

RELAZIONE DI IMPATTO

MIDA SB SPA

2025

Aumentare l'umano in un mondo che aumenta la complessità

Società Benefit · B Corp certified · Milano, Italia

01

PREMESSA

1.1 Cosa rende efficace un bilancio di sostenibilità nel nostro settore

Un bilancio di sostenibilità per una società di formazione e consulenza organizzativa come MIDA ha una sfida strutturale unica: il prodotto venduto è immateriale, ma l'impatto deve essere reso tangibile e misurabile. La credibilità non si costruisce solo con i dati, si costruisce con la coerenza tra ciò che si afferma di fare, ciò che si misura e come si comunica l'incertezza.

Cinque condizioni rendono un report davvero efficace in questo settore:

1. Materialità dichiarata e verificabile

Il report deve indicare esplicitamente attraverso quale processo ha identificato i temi materiali (quelli rilevanti per stakeholder interni ed esterni). La GRI Standards (GRI 3: Material Topics 2021) richiede un processo di doppia materialità: impatto dell'azienda sulla società/ambiente + impatto della società sull'azienda. Senza questo passaggio, le priorità sembrano scelte editoriali.

Fonte: GRI Standards 2021 — GRI 3: Material Topics. B Lab, BIA 6.0 Framework, 2024.

2. Catena causale tra attività e impatti

Non è sufficiente elencare i progetti e mapparli sugli SDG. Un report credibile mostra la logica di causalità: Risorse investite → Attività → Output → Outcome → Impatto. Senza questa catena, la mappatura SDG rischia di essere decorativa.

Fonte: Weiss, C.H. (1995). *Nothing as practical as good theory*. Rogers, P. (2008). *Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions*. Evaluation.

3. Quantificazione dell'impatto sui beneficiari

Il dato più convincente non è il numero di progetti, ma il numero di persone raggiunte, i comportamenti cambiati, gli outcome misurati. Anche stime ragionate sono preferibili all'assenza di dati.

Fonte: IRIS+ Impact Measurement System (GIIN, 2024). *Social Return on Investment*: Cabinet Office UK, 2009.

4. Credenziali di terze parti

La B Corp certification è il gold standard per questo tipo di organizzazioni. Va però contestualizzata: quanto è alto il punteggio rispetto alla media del settore? Quali sub-aree sono in miglioramento? Un punteggio stagnante richiede spiegazione.

Fonte: B Lab Global, *The B Corp Movement 2024 Annual Report*. Eccles, R.G. & Youmans, T. (2016). *Materiality in Corporate Governance*. *Journal of Applied Corporate Finance*.

5. Trasparenza sulle aree di debolezza e sugli obiettivi non raggiunti

Il report più credibile è quello che non omette i gap. Una società che dichiara apertamente dove non è ancora arrivata e perché costruisce fiducia molto più di un report celebrativo. Questo è particolarmente vero per i clienti istituzionali e i partner B Corp.

