevata obsolescenza tecnologica, in virtù del continuo

aggiornamento del mercato, è stato ritenuto corretto, procedere alla svalutazione del costo dei nuovi investimenti.

Ai fini di una maggiore chiarezza, si dà evidenza separata del valore di iscrizione, pari al costo d'acquisto, e del relativo Fondo ammortamento e/o Fondo svalutazione.

IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

L'attivo immobilizzato consisteva, fino al 31.12.2024, in un vincolo di indisponibilità apposto sull'importo corrispondente (50.000,00 euro) di parte del c/c acceso presso Banca Intesa, non fruttifero di interessi.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31.12.2025 è stato ritenuto più opportuno investire 50.000,00 euro in un prodotto finanziario a basso rischio (polizza assicurativa) che al 31.12.2025 ha generato un rendimento pari a euro 1.502,00.

La partecipazione pari a euro 132.101,00 deriva dall'operazione di scorporo del ramo di attività commerciale, avvenuta nell'esercizio chiuso al 31.12.2023, con conseguente costituzione di una srl benefit il cui capitale sociale è interamente partecipato da Valore D. Il bilancio del 1° esercizio sociale della società partecipata chiuso al 31.12.2024 riportava una perdita pari a euro 116.859,00. Non era stato ritenuto opportuno di procedere alla svalutazione del valore iscritto in bilancio proprio considerando che si trattava del 1° esercizio sociale di attività della società partecipata, seppur, prudenzialmente, era stato comunque iscritto un fondo rischi di importo pari alla perdita risultante dal bilancio al 31.12.2024. Stante il perdurare del risultato negativo riportato anche nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 (pari a euro 99.990,00), al contrario, si è proceduto a svalutare la partecipazione portandone il valore alla corrispondente quota del patrimonio netto della società partecipata. Una parte del finanziamento infruttifero erogato alla società controllata pari a euro 94.748,00 è stato oggetto di rinuncia a fronte della costituzione di pari importo quale riserva c/copertura perdite nel bilancio della partecipata (v. specifica tabella illustrativa in sezione "crediti").

Partecipazione	31.12.2024	Incrementi 2025	Svalutazione 2025	31.12.2025
	132.101,00	94.748,00	(216.849,00)	10.000,00

CREDITI

I crediti sono iscritti nell'attivo circolante al valore di presunto realizzo.

La suddivisione degli importi esigibili entro e oltre l'esercizio è effettuata con riferimento alla scadenza contrattuale o legale, tenendo anche conto di fatti ed eventi che possono determinare una modifica della scadenza originaria, della realistica capacità del debitore di adempiere all'obbligazione nei termini contrattuali e dell'orizzonte temporale in cui, ragionevolmente, si ritiene di poter esigere il credito.

I crediti sono rappresentati in bilancio al netto dell'iscrizione di un fondo svalutazione a copertura dei crediti ritenuti inesigibili, nonché del generico rischio relativo ai rimanenti crediti, basato su stime effettuate sulla base dell'esperienza passata, dell'andamento degli indici di anzianità dei crediti scaduti, della situazione economica generale, di settore e di rischio paese, nonché sui fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio che hanno riflessi sui valori alla data del bilancio.

La maggioranza delle risorse finanziarie dell'Associazione deriva dalle quote annuali versate dai propri associati. Al 31 dicembre 2025 i crediti verso associati per quote di competenza ammontano a euro 189,000,00 (4 soci sostenitori, 19 soci ordinari e 1 socio speciale). Per quelle non incassate relative all'anno 2025 si segnala che sono state parzialmente pagate già durante i primi mesi del 2026. A fronte di presumibili difficoltà di incasso di alcune passate posizioni è stato ritenuto opportuno stanziare un Fondo svalutazione che tenga conto delle probabilità di incasso di tali quote. Permangono le situazioni incagliate pregresse riflesse pari pari nel Fondo Svalutazione, incrementato dell'importo pari alle quote associative 2025 per le quali si ritiene difficoltoso l'incasso nel futuro. Si ricorda che già a far tempo dal 2017 è stata approvata dal Consiglio Direttivo una procedura per gestire la morosità degli associati.

