



RELAZIONE DI IMPATTO 2025

Decentral Società Consortile a Responsabilità Limitata, Società Benefit
Prima relazione di impatto · anno di riferimento 2025



RELAZIONE DI IMPATTO 2025

RESPONSABILE DI IMPATTO Sara Malaguti

ANNO DI RIFERIMENTO 2025

PUBBLICATA IL **30 giugno 2026**

FRAMEWORK Teoria del Cambiamento (Theory of Change)

MODELLO DI GOVERNANCE Holacracy®



INDICE

00 Nota di apertura	5
01 Decentral: genesi, modello e identità	6
02 Il nostro approccio all'impatto	7
03 Definizione e contesto	9
04 La fotografia delle finalità nel 2025	10
05 La comunità Decentral nel 2025	14
06 Misurare l'impatto: onestà sulla baseline	15
07 Impegni 2026 / 2027	16
08 Nota metodologica	18
Manifesto Decentral · Dieci pensieri generativi per costruire sistemi vivi	19



00

NOTA DI APERTURA

Una relazione onesta

Questa è la prima relazione di impatto di Decentral. La scrivo nella veste di responsabile di impatto del Consorzio, un ruolo che mi è stato assegnato a luglio 2025 e che ho cercato di interpretare con la serietà, la trasparenza e la lungimiranza che merita.

Questa relazione non vuole essere una vetrina, non serve a raccontare quanto siamo già bravi, tutt'altro: serve a dire dove siamo, dove vogliamo andare e come potremo capire se ci stiamo avvicinando alla meta. Il 2025 è stato l'anno della nascita di Decentral, e gli inizi raramente producono grandi numeri da mostrare. Producono invece domande, tentativi, aggiustamenti e qualche intuizione che vale la pena mettere per iscritto. Questo sarà il contenuto della nostra prima relazione di impatto.

Il metodo che abbiamo scelto, la Teoria del Cambiamento, ci chiede di essere onesti su cosa dipende davvero da noi e cosa no. L'impatto che possiamo rivendicare è sempre parziale: siamo parte di un ecosistema, non la causa unica di un cambiamento.

Il 2026 sarà principalmente un anno di costruzione della baseline. I numeri che raccoglieremo ci aiuteranno a capire il punto di partenza. Il confronto 2026→2027 sarà la prima vera misurazione del delta e dell'impatto che stiamo contribuendo a generare nel mondo, con il nostro lavoro.

Sara Malaguti

Responsabile di impatto, Decentral



01

DECENTRAL: GENESI, MODELLO E IDENTITÀ

• Origini e composizione

Decentral nasce il **23 luglio 2025** come Consorzio di imprese accomunate da una convinzione condivisa: che il modo in cui le organizzazioni si strutturano, prendono decisioni e si relazionano con le persone abbia un impatto diretto sul benessere collettivo e sulla qualità del lavoro.

Al 31 dicembre 2025 fanno parte del Consorzio **8 realtà**: Kopernicana, SHR Italia, Impactly, Redlab, OEJ, Flowerista, Immanence, DOF Consulting. I contributi sono complementari e coprono un ampio spettro di competenze: dalla progettazione di architetture organizzative post-gerarchiche alla consulenza giuslavoristica e di innovazione nel diritto del lavoro; dal community design al lean management e agli OKR; dalla comunicazione strategica all'adozione dell'intelligenza artificiale e alla trasformazione digitale, fino alla consulenza ESG e alla governance etica delle tecnologie.

È proprio questa eterogeneità a costituire uno dei punti di forza strutturali del Consorzio: un laboratorio di pratiche dove approcci diversi si contaminano, si mettono alla prova e si affinano reciprocamente.

• Il modello organizzativo

Il modello di governance di Decentral è basato su **Holacracy**[®]: un sistema in cui l'autorità è distribuita tra cerchi (circle) e ruoli esplicitamente definiti, invece di essere concentrata in una gerarchia verticale. Le decisioni operative vengono prese da chi detiene il ruolo pertinente, non da chi si trova più in alto in un organigramma.

Si tratta di una scelta deliberata, coerente con ciò che il Consorzio si propone di promuovere verso l'esterno. Il modo in cui Decentral si organizza è già, in sé, una forma di impatto.

Il mezzo è parte del messaggio.

Nel 2025 sono stati creati e sono rimasti attivi **5 circle**: Anchor circle, General Company circle (GCC), Sales circle, Communication circle, Facilitation circle.

Anchor circle: in questo cerchio ogni organizzazione consorziata è rappresentata da un delegato; elegge il Governance Team e il Facilitation Team; presidia l'evoluzione della Costituzione.

General Company circle: contiene i cerchi operativi. Le aziende consorziate sono rappresentate come sub-cerchi all'interno del GCC, ma non esprimono ruoli direttamente nel GCC, lo fanno attraverso il Governance Team. Il **Governance Team** agisce come Circle Lead del GCC: coordina e garantisce i processi, ma la logica della Costituzione è che la maggior parte delle decisioni operative venga presa direttamente dai cerchi di competenza, non centralizzata nel Governance Team. Quest'ultimo è il meccanismo di coordinamento del GCC, un ruolo collettivo di indirizzo e allocazione risorse.

Facilitation circle: si occupa di facilitare la comunicazione e la formazione interna, l'onboarding di nuovi membri, favorire i processi decisionali.

Communication circle: ha lo scopo di rendere riconoscibile la voce di Decentral, una narrativa coerente che traduce i valori del Consorzio in presenza multi-canale e relazioni con l'esterno.

Sales circle: si occupa di sviluppare le strategie commerciali e favorire le opportunità di crescita del Consorzio.

Ogni circle ha ruoli definiti e autorità decisionale nelle proprie aree. La governance è distribuita: non esiste un management team che decide per tutti, ma una rete di ruoli che prende decisioni nell'ambito delle proprie responsabilità.

• Il 2025: anno zero

Il 2025 è stato l'anno di fondazione. Questo significa che una parte significativa dell'energia collettiva si è espressa nella costruzione dell'infrastruttura: la governance, la costituzione organizzativa, i processi decisionali, i rituali di lavoro nei circle, le modalità di ingresso e di rappresentanza delle organizzazioni consorziate, la stesura della prima offerta, la comunicazione e le iniziative a supporto dello scopo del Consorzio. Questo lavoro non è visibile nelle metriche di impatto esterno, ma è la condizione senza la quale niente del resto sarebbe stato possibile.