1.2 Quali dati e framework deve contenere

Area	Dati	Stato 2025	Standard / Framework
Governance	% donne in leadership, gender pay gap, turnover leadership, decisioni partecipate	33% donne nel CdA; - Assenza di gender gap nelle posizioni di leadership; - Turnover leadership 0; - Decisioni strategiche deliberate da CdA e Assemblea Soci Tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione partecipano ai processi decisionali con pari diritti e responsabilità. Il sistema di voto è strutturato secondo un criterio pro quota, proporzionale alla partecipazione azionaria detenuta, garantendo così un meccanismo trasparente di allocazione del potere decisionale fondato su principi di merito, equità ed equilibrio nella governance	GRI 405, B Lab Governance
Persone (interni)	Ore formazione/persona, NPS interno, flessibilità/work life balance, retribuzione media vs settore, % part-time	- Ore formazione ca. 40/persona (knowledge sharing interni); - NPS interno n.d.; - Smart working 2 gg/settimana per persona (~40%); - Retribuzione media lorda ≈ €2.940/mese (~€38.000 RAL); 0% part-time - La Società monitora indicatori relativi al benessere organizzativo e alla qualità dell'occupazione. Nel periodo di rendicontazione l'organico è composto interamente da lavoratori full-time, con una quota di part-time pari allo 0%. La retribuzione lorda media mensile è di circa €2.940 (circa €38.000 RAL), in linea con il contratto collettivo applicato e con i benchmark del settore. - L'azienda adotta politiche di flessibilità a supporto dell'equilibrio vita-lavoro, prevedendo fino a 2 giorni di smart working alla settimana (circa 40% del tempo lavorativo) e aumentandole in casi di specifiche necessità. - Alcuni indicatori, quali ore di formazione pro-capite e NPS interno, non sono ancora oggetto di rilevazione strutturata. La Società prevede di rafforzare progressivamente i sistemi di monitoraggio per una misurazione più completa del benessere e dello sviluppo delle competenze	GRI 401-404, SDG 8
Clienti e impatto	N° beneficiari diretti progetti, pre/post misurazioni, NPS clienti, % progetti con KPI misurati	- La Società genera impatti positivi attraverso attività di consulenza, formazione e sviluppo progettuale rivolte a imprese, enti pubblici e organizzazioni del terzo settore. - Nel 2025, i dati disponibili restituiscono 2 livelli di portata: ca.5.000 persone formate attraverso percorsi strutturati nel periodo, dato rilevato a consuntivo sui partecipanti effettivi ai programmi erogati e considerato robusto e difendibile; fino a 18.000+ persone potenzialmente raggiunte considerando l'effetto di diffusione degli interventi organizzativi all'interno delle organizzazioni clienti. E' un dato di reach che include, ad esempio, i collaboratori di un'azienda cliente che adottano nuovi comportamenti a seguito di un programma di change management, anche senza partecipazione diretta. - La distinzione tra questi livelli riflette una scelta metodologica consapevole: misurare l'impatto diretto con rigore, senza rinunciare a stimare la portata sistemica degli interventi, pur con la trasparenza sui limiti di ciascuna stima. - Nel periodo di rendicontazione non è ancora operativo un sistema strutturato che includa misurazioni pre/post intervento, NPS clienti o percentuale di progetti con KPI monitorati. L'efficacia è attualmente valutata tramite confronto diretto con i clienti e raccolta di feedback qualitativo a chiusura delle attività. La Società prevede di introdurre progressivamente questi strumenti nei prossimi cicli di reporting, con l'obiettivo di rendere misurabile non solo la portata degli interventi ma la profondità del cambiamento generato.	IRIS+, SDG 4
Comunità	Valore pro-bono, partnership attive, beneficiari terzo settore	€26.100 valore pro-bono + 139 ore di lavoro professionale; - Partnership e beneficiari da monitorare	GRI 413, SDG 17
Ambiente	Carbon footprint scope 1+2+3, % spostamenti sostenibili, consumo energia sede	- Scope 1 stimato: ~30,2 tCO₂e; - Scope 2 market-based stimato: ~0 tCO₂e; - Scope 2 location-based da calcolare; - Scope 3 non ancora misurato; % spostamenti sostenibili non rilevabile; - consumi sede: 61.717 kWh elettricità e 13.547 Smc gas - La Società monitora i propri impatti ambientali con riferimento ai consumi energetici e alle emissioni di gas a effetto serra. Nel periodo di rendicontazione, i consumi della sede risultano pari a 61.717 kWh di energia elettrica e 13.547 Smc di gas naturale. Sulla base di questi dati, le emissioni dirette Scope 1 sono stimate in circa 30,2 tCO₂e. - L'energia elettrica è fornita tramite un'offerta dichiarata 100% rinnovabile, consentendo di stimare lo Scope 2 market-based come prossimo allo zero, in attesa della formalizzazione completa dell'approccio metodologico. La misurazione dello Scope 2 location-based e dello Scope 3 non è ancora disponibile nel periodo di rendicontazione. Allo stesso modo, non è attualmente rilevabile una quota strutturata di spostamenti sostenibili dei dipendenti. - A partire dal 2026, la Società prevede di implementare un sistema di monitoraggio più strutturato della carbon footprint, in linea con il GHG Protocol, includendo la rendicontazione completa di Scope 1, 2 e 3 e l'introduzione di indicatori aggiuntivi sulla mobilità sostenibile.	GHG Protocol, GRI 305, SDG 13