Più precisamente:

	31.12.2024	Incassi 2025 quote pregresse	Crediti per quote 2025	31.12.2025
Credito verso associati	161.000,00	(28.000,00)	56.000,00	189.000,00

	31.12.2024	Decremento per incassi 2025 quote pregresse	Incremento per quote 2025	31.12.2025
Fondo svalutazione	141.000,00	(8.000,00)	28.000,00	161.000,00

Crediti verso altri entro 12 mesi:

	31.12.2024	31.12.2025	Differenza
Credito verso associati	161.000,00	189.000,00	28.000,00
Svalutazione quote pregresse	(141.000,00)	(161.000,00)	(20.000,00)

Bonus L.21/2020	536,00	549,00	13,00
Crediti diversi	558,00	0	(558,00)
Credito per progetto Digither	14.580,00	0	(14.580,00)
Credito inail	67,00	0	(67,00)
Maggior pagamento a fornitori	18.300,00	0	(18.300,00)
Anticipi a fornitori	0	317,00	317,00
Credito irap	3.117,00	0	(3.117,00)
Polizza TFR dipendenti	17.344,00	17.344,00	=
Spese anticipate c/ srl partecipata (*)	159.781,00 (*)	270.033,00 (*)	110.252,00
Totale	234.283,00	316.243,00	81.960,00

(*) si rimanda all'apposita tabella qui sotto riportata

Crediti per finanziamento infruttifero c/o srl partecipata – postergazione ai sensi dell'articolo 2467 c.c.

31.12.2024	Incrementi 2025	Decrementi 2025	31.12.2025
159.781,00	205.000,00	94.748,00	270.033,00

Nel corso del 2016 si è provveduto a versare a una primaria compagnia assicurativa (Generali) la quota di TFR stanziata al 31.12.2015 a maggior tutela del credito vantato dai dipendenti. La procedura a regime per i versamenti degli anni successivi è stata definita nei primi mesi del 2019. Il rallentamento subito dall'attività amministrativa tra febbraio e marzo 2020 a causa del Covid 19 ha allungato i tempi del versamento delle quote dal 2016 al 2023. Il passaggio graduale della liquidità a Banca Generali avvenuta a partire dagli ultimi mesi del 2024 porterà anche a riconsiderare l'investimento a copertura del debito TFR per l'importo corrente. La valutazione è ancora in corso al 31.12.2025.

DISPONIBILITÀ LIQUIDE

	31.12.2024	31.12.2025
c/c bancario Unicredit	1.181.631,00	=
c/c bancario Intesa SanPaolo (al netto della parte vincolata)	1.968,00	93.566,00
c/c bancario Banca Generali	447.211,00	1.649.554,00
c/c bancario Banca Generali	0	3.905,52
Carta prepagata Unicredit	3.751,00	0
Fondo spese – cassa dipendenti	10.000,00	10.500,00
Totale	1.644.561,00	1.757.525,00

Le disponibilità liquide sono esposte al loro valore nominale.

PATRIMONIO NETTO

In ottemperanza a quanto stabilito dalle Linee Guida approvate dall'Agenzia per il Terzo Settore si è operata la seguente suddivisione:

- fondo di dotazione iniziale
- patrimonio libero
- patrimonio vincolato

Nel caso specifico, la nostra Associazione non è nata con un *Patrimonio di dotazione iniziale*. Le quote versate nel 2009, primo esercizio di vita dell'Associazione, sono state considerate a titolo di contribuzione ordinaria dell'anno stesso.

Il *Patrimonio Libero* è costituito dal risultato gestionale dell'esercizio in corso e da quello degli esercizi precedenti, nonché dalle riserve statutarie libere.

Il *Patrimonio Vincolato* è composto da fondi vincolati da terzi donatori oppure dagli Organi istituzionali dell'Associazione stessa.

Nel corso del 2014 una parte del Patrimonio sociale è stata vincolata affinché fosse possibile ottenere il riconoscimento giuridico da parte della Prefettura di Milano. L'importo di 50.000,00 euro è stato destinato a Fondo di Dotazione.

Descrizione	31/12/2024	Incremento	Decremento	Arrotondamento all'Euro	31/12/2025
Fondo di dotazione	50.000,00	=	=		50.000,00
Riserve destinate	=				=
Riserve libere – avanzi da esercizi precedenti	207.050,00	29.270,00			236.320,00
Avanzo dell'esercizio	29.270,00		-29.270,00		11.724,00
TOTALE PATRIMONIO NETTO	286.320,00	29.270,00	-29.270,00		298.044,00

FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO DIPENDENTE

Il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato è iscritto nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente e corrisponde all'effettivo impegno della Società nei confronti dei singoli dipendenti alla data di chiusura del bilancio, dedotte le anticipazioni corrisposte.

valore al 31/12/2024	Incremento 2025	Decremento 2025	valore al 31/12/2025
235.828,00	53.747,00	3.800,00	285.775,00

L'incremento del Fondo è determinato dalla quota 2025 accantonata. Il decremento è dovuto all'imposta sostitutiva sulla rivalutazione del Fondo stesso e alla contabilizzazione per competenza dei bonus 2024 erogati ai dipendenti nel corso del 2025.