Tra le tappe principali del 2025:

- **23 luglio 2025** · la nascita formale del Consorzio.
- Redazione e adozione della costituzione organizzativa.
- Avvio dei circle operativi.
- **5, 28 novembre e 3 dicembre 2025** · la formazione dal vivo in 3 incontri sul modello Holacracy[®].



- I primi eventi pubblici in rappresentanza del Consorzio (sezione 04).

02

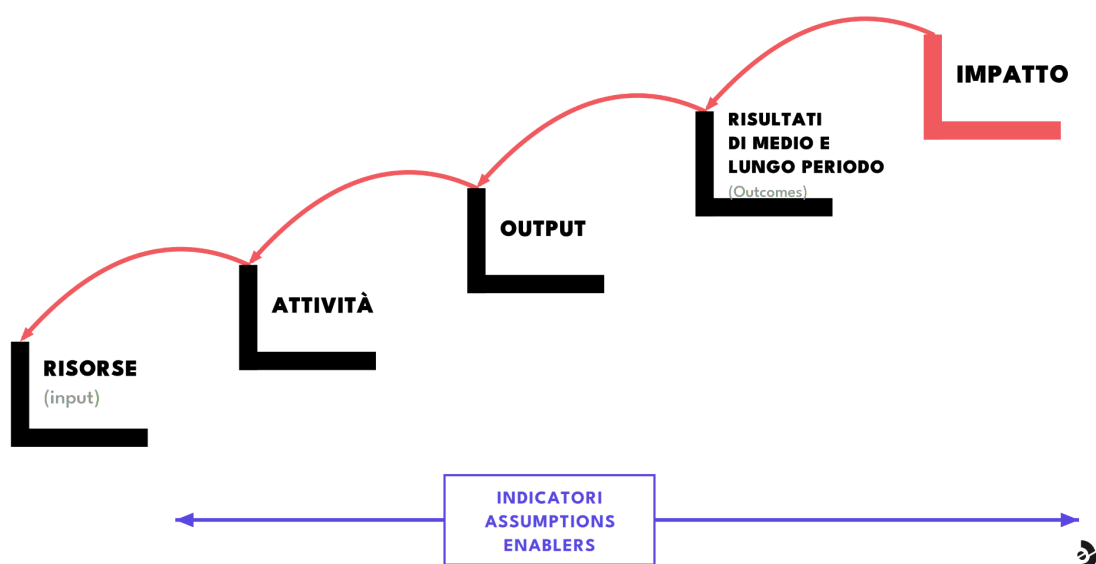
IL NOSTRO APPROCCIO ALL'IMPATTO

• Il framework: Teoria del Cambiamento

Il framework di riferimento per la misurazione dell'impatto è la **Teoria del Cambiamento** (Theory of Change): anziché partire dalle attività che vorremmo realizzare, si parte dai cambiamenti che vogliamo generare e si lavora a ritroso per identificare quali azioni, precondizioni e segnali sono necessari per arrivarci.

Fonte: Fondazione Lang Italia

Principali elementi della Teoria del Cambiamento



Questo approccio ha una conseguenza pratica importante: i segnali di cambiamento vengono distinti dalle attività. Non basta dire “abbiamo fatto X”, occorre chiedersi “quali comportamenti, decisioni o condizioni concrete ci indicano che X ha prodotto un effetto?”

Il professor Zamagni, uno dei massimi teorici contemporanei dell'Economia Civile, definisce l'impatto sociale come “il cambiamento sostenibile di lungo periodo, positivo o negativo, primario o secondario, nelle condizioni delle persone o dell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare”.

Questa definizione attraversa tutta la relazione. Il contributo di Decentral è e resterà parziale: operiamo in un ecosistema complesso dove molti fattori concorrono a produrre cambiamento. Attribuirci il 100% di qualsiasi risultato sarebbe intellettualmente disonesto. Per ogni indicatore, indicheremo anche i fattori esterni che concorrono al segnale osservato.

LE CINQUE FINALITÀ DI BENEFICIO COMUNE

Decentral ha dichiarato nello statuto cinque finalità di beneficio comune. Sono al tempo stesso impegni legali e bussola strategica.

F1

8 voti

Promuovere iniziative volte a migliorare il benessere delle persone e delle organizzazioni, sia sul piano sociale e psicologico, che su quello economico, con particolare attenzione all'evoluzione del lavoro.



F2 3 voti	Rafforzare il senso di responsabilità collettiva, valorizzando le diversità e promuovendo l'equità e l'inclusione, anche attraverso modelli di self-management e gestione autonoma dei team.
F3 2 voti	Promuovere attività di advocacy rivolte ai decisori pubblici e privati per favorire l'introduzione di nuovi modelli organizzativi che rispondano alle esigenze del mondo contemporaneo e garantiscano una maggiore valorizzazione del contributo individuale.
F4 4 voti	Realizzare progetti e servizi che favoriscano l'adozione di nuovi modi di lavorare e l'utilizzo di tecnologie e pratiche innovative che migliorino i processi e rendano le persone pienamente consapevoli del proprio valore, con un focus sui modelli di self-management e organizzazioni aperte.
F5 6 voti	Promuovere una nuova cultura del lavoro attraverso la produzione e divulgazione di contenuti editoriali, l'organizzazione di eventi e workshop in partnership con soggetti pubblici e privati, e il sostegno a programmi educativi e formativi che favoriscano competenze, inclusione e collaborazione tra generazioni e comunità.

PERCHÉ F1 E F5 COME PRIORITÀ DEL BIENNIO 2026 / 2027

Nel workshop del **7 aprile 2026**, il primo appuntamento strutturato del gruppo di lavoro Impatto, abbiamo applicato per la prima volta questo metodo alle nostre finalità. Attraverso un dot voting aperto ai partecipanti, sono emerse due finalità prioritarie per il biennio 2026–2027: **F1 con 8 voti** e **F5 con 6 voti**.

Dichiarare meno e misurare bene vale più che dichiarare tutto e misurare male.