Economico

Revenue, EBITDA, investimento in R&D, % revenue clienti ricorrenti	• Revenue € 4.674.071,29; • Investimento 5% • 66,6 % dei ricavi deriva da clienti ricorrenti	GRI 201, SDG 8
--	--	----------------

1.3 Processo di materialità: stato attuale e impegni 2026

Il processo di identificazione formale dei temi materiali non è stato avviato nel periodo di rendicontazione 2025. La Società ha tuttavia avviato una riflessione interna sui temi prioritari di impatto in vista della ricertificazione B Corp prevista per il 2026, che costituirà il primo ciclo strutturato di valutazione secondo il framework GRI 3: Material Topics 2021.

Nel 2026, MIDA si impegna a condurre un processo di doppia materialità che coinvolga il Consiglio di Amministrazione, il team di leadership e un campione rappresentativo di stakeholder esterni, con l'obiettivo di identificare e prioritizzare i temi rilevanti sia per l'impatto dell'azienda sulla società sia per la rilevanza finanziaria degli stessi sull'organizzazione. I risultati di questo processo saranno integrati nel report di impatto 2026 e allineati con i requisiti del BIA 6.0.

02

LA VISIONE

Contesto e framework strategico

2.1 Il momento della verità

Il 2025 rappresenta per MIDA un anno di svolta strategica. Non un cambiamento di direzione, ma un momento di rifondazione, che si poggia su radici sempre più profonde e rami sempre più robusti: alla missione originaria di potenziare esseri umani e i loro ecosistemi di riferimento, all'identità autentica di affidare il percorso alla ricerca, alla scienza e al metodo, alla promessa di generare valore sostenibile e misurabile, si aggiunge la comprensione e quindi la visione del posto che desideriamo avere in futuro. Un futuro che è già qui.

Nel corso del 2025, MIDA ha:

Riacquistato il 10% delle quote cedute a GELLIFY (Q1 2024)

Formalizzato l'uscita dalla partnership e lavorato a una comunicazione trasparente e a una visione chiara dal 2026 in avanti

Riassunto pieno controllo strategico dell'azienda, attraverso un piano di riforme strutturali in grado di rendere sempre più coerente la promessa di sostenibilità ambientale, sociale e di governance

"Regenerative business non significa lasciare meno tracce. Significa lasciare il sistema capace di generare vita più di quanto lo fosse prima del nostro passaggio."

— Indy Johar, co-founder Dark Matter Labs

Il nostro lavoro nasce dall'idea che la sostenibilità organizzativa non consista nel ridurre il danno, ma nel creare condizioni in cui persone, team e sistemi possano prosperare dentro i confini del pianeta e sopra solide fondamenta sociali.

"Humanity's 21st century challenge is to meet the needs of all within the means of the planet."

— Kate Raworth, Doughnut Economics (2017)

2.2. Perché questa scelta? Creare interdipendenze di valore.

Il progetto industriale con GELLIFY è ufficialmente chiuso. Come nelle migliori storie di innovazione, abbiamo contribuito ad accelerare il progetto di un ecosistema di innovazione sostenibile, ci siamo dati 2 anni per realizzarlo e, una volta analizzati i risultati e i segnali che il mercato ci ha restituito, abbiamo scelto di cambiare rotta.