DEBITI ENTRO 12 MESI

	31.12.2024	31.12.2025	Differenza
Finanziamenti di Terzi	0	37.515,00	37.515,00
Fornitori	520.809,00	673.773,00	152.964,00
Tributari	42.728,00	55.120,00	12.392,00
Previdenziali	102.555,00	119.917,00	17.362,00
Altri	252.369,00	210.896,00	(41.473,00)
Totale	918.461,00	1.097.221,00	178.760,00

La suddivisione degli importi esigibili entro e oltre l'esercizio è effettuata con riferimento alla scadenza contrattuale o legale, tenendo anche conto di fatti ed eventi che possono determinare una modifica della scadenza originaria.

I debiti sono indicati tra le passività in base al loro valore nominale, ritenuto rappresentativo del loro valore di estinzione.

I debiti originati da acquisizioni di beni sono iscritti al momento in cui sono trasferiti i rischi, gli oneri e i benefici; quelli relativi ai servizi sono rilevati al momento di effettuazione della prestazione; quelli finanziari e di altra natura al momento in cui scaturisce l'obbligazione verso la controparte.

I debiti tributari accolgono le passività per imposte certe e determinate, nonché le ritenute operate quale sostituto e non ancora versate alla data del bilancio, e, ove la compensazione sia ammessa, sono iscritti al netto di acconti, ritenute d'acconto e crediti d'imposta.

Segnaliamo, comunque, che le posizioni debitorie rilevate al 31 dicembre 2025 sono state saldate nei primi mesi del successivo esercizio, con l'unica eccezione dei debiti rilevati per le competenze dei dipendenti in relazione a ferie, permessi e 14.ma mensilità i cui tempi di erogazione dipendono dal contratto di lavoro.

RATEI E RISCONTI ATTIVI E PASSIVI

Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate con il criterio della competenza temporale. Lo Statuto sociale adottato prevede l'esclusione di qualsiasi forma temporanea di appartenenza all'Associazione per periodi inferiori ai 12 mesi. I "risconti passivi"

si riferiscono alle quote associative 2026 incassate alla fine dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025. I "risconti attivi" si riferiscono a costi di competenza dell'esercizio 2026 sostenuti in via anticipata nel corso del 2025, i "ratei passivi" a costi di competenza 2025 sostenuti nel corso del 2026 e i "ratei attivi" al provento sull'investimento finanziario.

	31.12.2024	31.12.2025
risconti passivi (quote associative)	508.000,00	484.000,00

	31.12.2024	31.12.2025
risconti attivi	5.117,00	30.754,00
ratei attivi	0	1.502,00
ratei passivi	593,00	984,00

RENDICONTO GESTIONALE

Nel corso del 2025 la nostra Associazione ha svolto in via esclusiva attività istituzionale: le fonti di entrata sono rappresentate principalmente dalle quote versate dagli associati, mentre gli oneri si riferiscono a spese sostenute per l'organizzazione di eventi e per lo sviluppo di progetti che mirano al perseguimento dello scopo dell'Associazione.

Come già ampiamente segnalato nel corso della precedente trattazione, l'area commerciale è stata oggetto di scorporo, già nel corso dell'esercizio chiuso al 31.12.2023, con conferimento in neo costituita società benefit a responsabilità limitata.

PROVENTI

Quote associative

• quote associative Ambassador	euro	90.000,00
• quote associative Sostenitori	euro	1.380.000,00
• quote associative Ordinari	euro	2.520.000,00
• quote associative Ordinari 2° Semestre	euro	<u>60.000,00</u>
		4.050.000,00

L'anno associativo 2025, come il precedente, è stato caratterizzato da un'ulteriore crescita degli associati.

Di seguito il trend degli associati

Tipologia Associato	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Associati Ambassador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	3
Associati Sostenitori	24	26	36	45	46	51	61	67	75	74	74	72	70	69
Associati ordinari	37	60	79	100	107	115	127	138	137	176	243	272	298	315
Associati ordinari secondo semestre	=	=	=	=	=	=	=	=	2	18	=	6	18	15
Totale	61	86	115	145	153	166	188	205	214	270	319	353	389	402

I proventi finanziari sono relativi principalmente a interessi attivi maturati sui conti correnti bancari (euro 37.350,00). L'importo elevato è frutto del trend positivo di incremento dei tassi avvenuto a partire dagli ultimi mesi del 2022.