La scelta di concentrarsi su due finalità, e non su tutte e cinque, è una decisione deliberata di sostenibilità metodologica. Le altre tre finalità (F2, F3, F4) restano nell'orizzonte e vengono presidiate, ma senza il livello di rigore misurativo che riserviamo a F1 e F5.

03

DEFINIZIONE E CONTESTO

• Cosa è una società benefit

Una società benefit non è una forma giuridica alternativa a quelle esistenti, ma un livello aggiuntivo: è una società for profit che sceglie, per statuto, di perseguire, accanto all'interesse dei soci, anche uno o più benefici comuni per la società e per la biosfera.

Il punto chiave è che questo impegno non è dichiarato in un documento di governance separato o in una certificazione esterna rinnovabile a scadenza: è incorporato nell'atto costitutivo. Cambiarlo richiede un'assemblea straordinaria. Questa scelta ha quindi una natura strutturale, non reputazionale.

Nella pratica, significa che l'organo amministrativo è tenuto a bilanciare l'interesse dei soci con quello degli altri portatori di interesse, dipendenti, fornitori, comunità locale, ambiente, e a rendicontare ogni anno come questo bilanciamento è avvenuto concretamente, attraverso la relazione di impatto.

• Il punto della situazione in Italia

La disciplina italiana delle società benefit è in vigore dal gennaio 2016, introdotta con la Legge di Stabilità (L. 208/2015). È stata la prima legislazione in Europa su questo modello, e rimane tra le più avanzate a livello globale per chiarezza dei contenuti e applicabilità diretta.

A fine 2025, le società benefit in Italia hanno raggiunto quota **5.540**, con una crescita di oltre il 20% rispetto all'anno precedente (erano 4.593 nel 2024). Sul piano occupazionale, impiegano circa **241.000 addetti**, con un incremento superiore all'11%, e hanno generato **69 miliardi di euro** di valore della produzione nell'esercizio 2024, pari al 2,5% del valore complessivo prodotto da tutte le società registrate in Italia.

La dimensione contenuta degli operatori non è un limite: è anzi la dimostrazione che il modello benefit non richiede strutture complesse per essere adottato. Richiede però consapevolezza, presidio degli obiettivi e capacità di misurazione.

Il quadro normativo italiano non prevede un ente di certificazione né un controllo pubblico sistematico sulle relazioni di impatto. La credibilità del modello è quindi affidata alla coerenza tra le finalità dichiarate in statuto e ciò che viene effettivamente rendicontato. Su questo piano, molte realtà hanno ancora margini di miglioramento significativi.



04

LA FOTOGRAFIA DELLE FINALITÀ NEL 2025

• Le nostre finalità di beneficio comune

Le finalità di beneficio comune sono gli obiettivi specifici che la società si impegna a perseguire verso i propri portatori di interesse esterni e l'ambiente. Non sono slogan né generici impegni valoriali: la legge richiede che siano indicati in modo specifico nello statuto sociale.

La loro funzione è duplice. Da un lato delimitano l'ambito di impegno della società, su cosa e verso chi, evitando l'equivoco di una responsabilità diffusa verso tutto e tutti, che nella pratica equivale a non rispondere di niente. Dall'altro costituiscono il riferimento rispetto al quale la relazione di impatto è chiamata a rendicontare: non si valuta se l'azienda "fa bene in generale", ma se sta avanzando rispetto agli obiettivi che si è data.

Le finalità possono riguardare persone, comunità, territorio, filiera, ambiente, cultura, istituzioni. Non devono essere numerose: devono essere pertinenti al modello di business e misurabili nel tempo. Una finalità che non si riesce a misurare, anche con indicatori semplici, è una finalità che non guida nessuna decisione.

F1 • BENESSERE DELLE PERSONE E DELLE ORGANIZZAZIONI

La prima finalità è anche la più ambiziosa e la più difficile da misurare. "Promuovere il benessere" è un obiettivo di lungo periodo che richiede indicatori robusti, tempo e una baseline solida. Nel 2025 ci siamo concentrati sulla costruzione delle condizioni necessarie per questa misurazione, più che sulla raccolta di dati.

• Cosa è stato fatto nel 2025

Nel 2025, le attività riconducibili alla finalità Benessere si sono concentrate principalmente nella dimensione interna al Consorzio. La costruzione del modello organizzativo Holacracy, con la distribuzione dell'autorità tra cerchi e ruoli esplicitamente definiti, è essa stessa una forma di cura del benessere organizzativo: riduce l'ambiguità, crea chiarezza nelle responsabilità e garantisce spazio all'autonomia individuale. Ogni ruolo ha uno scopo e un dominio definiti; ogni persona sa da dove viene la propria autorità. Non è un dettaglio tecnico: è un atto di cura.

Sul fronte della **formazione interna** rilevante per questa finalità, si segnala il programma **Decentralist Days** (condotto da Kopernicana, novembre-dicembre 2025): tre giornate in presenza su governance distribuita, chiarezza dei ruoli e rituali organizzativi, rivolte a **45 partecipanti**. I contenuti del programma, uscire dalla confusione del "tutti fanno tutto", imparare a prendere decisioni in modo integrativo, costruire rituali che sostengano coesione e autonomia, sono direttamente correlati al benessere organizzativo inteso come chiarezza strutturale.

• Segnali osservati

Attraverso il lavoro collettivo del workshop, abbiamo identificato i segnali che, se osservati, ci indicherebbero che stiamo andando nella direzione giusta. Alcuni di questi segnali sono già parzialmente visibili nel 2025:

- Chi collabora in Decentral si sente parte di una comunità, non solo di un circuito professionale. È un segnale qualitativo che emerge nelle conversazioni, ma che non abbiamo ancora misurato sistematicamente.
- Il lessico di Decentral, governance distribuita, impatto, autonomia, cura collettiva, è usato in modo operativo nelle riunioni di circle, non solo nei documenti pubblici. Le parole sono ancorate a pratiche, non ornamentali.

Limite: non disponiamo ancora di una survey interna che misuri il benessere percepito. È la prima rilevazione che condurremo nel 2026. Il 2025 non ha baseline, e riconoscerlo è già un atto di onestà metodologica.

F5 • NUOVA CULTURA DEL LAVORO: DIVULGAZIONE ED EVENTI

La quinta finalità è quella in cui Decentral ha prodotto la maggiore attività esternamente visibile nel 2025. La combinazione di contenuti editoriali, eventi e partnership istituzionali ha iniziato a costruire una presenza riconoscibile nel panorama della nuova cultura del lavoro.