Il contesto in cui MIDA ha operato in questo biennio è stato segnato da discontinuità strutturali di raro precedente:

- Il conflitto russo-ucraino ha generato shock energetici e inflattivi persistenti (+8,1% inflazione eurozona nel 2022, +5,6% nel 2023, Eurostat 2024)
- L'introduzione dei dazi USA sulle esportazioni europee ha aumentato l'incertezza sulle supply chain globali
- ChatGPT ha raggiunto 100 milioni di utenti in 60 giorni (UBS, 2023), ridisegnando in tempo reale le aspettative di competenza del mercato del lavoro

In questo scenario, il mercato italiano della formazione e consulenza organizzativa ha registrato una crescita del +4,2% nel 2023 (Assoconsult, 2024), ma con una polarizzazione crescente: i player generalisti hanno perso quota, mentre quelli con specializzazione metodologica forte e track record misurabile hanno guadagnato posizionamento.

I clienti chiedono sempre di più evidenza di impatto (ROI della formazione, Kirkpatrick Level 3-4) e non più solo contenuto erogato.

MIDA ha scelto la trasparenza radicale: complessa, faticosa, come tutte le scelte in cui non si procrastina ma si decide. Anche quando significa spegnere un progetto di innovazione che non è più promettente, per poter dare vita ad un altro, mantenendo fede al patto di credibilità con i propri stakeholder.

Con lo stesso metodo e la stessa disciplina con cui operiamo nei progetti per i clienti che si affidano a noi, abbiamo chiuso un capitolo e iniziato a scrivere subito il successivo, imparando il più possibile e con l'entusiasmo di chi parte per un nuovo viaggio.

2.3. Visione MIDA 2026–2028: Aumentare l'umano in un mondo che aumenta la complessità

Il World Economic Forum (2025) prevede che:

- Il 22% dei lavori attuali subirà trasformazioni strutturali entro il 2030
- 170 milioni di nuovi ruoli saranno creati; 92 milioni di ruoli saranno dislocati
- Il 39% delle competenze attuali diventerà obsoleta

La vera minaccia non è l'automazione, ma l'incapacità di rinnovare i nostri modelli mentali. È qui che il modello di Human-AI Teaming, integrato con il framework EPOCH, diventa decisivo: rimette al centro le capacità umane più durevoli: *empatia e intelligenza emotiva, presenza e connessione, giudizio ed etica, creatività e immaginazione, visione e speranza* e le connette con la potenza dell'AI in chiave aumentativa, non sostitutiva.

Quelle suggerite dal modello non sono "soft skills".

Sono competenze critiche, più difficili da insegnare di qualsiasi abilità tecnica e promuovono la distintività dell'umano, in un gioco di interdipendenza funzionale con l'artificiale.

Per MIDA, aumentare l'umano in un mondo artificiale non è solo un vantaggio competitivo: è un atto di responsabilità. Una trasformazione è sostenibile quando genera valore umano prima ancora che economico; quando aumenta la capacità delle persone di prosperare, non solo di performare; quando redistribuisce autonomia, apprendimento e dignità invece di concentrarli.

È così che il nostro approccio contribuisce agli impegni B Corp: progettando sistemi in cui tecnologia e persone cooperano per creare benessere, equità, crescita rigenerativa. Perché un'organizzazione è sostenibile non quando riduce il danno, ma quando amplifica le capacità delle persone e rigenera più di ciò che consuma: valore, cultura, dignità, possibilità.

Ad oggi possiamo sinteticamente dire che le organizzazioni aumentano l'umano in un mondo artificiale quando:

1. Progettano il teaming umano AI, non solo l'automazione.
2. Coltivano capacità umane distintive (empatia, connessione, giudizio, creatività, visione).
3. Costruiscono fiducia, sicurezza psicologica e competenze di collaborazione con l'AI.
4. Allocano in modo intelligente e sostenibile compiti e responsabilità tra umano e artificiale.

a. Il framework Human-AI Teaming: le evidenze scientifiche

Il modello MIDA Human-AI Teaming non è una posizione filosofica ma un framework operativo fondato su una convergenza di evidenze scientifiche:

→ **Augmentation vs Automation** (Raisch & Krakowski, 2021, AMR)