Le voci residuali di entrata sono rappresentate da arrotondamenti (euro 14,00) e da rimborsi spesa per la dismissione di alcuni cespiti obsoleti ceduti ai dipendenti (euro 900,00) e per il recupero di spese legali legate a decreti ingiuntivi deliberati dall'autorità giudiziaria a favore dell'Associazione. L'importo di 5.473,00 rappresenta una sopravvenienza attiva dovuta allo stralcio di debiti pregressi che non risultano da pagare. Infine euro 8.000,00 sono relativi all'incasso nel corso del 2025 di quota associativa pregressa il cui dubbio incasso aveva portato allo stanziamento del medesimo importo a titolo di fondo svalutazione crediti.

Oneri

Dal punto di vista delle uscite suddividiamo le spese sostenute tra oneri dell'attività tipica e oneri di diversa natura.

Oneri dell'attività tipica sono state le spese sostenute per l'organizzazione di eventi e il sostegno di progetti di più ampio respiro che vedono coinvolti i nostri associati. Anche i costi sostenuti per il lavoro dipendente e i collaboratori sono stati considerati inerenti all'attività tipica.

Gli oneri di supporto generale sono relativi a spese amministrative (bancarie, consulenza fiscale, contabile e i compensi del collegio dei revisori).

Imposta dell'esercizio

Ai fini ired non si rileva alcuna base imponibile dal momento che nessuna attività commerciale è svolta in capo all'Associazione e, tantomeno, la stessa non ha conseguito redditi diversi da assoggettare a tassazione.

Ai fini Irap, invece, si ricorda che la natura di ente non lucrativo comporta anche l'assoggettamento a imposizione di alcune voci di spesa, indipendentemente dalla loro natura non commerciale. Nel caso specifico si tratta degli oneri sostenuti per le prestazioni dei collaboratori a progetto, occasionali e dei dipendenti.

L'importo di competenza è pari a 44.292,00.

Compensi agli Organi direttivi e di controllo

Nessun compenso è stato corrisposto ai componenti del Consiglio di Amministrazione. L'Assemblea degli Associati ha deliberato di attribuire al collegio dei revisori un compenso per la carica ricoperta. La quota di spettanza del 2025 ammonta a euro 12.000,00, oltre IVA e Cassa di Previdenza, pagata nel corso del 2026.

=====

Il presente bilancio, composto dallo Stato Patrimoniale, dal Rendiconto Gestionale e dalla Nota Integrativa rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Associazione. Il risultato dell'esercizio corrisponde alle risultanze delle scritture contabili. In merito all'avanzo dell'esercizio associativo chiuso al 31 dicembre 2025, pari a euro 11.724,00 se ne propone la destinazione a riserva non vincolata.

Per il Consiglio Direttivo

La Presidente

La Direttrice Generale

Cristiana Scelza

Barbara Falcomer

Le nostre aziende associate



Ambassador



Sostenitori





Ordinari





DATLAS

Up Day

DēLonghi Group

DE NORA

DECATHLON

Dedalus

DELL Technologies

Deloitte.

DLA PIPER

Enel Energia

DPV GROUP

Dussmann

ECO CERTIFICAZIONI

Edelman

Edenred

EDISON

edp renewables

EgonZehnder

EIGENMANN & VERONELLI

enav group

eng

eni

eolo
Internet dove gli altri non arrivano

EP PRODUZIONE

Epta

EQUINIX

esaote
HEALTH WITH CARE

esprinet
enabling your tech experience

ESSELUNGA S

eudaimon

Entain

EUTELSAT

EY

Gruppo Feltrinelli

FERRAGAMO

FERRERO

FIDITALIA
SOCIETÀ GENERALE GROUP

FINCANTIERI

findomestic
GRUPPO BNP PARIBAS

Findus

FINEFOODS

FINECO BANK

FIVERS

Flower & Klein
Executive Search

FNM
la vita in movimento

FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

forv/s mazars

FUJIFILM
Value from Innovation

GattiPavesiBianchiLudovici

GEDEON RICHTER

GENERALI

GFT

Gi Group HOLDING

GOLDEN GOOSE

Gpi

Grant Thornton

Groupama Assicurazioni

racinque

GUCCI

HARIBO

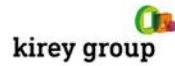
HDI ASSICURAZIONI

HEARST italia

helvetia

Henkel

IBM







Junior