• Corporate Porn

Nel 2025 Decentral ha siglato la partnership con **DMAV** (Dalla maschera al volto, collettivo artistico fondato a Udine nel 2010) per dare vita a **Corporate Porn**: un ciclo di interventi artistici che esplora le derive del linguaggio organizzativo del capitalismo avanzato. Il progetto può contare anche su una special partnership con **Corporate Rebels**, il movimento globale fondato nei Paesi Bassi nel 2016 da Joost Minnaar e Pim de Morree, che studia e supporta le organizzazioni nel liberarsi di gerarchie rigide e burocrazia.

Corporate Porn parte da una domanda precisa: cosa succede quando il linguaggio delle organizzazioni si svuota di senso e diventa puro rituale autocelebrativo? Acronimi, sigle e mantra diventano oggetti di decostruzione artistica: PDCA diventa Plan Do Check Fuck, D&I diventa Diversity & Illusion, HR diventa Human Remorses. Il progetto usa performance, opere di arte visiva, grafica d'artista, sonorizzazioni, installazioni e workshop per rendere visibile questa deriva e aprire spazio a possibili rovesciamenti.



Sviluppato nel corso del 2025, Corporate Porn prenderà corpo in tre appuntamenti pubblici nel 2026:

- **Mostra Corporate Porn** · Galleria Moitre, Via Santa Giulia 37, Torino. Inaugurazione 18 aprile 2026, fino al 30 giugno 2026. Opere di arte visiva, grafiche d'artista e videoinstallazioni. Il vernissage include una performance site specific e la presentazione del catalogo bilingue con contributi di Francesca Moriani (CEO Var Group), Gianluca Spolverato (Laborability) e Alessio Moitre (gallerista).
- **Riots** · performance immersiva con sonorizzazione, H-Farm Campus, 20 maggio 2026. Prima esecuzione dal vivo del concept album Corporate Porn, all'interno di Impact 2030 organizzato da Laborability.
- **Recruitment Day** · performance immersiva in collaborazione con Bulldozer. Prima edizione: 1 ottobre 2026, BUH12, Padova.

Per Decentral, Corporate Porn non è un progetto di comunicazione aggiuntivo: è un modo di fare cultura del lavoro attraverso linguaggi non convenzionali. L'arte come strumento critico per promuovere consapevolezza sulle derive del linguaggio organizzativo è pienamente coerente con la finalità F5 e con la postura del Consorzio, che crede che cambiare la cultura del lavoro richieda anche cambiare i linguaggi con cui la descriviamo.

• Corporate Rebels Summit 2025 · Barcellona

Il Corporate Rebels Summit 2025, svoltosi a Barcellona il 20 e 21 novembre 2025, ha riunito **oltre 200 partecipanti** provenienti da **26 paesi**: persone e organizzazioni impegnate a sperimentare modelli alternativi di lavoro e governance. La particolarità di questo contesto non sta nei temi trattati, ma nel fatto che chi partecipa non si limita a discuterli. Le pratiche di cui si parla sono già in corso, dentro organizzazioni che stanno sperimentando modi diversi di distribuire il potere, prendere decisioni e strutturare il lavoro.

Decentral era presente con una delegazione composta da Francesco Frugieue (Kopernicana), Luna Bianchi (Immanence), Joshua Volpara (Kopernicana), Gianluca Spolverato (SHR Italia) e Federica Spampinato (OEJ), portando una prospettiva costruita su una logica precisa: un modello imprenditoriale mutualistico, aperto e antifragile, che si manifesta nel funzionamento prima ancora che nella definizione. Un Consorzio che pratica la governance distribuita non perché sia un buon principio, ma perché è il sistema che ha scelto di costruire su sé stesso prima di proporlo verso l'esterno.

Per Decentral, la partecipazione si inserisce in un percorso più ampio: contribuire alla costruzione di un ecosistema internazionale di organizzazioni che lavorano su modelli evolutivi, condividendo pratiche, linguaggi e sperimentazioni.

• Impact2030 · H-FARM

Il 22 ottobre 2025, H-FARM ha ospitato **Impact2030**, evento organizzato da Laborability (parte di SHR Italia) che ha messo in dialogo imprese, istituzioni e professionisti sui cambiamenti in atto nel lavoro: intelligenza artificiale, sostenibilità e trasformazione organizzativa. Decentral era presente con una delegazione che ha contribuito su più fronti, in modo coerente con le proprie competenze distintive.

Luna Bianchi ha affrontato il tema dell'etica dell'intelligenza artificiale in chiave operativa: non un discorso sull'efficienza, ma un ragionamento sul valore generato, tempo, benessere, fiducia, impatto sociale. Francesco Frugieue, in dialogo con Francesca Moriani di Var Group, ha portato una riflessione concreta sui modelli organizzativi: cosa cambia quando si passa da logiche di comando e controllo a sistemi basati su self-management, OKR e governance distribuita. Sara Malaguti ha guidato un workshop sull'interazione con l'intelligenza artificiale, orientato allo sviluppo di pensiero critico, creatività e collaborazione.

La partecipazione ha incluso anche la presentazione di **SYNC**, lo strumento diagnostico di Decentral per leggere le organizzazioni come sistemi vivi. SYNC è stato raccontato attraverso un oggetto fisico, un disco in vinile, che ne rende immediatamente visibili le quattro dimensioni: Founding, Building, Living, Phasing. Sul lato B, il Manifesto Decentral.

La presenza a Impact2030 si inserisce nel lavoro di Decentral sul rapporto tra tecnologia, organizzazione e impatto: contribuire alla costruzione di modelli più coerenti con la complessità contemporanea, portando strumenti concreti in contesti dove il confronto è operativo, non solo narrativo.

• Proposta di riforma normativa per il Terzo Settore

Nel 2025 Decentral ha avviato una collaborazione con **Fondazione AIRC** per sviluppare una proposta di riforma normativa del Codice del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017). Il contributo è stato concesso pro bono e si è concretizzato nel documento "Dal sacrificio al sistema. Perché il Terzo Settore non riesce a prendersi cura dei propri lavoratori", elaborato nel 2025 da Gianluca Spolverato e formalizzato nel marzo 2026.

Il punto di partenza è una diagnosi strutturale: il Terzo Settore italiano opera in un doppio vincolo che ne comprime la capacità organizzativa. Da un lato, le norme retributive degli artt. 8 e 16 del CTS, il tetto del +40% rispetto ai contratti collettivi e il rapporto 1:8 tra le retribuzioni, applicano parametri aritmetici identici a realtà radicalmente diverse: una piccola associazione territoriale e una fondazione scientifica che gestisce grant internazionali. Dall'altro, il modello di finanziamento prevalentemente vincolato a progetto non riconosce i costi di struttura, sistemi HR, formazione, governance, come condizione dell'impatto, ma come costo da minimizzare. Il risultato è un sistema che chiede alle persone di colmare, con dedizione individuale, lacune prodotte da architetture normative e finanziarie inadeguate.



La proposta di riforma si articola su due modifiche legislative. Per l'art. 8, si propone di sostituire la soglia fissa del +40% con un regime di congruità motivata: le retribuzioni non sarebbero più vincolate a un parametro percentuale, ma dovrebbero essere deliberate con motivazione esplicita, supportate da benchmark di mercato documentati e oggetto di rendicontazione trasparente nel bilancio sociale. Per l'art. 16, si propone di superare il rapporto 1:8 uniforme introducendo criteri proporzionati alla dimensione e alla complessità dell'ente, con soglie differenziate per fondazioni di ricerca, ETS con patrimonio significativo o oltre una soglia di dipendenti. La logica di entrambe le proposte è la stessa: dal controllo aritmetico al controllo sostanziale e documentale. Il presidio etico non è il tetto numerico: è la trasparenza motivata e verificabile.

Il caso AIRC è emblematico della tensione che la proposta vuole risolvere: una fondazione che finanzia ricerca oncologica di livello internazionale, gestisce flussi di donazione significativi e interagisce con università e centri di ricerca si trova soggetta agli stessi vincoli normativi di una microassociazione territoriale.

Per Decentral, questo progetto non è solo coerente con la finalità F3 (advocacy verso i decisori pubblici). Tocca anche le finalità F1 e F5: il benessere dei lavoratori del Terzo Settore e la costruzione di una nuova cultura del lavoro non possono prescindere dalle condizioni normative in cui quelle organizzazioni operano. Un modello organizzativo più sano, con ruoli chiari, retribuzioni congrue, percorsi di crescita leggibili, è impossibile se la legge non consente di costruirlo.

• **Contenuti editoriali**

Sul fronte della produzione editoriale, nel 2025 Decentral ha avviato la propria presenza digitale organica su LinkedIn, unico canale social attivo nel periodo di riferimento. La pubblicazione è iniziata il **14 ottobre 2025**; per questo motivo i dati riportati sono da leggere come indicatori parziali di una fase di avvio, e non come performance annuale consolidata.

Tra ottobre e dicembre sono stati pubblicati **13 contenuti editoriali organici**, costruiti con una funzione prevalentemente fondativa: rendere riconoscibile la voce del Consorzio, iniziare a esplicitare il suo modello organizzativo e raccontare Decentral come ecosistema di imprese autonome e interdipendenti. Questa impostazione è coerente con il ruolo attribuito al Communication circle, chiamato a tradurre i valori del Consorzio in una narrativa riconoscibile e in relazioni con l'esterno.

L'attività editoriale si è intrecciata con la partecipazione pubblica del Consorzio ai principali appuntamenti promossi o ospitati dalle aziende consorziate. LinkedIn è stato utilizzato per accompagnare e amplificare questi momenti, raccontando la presenza di Decentral a Impact2030, il percorso dei Decentralist Days e la partecipazione al Corporate Rebels Summit di Barcellona. In questa fase, il canale ha avuto il compito di far emergere una compagine plurale: persone, competenze e organizzazioni diverse che, attraverso occasioni pubbliche condivise, hanno iniziato a rendere visibile una filosofia comune sul futuro del lavoro.

I principali temi affrontati hanno riguardato governance distribuita, self-management, antifragilità organizzativa, etica dell'intelligenza artificiale, linguaggio organizzativo, coaching sistemico, chiarezza dei ruoli, responsabilità distribuita, appartenenza e trasformazione delle organizzazioni come sistemi vivi. La produzione editoriale ha alternato post manifesto, contenuti di racconto, caroselli, approfondimenti valoriali e post collegati a eventi, in linea con la strategia iniziale che prevedeva LinkedIn come presidio prioritario per manifesto, valori, differenziazione e storytelling del percorso.



Periodo di osservazione 1 settembre – 31 dicembre 2025. La pagina ha inoltre generato 1.246 visualizzazioni, 705 visitatori unici, 54 commenti e 19 diffusioni dei post. Nessuna campagna sponsorizzata: i risultati riflettono esclusivamente la distribuzione organica.

Nel suo primo anno, la produzione editoriale di Decentral ha rappresentato un primo esercizio pubblico di costruzione del linguaggio del Consorzio: un modo per rendere leggibili valori, pratiche e domande che attraversano Decentral, collegando la presenza agli eventi con una narrazione continuativa sul cambiamento del lavoro, dell'impresa e dei sistemi organizzativi.

• **Nota metodologica sui dati LinkedIn**

I dati LinkedIn fanno riferimento alla finestra di esportazione 1 settembre – 31 dicembre 2025. Poiché l'attività editoriale è stata avviata il 14 ottobre 2025, la lettura dei risultati deve considerare la natura parziale del periodo monitorato. I contenuti successivi al 31 dicembre 2025 non sono inclusi nella misurazione annuale, ma confermano la continuità della linea editoriale avviata nella fase di lancio.

• **Newsletter interna**

Accanto alla produzione editoriale pubblica, il **23 dicembre 2025** Decentral ha inaugurato anche la propria newsletter interna, curata dal Circle Comunicazione e rivolta alle persone delle organizzazioni consorziate.



La newsletter nasce come spazio di aggiornamento e connessione interna, senza una periodicità rigida nella fase di avvio, con l'obiettivo di condividere ciò che accade nel Consorzio: incontri, sperimentazioni, strumenti, idee in costruzione e passaggi significativi della vita organizzativa.

Il primo numero è stato dedicato ai Decentralist Days, il ciclo di tre incontri svolto tra novembre e dicembre 2025 a Udine, Padova e Milano. La newsletter ha ricostruito il percorso come laboratorio operativo per costruire linguaggi, strumenti e pratiche organizzative condivise: dalla chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, alla governance distribuita, fino alla gestione delle tensioni organizzative attraverso strumenti concreti come tactical meeting, assenso, range di tolleranza e decisione integrativa.

Questa prima uscita ha rappresentato un ulteriore tassello nella costruzione della comunità interna Decentral: non solo un canale informativo, ma uno strumento per sedimentare apprendimenti comuni, rendere visibili le esperienze condivise e accompagnare il passaggio dalla formazione alla pratica quotidiana nei circle, nei meeting e nei processi decisionali.

F2, F3, F4 • NOTA SINTETICA

Le tre finalità restanti non sono oggetto di misurazione strutturata nel biennio 2026–2027, ma rimangono parte integrante dell'identità di Decentral. Questa è la fotografia del 2025 per ciascuna.

F2	Responsabilità collettiva, equità e inclusione. Nel 2025 questa finalità non ha avuto attività specificamente dedicate, ma si riconosce come dimensione trasversale nel modello organizzativo stesso: Holacracy® è un dispositivo di responsabilità distribuita e di valorizzazione del contributo individuale. Nel biennio 2026–2027 resterà sullo sfondo mentre consolidiamo il presidio su F1 e F5.
F3	Advocacy verso i decisori pubblici e privati. Il progetto AIRC sulla normativa del Terzo Settore rappresenta il primo movimento concreto in questa direzione nel 2025. Nel biennio questa dimensione si svilupperà attraverso i tavoli già attivati e nuove relazioni istituzionali in costruzione.
F4	Nuovi modi di lavorare e tecnologie innovative. Questa finalità vive sia nell'attività delle singole organizzazioni consorziate, che nei confronti dei clienti. Viene intesa come promozione e implementazione dei modelli di self-management e pratiche organizzative innovative. A livello di Consorzio, si esprime attraverso i percorsi formativi in sviluppo nell'Academy interna e i progetti di ricerca previsti per il 2026.



05

LA COMUNITÀ DECENTRAL NEL 2025

• Cosa abbiamo imparato nel primo anno

Questa sezione esiste perché crediamo che le organizzazioni che fanno del cambiamento il proprio oggetto di lavoro abbiano un dovere di autoriflessività che non può essere rimandato alla seconda o terza annualità.

1. Costruire governance distribuita ha un costo di avviamento. I primi mesi dalla fondazione sono stati in larga parte assorbiti dalla costruzione dell'infrastruttura: la costituzione organizzativa, i cerchi, i ruoli, i rituali decisionali, le policy. Questo lavoro non è visibile nelle metriche di impatto esterno e non deve sorprendere. Chi vuole costruire un'organizzazione distribuita deve mettere in conto un periodo di investimento puro nel metodo, prima ancora che nel merito. È lentezza necessaria, non inefficienza. Riconoscerla come tale è già un apprendimento.

2. La coerenza tra valori dichiarati e pratiche operative richiede presidio attivo. Decentral promuove verso l'esterno modelli organizzativi più sani, più equi, più umani. Fare sì che questo si traduca anche nella vita interna del Consorzio, nei ritmi di lavoro, nelle decisioni, nei meccanismi di riconoscimento, richiede un'attenzione deliberata. Il rischio dell'autoreferenzialità è reale: parlare bene di benessere organizzativo senza misurarlo internamente sarebbe la contraddizione più visibile. La survey demografica e la prima rilevazione sul benessere percepito, previste per il 2026, sono la risposta concreta a questo rischio.

3. Il modello consortile introduce una forma inedita di tensione. Le organizzazioni consorziate collaborano su progetti comuni e in alcuni ambiti si trovano anche in potenziale competizione. Questa tensione non è un difetto del modello: è una caratteristica strutturale che richiede di essere governata consapevolmente, con chiarezza sui confini, fiducia costruita nel tempo e processi decisionali che funzionino anche quando gli interessi non coincidono perfettamente. Nel 2025 abbiamo imparato che questa tensione non si elimina, ma va governata con metodo e con cura.

• La composizione demografica: un dato che stiamo costruendo

Nel 2025 non disponiamo ancora di una rilevazione sistematica della composizione demografica del Consorzio per età, genere e distribuzione dei ruoli. Questo dato è la prima misurazione che condurremo nel 2026, non come esercizio di compliance ma come prerequisito per ragionare in modo fondato sulle finalità che vogliamo perseguire. Difficile progettare per la convivenza intergenerazionale senza sapere quante generazioni ci sono nei nostri cerchi.



06

MISURARE L'IMPATTO: ONESTÀ SULLA BASELINE

Questa è la sezione che molte relazioni di impatto non hanno il coraggio di scrivere. La scriviamo perché crediamo che la trasparenza sui limiti metodologici sia più utile e più credibile di una narrazione senza ombre.

• Cosa abbiamo misurato nel 2025

3 eventi di formazione interna	3 diverse città (Udine, Padova, Milano)	45 partecipanti raggiunti
--	---	-------------------------------------

• Cosa non abbiamo ancora misurato, e perché

Non avevamo ancora definito un framework condiviso di indicatori. Non avevamo strumenti di rilevazione. Non avevamo una baseline su cui calcolare variazioni. Il workshop del 7 aprile 2026 è stato il primo atto formale di costruzione di questo sistema, circa un anno dopo la fondazione del Consorzio. È un ritardo che riconosciamo, e che è almeno in parte comprensibile nell'anno zero di qualsiasi organizzazione.

• Gli strumenti che stiamo costruendo

Per il 2026 abbiamo definito un set di indicatori per F1 e F5 (dettagliati nella Sezione 07) e stiamo progettando i seguenti strumenti di rilevazione:

- **Survey demografica del Consorzio** · da lanciare entro giugno 2026, integrata con domande sul benessere percepito e sul senso di appartenenza.
- **Campo età nelle registrazioni eventi** · da aggiungere sistematicamente a tutte le iscrizioni, per tracciare la presenza della Gen Z nelle attività di F5.
- **Follow-up post-evento a 6 e 12 mesi** · per tracciare le relazioni e le progettualità autonome generate dagli eventi di Decentral.
- **Registro Academy** · per tracciare ore di formazione, partecipanti e tipologia di percorsi erogati.

• Perché il 2026 è un anno di baseline

I dati che raccoglieremo nel 2026 non misurano ancora il cambiamento: misurano il punto di partenza. Il confronto 2026→2027 è la prima vera misurazione del delta. Questa relazione dichiara questa postura in modo esplicito perché è la condizione per costruire un sistema di misurazione credibile nel tempo, non per una sola annualità.



07

IMPEGNI 2026 / 2027

Questa sezione trasforma gli impegni del biennio in dichiarazione pubblica. Li scriviamo qui perché rendere pubblici gli impegni aumenta la probabilità che vengano mantenuti e aumenta la credibilità di chi li prende.

ROADMAP · NOW / NEXT / LATER

Aggiornata ad aprile 2026.

Now Aprile – giugno 2026	Next Luglio – dicembre 2026	Later 2027 e oltre
<p>Survey demografica Consorzio Età, genere, ruoli, fasce generazionali: base di tutto il lavoro successivo.</p> <p>Raccolta dati 2025 Ore formazione, eventi svolti, partecipanti, per completare questa relazione.</p> <p>Cadenza mensile Sync del working group Impatto, responsabilità del circle Impatto.</p> <p>Progetto Cross Circle Impatto, Facilitazione e Comunicazione interna: avvio coordinamento.</p>	<p>Ricerca community design Circle Facilitazione e Impatto: pensiero lento e intelligenza emotiva.</p> <p>Academy interna Percorsi su diritti ed educazione finanziaria con istruttori under 30.</p> <p>Tour Corporate Porn Più città italiane; KPI: presenze, nuove relazioni, progetti attivati.</p> <p>Festival Futuribili (Udine) Consolidare la presenza come laboratorio permanente.</p> <p>Criteri nuove consorziate Coinvolgimento Gen Z come possibile criterio di selezione.</p>	<p>AIRC e tavoli istituzionali Normativa Terzo Settore; costruire autorità nei tavoli decisionali.</p> <p>Dashboard benessere interno Survey qualitative sul percepito dopo aver sistematizzato il modello di comunità.</p> <p>Dizionario Decentral Diffusione nei movimenti, corpi intermedi, politica.</p> <p>Laboratori sociali autonomi “Renderci inutili”: progettualità che vivono senza Decentral.</p>

INDICATORI F1 · BENESSERE DELLE PERSONE E DELLE ORGANIZZAZIONI

Indicatore	Fonte	Target 2026	Target 2027
Ore di formazione erogate dall'Academy interna, per persona del Consorzio <i>Output</i>	Registro Academy; rilevazione per percorso e per persona.	Rilevazione baseline. Prima raccolta sistematica del dato.	≥4 ore/anno per membro (da calibrare sulla baseline).
N° di percorsi formativi attivi nell'Academy interna nel biennio <i>Output</i>	Registro Academy; distinzione per tema e tipologia di istruttore.	≥1 percorso attivato. Priorità: diritti e/o educazione finanziaria.	≥2 percorsi. Almeno uno condotto da under 35.
Composizione demografica del Consorzio: età, genere, ruoli ricoperti <i>Outcome</i>	Survey demografica + mappa ruoli (Nestr/Holacracy®). Da lanciare entro giugno 2026.	Baseline completa: % under-35, % donne, distribuzione ruoli per fascia.	Monitoraggio variazione. Aumento % under-35 con ruolo attivo nei circle.
Livello percepito di stress e rischio burnout tra i membri <i>Outcome</i>	Survey interna periodica (semestrale). Scala validata: Maslach o Copenhagen, versione breve.	Prima rilevazione baseline. Nessun target numerico.	Riduzione o stabilità rispetto a baseline, per fascia e ruolo.
% di membri che si dichiarano parte attiva della comunità (senso di appartenenza) <i>Outcome</i>	Survey interna sul percepito (max 5 domande dedicate).	Prima rilevazione. Nessun target numerico.	Incremento rispetto a baseline. Soglia da definire.
N° di under-30 con ruolo attivo nei circle o alla guida di un progetto <i>Outcome</i>	Mappa ruoli Nestr; aggiornamento trimestrale.	Baseline: conteggio attuale e identificazione gap.	≥2 persone in più rispetto alla baseline.
Le parole-chiave di Decentral sono ancorate a pratiche concrete, non ornamentali <i>Qualitativo</i>	Osservazione partecipante nei meeting; esempi nel working group Impatto; feedback survey.	Definire 3-5 comportamenti osservabili come proxy.	≥2 proxy confermati e documentati con esempi concreti.

INDICATORI F5 · NUOVA CULTURA DEL LAVORO

Indicatore	Fonte	Target 2026	Target 2027
N° di eventi organizzati o co-organizzati con soggetti non esclusivamente aziendali <i>Output</i>	Registro eventi; classificazione per tipo di partner (aziendale/istituzionale/civico).	≥3 eventi. Di cui almeno 1 in contesto non aziendale.	≥5 eventi. Con diversificazione geografica (≥2 città).
N° di contenuti editoriali su nuova cultura del lavoro, con reach fuori da ambienti aziendali <i>Output</i>	Calendario editoriale; analytics (distinguere reach LinkedIn da altri canali).	Baseline: conteggio e mappatura canali attuali.	Target da definire post-baseline, attenzione al canale.



Indicatore	Fonte	Target 2026	Target 2027
N° di soggetti istituzionali con cui Decentral siede a tavoli di lavoro formali <i>Outcome</i>	Reportistica interna; verbali dei tavoli. AIRC già conteggiabile.	≥1 tavolo attivo (AIRC/normativa Terzo Settore).	≥3 tavoli. Con almeno un output documentato.
N° di progettualità nate da eventi o partnership che continuano autonomamente <i>Outcome</i>	Follow-up sistematico post-evento a 6 e 12 mesi.	Attivare il tracciamento. Baseline delle progettualità già originate.	≥1 progettualità autonoma documentata.
N° di under-30 raggiunti attraverso le attività di F5 (eventi, formazione, contenuti) <i>Outcome</i>	Registrazioni eventi + survey partecipanti. Campo età da aggiungere subito.	Avviare la rilevazione sistematica.	Target da definire post-baseline, per tipo di attività.

Per tutti gli indicatori di outcome, l'obiettivo non è dimostrare causalità ma contributo parziale. Ogni indicatore nella prossima relazione sarà accompagnato da una nota sui fattori concorrenti.



08

NOTA METODOLOGICA

• A • Il framework Theory of Change

La Teoria del Cambiamento (Theory of Change, ToC) è un framework utilizzato in ambito internazionale per la pianificazione e valutazione di programmi ad impatto sociale. Il suo principio fondamentale è il ragionamento a ritroso: si parte dal cambiamento che si vuole generare e si lavora a ritroso per identificare le precondizioni, i segnali e le attività necessarie per raggiungerlo.

Questo approccio obbliga a distinguere tre livelli: le attività (cosa si fa), gli output (cosa si produce) e gli outcome (cosa cambia come risultato). L'impatto è il cambiamento di lungo periodo, solitamente attribuibile a più fattori concorrenti.

• B • Il workshop del 7 aprile 2026

Il 7 aprile 2026 si è tenuto il primo workshop strutturato del working group Impatto di Decentral. Il workshop ha applicato per la prima volta il framework Theory of Change alle cinque finalità del Consorzio. Hanno partecipato rappresentanti di Flowerista, SHR Italia, DOF Consulting e Kopernicana, per un totale di 8 persone. Il lavoro si è svolto su piattaforma Mural, in modalità remota.

Le fasi del workshop: (1) introduzione al framework e alla metodologia; (2) dot voting sulle cinque finalità per selezionare le priorità del biennio; (3) lavoro individuale sui segnali concreti di cambiamento; (4) lavoro in sottogruppi sulle precondizioni; (5) plenaria di convergenza verso la roadmap 2026–2027. Gli output del workshop costituiscono la base degli indicatori e della roadmap presentati in questa relazione.

• C • Glossario dei termini chiave

Circle	Gruppo di lavoro tematico all'interno di un'organizzazione Holacracy®. Ogni circle ha un dominio di responsabilità definito e autorità decisionale nelle proprie aree.
Ruolo	Unità base di Holacracy®. Un ruolo ha uno scopo, un dominio e delle responsabilità esplicite. Una persona può ricoprire più ruoli in circle diversi.
Holacracy®	Sistema di governance organizzativa in cui l'autorità è distribuita tra ruoli esplicitamente definiti, invece di essere concentrata in una gerarchia verticale.
Contributo parziale	Il riconoscimento che l'impatto di un'organizzazione è sempre concausato da fattori esterni. Dichiararlo è una postura di onestà metodologica, non un'ammissione di insufficienza.
Segnale vs. attività	Un segnale è un comportamento, una decisione o una condizione osservabile che indica che un cambiamento è avvenuto. È distinto dall'attività (ciò che si fa) e dall'output (ciò che si produce).
Baseline	La misurazione del punto di partenza, prima di qualsiasi intervento. Senza baseline non è possibile calcolare il delta (cambiamento) nel tempo.
Theory of Change	Framework di pianificazione e valutazione che parte dal cambiamento desiderato e lavora a ritroso per identificare precondizioni, segnali e attività necessarie.
Dot voting	Metodo di prioritizzazione partecipata: ogni partecipante distribuisce un numero fisso di voti tra le opzioni disponibili, rivelando le preferenze collettive senza richiedere consenso unanime.



MANIFESTO DECENTRAL

DIECI PENSIERI GENERATIVI PER COSTRUIRE SISTEMI VIVI

01 LE ORGANIZZAZIONI RESPIRANO

Hanno un battito, sbagliano, cambiano pelle. Trattate come ingranaggi e si spezzano. Ascoltate come organismi e impareranno a rigenerarsi da sole.

02 LA FRAGILITÀ INDICA LA STRADA

Quello che chiamiamo crisi è in realtà un segnale: il vecchio modello crolla sotto il peso del nuovo mondo. La fragilità va attraversata con coraggio, perché dall'altra parte c'è la forma che stavamo cercando.

03 L'AUTONOMIA GENERA RESPONSABILITÀ

Le decisioni vivono dove vive il problema. Chi ha il contesto ha il potere, chi ha il potere risponde delle conseguenze. Più duro, più lento, infinitamente più onesto.

04 L'ETICA ABITA OGNI SCELTA

Un sistema senza etica è codice senza test: gira fino a quando distrugge tutto. L'etica sta nella prima riga di ogni decisione, nel design invisibile che tiene insieme ogni cosa. Senza, crolla.

05 LA TECNOLOGIA MOLTIPLICA L'UMANO

Estende la nostra capacità di capire, scegliere, costruire. Ogni strumento è un linguaggio: può unire conversazioni o scavare fossati. La scelta ci appartiene, ogni singola volta.

06 LE ARCHITETTURE DURANO, I REPORT NO

Costruiamo sistemi che respirano anche senza di noi, che si adattano quando il contesto cambia, che continuano a vivere. Questo resta. Il resto si dimentica.

07 LA SOSTENIBILITÀ COSTRUISCE FUTURI ABITABILI

Si misura nella distanza tra parole e gesti quotidiani, e nella capacità di costruire un futuro in cui noi e gli altri possiamo esistere davvero. La responsabilità va oltre il presente.

08 LE PERSONE RESTANO DOVE POSSONO CRESCERE

Nessuno si tiene con benefit e catene dorate. Restiamo dove sentiamo di poter evolvere, decidere, contribuire per davvero. L'appartenenza nasce dalla fiducia che dai, dalla libertà che offri.

09 L'INNOVAZIONE RIGENERA CIÒ CHE SI È SPENTO

Cambiare direzione quando il mondo gira. Riaccendere ciò che ha perso senso. Ricreare ciò che vale la pena salvare. L'innovazione vera cura, guarisce, fa rinascere, reincanta.

10 LA TRASPARENZA È RADICALE (E COLLETTIVA)

Governa le decisioni, rende visibile chi fa cosa e come si distribuisce il valore: processi chiari, accessibili, comprensibili. Senza trasparenza, la fiducia è solo retorica. Con trasparenza, diventa infrastruttura.

© Decentral 2025 · The Unconsulting Company