La letteratura manageriale mostra che il valore dell'AI non nasce dalla sola sostituzione del lavoro umano, ma dalla progettazione di forme efficaci di complementarità. Raisch e Krakowski evidenziano che automazione e augmentation sono interdipendenti: quando le organizzazioni leggono l'AI solo come leva di sostituzione, riducono il potenziale di valore e amplificano tensioni organizzative e sociali. [research.hhs.se/]

→ **Hybrid Intelligence** (Dellermann et al., 2019, Business & Information Systems Engineering)

Il concetto di Hybrid Intelligence definisce i sistemi Human-AI come insiemi socio-tecnici che combinano punti di forza differenti per raggiungere risultati superiori. Il principio chiave è semplice: l'AI eccelle in velocità, scala e pattern recognition; l'umano resta decisivo in giudizio contestuale, gestione dell'ambiguità, senso etico e creatività. [link.springer.com]

→ **Jagged Technological Frontier** (Dell'Acqua et al., 2026, Organization Science / HBS Working Paper)

Le evidenze sperimentali mostrano che l'AI aumenta fortemente performance, velocità e qualità quando i task sono dentro il suo perimetro di capacità, ma può peggiorare i risultati quando i task ne sono fuori. Nel field experiment con 758 consulenti BCG, chi usava GPT-4 ha completato più task, più velocemente e con qualità superiore; ma nei compiti fuori frontiera è risultato meno accurato. La lezione è netta: il valore nasce quando il teaming umano-AI è progettato con chiari confini di utilizzo e con presidio umano sulle aree più ambigue. [hbs.edu]

→ **The Cybernetic Teammate** (Dell'Acqua et al., 2025, HBS Working Paper / NBER)

La ricerca più recente mostra che l'AI non agisce solo come strumento, ma può funzionare come vero e proprio teammate cognitivo. Nell'esperimento su 776 professionisti di Procter & Gamble, un individuo con AI ha raggiunto performance comparabili a quelle di un team umano senza AI, e l'uso dell'AI ha ridotto i silos tra competenze specialistiche. Questo suggerisce che l'AI non cambia solo l'efficienza del lavoro: cambia la struttura stessa della collaborazione. [hbs.edu], [nber.org]

→ **Generative AI at Work** (Brynjolfsson, Li & Raymond, 2025, QJE)

L'AI genera valore soprattutto quando accelera apprendimento e diffusione delle best practice. Nello studio su oltre 5.000 operatori di customer support, l'AI ha aumentato la produttività media del 15%, con benefici molto più forti per i lavoratori meno esperti, aiutandoli a

migliorare velocità, qualità e curva di apprendimento. L'evidenza è chiara: l'AI tende a democratizzare competenze di base, ma non sostituisce il valore del giudizio esperto. academic.oup.com

→ **Human-Centered AI** (Shneiderman, 2020)

I sistemi di AI più efficaci non sono quelli che massimizzano l'autonomia della macchina, ma quelli che combinano alta automazione e alto controllo umano. Shneiderman mostra che affidabilità, sicurezza e fiducia crescono quando l'AI rafforza la competenza umana invece di esautorare la persona dal processo decisionale. aisel.aisnet.org, arxiv.org

Il framework EPOCH — le 5 capacità umane durevoli

MIDA si ispira al modello elaborato dal MIT Sloan School of Management, che identifica 5 capacità umane durevoli come vantaggio competitivo nell'era dell'AI:

Lettera	Competenza	Cosa sviluppa
E	EMPATHY & EMOTIONAL INTELLIGENCE	Comprensione del vissuto altrui, ascolto profondo, fiducia, relazioni autentiche e psychological safety
P	PRESENCE, NETWORKING, AND CONNECTEDNESS	Presenza consapevole, capacità di creare connessioni significative, senso di appartenenza, qualità delle reti relazionali
O	OPINION, JUDGMENT, AND ETHICS	Capacità di prendere posizione, giudizio informato, decision-making etico, allineamento tra valori e azioni
C	CREATIVITY & IMAGINATION	Generazione di soluzioni innovative, pensiero divergente, connessione di idee e saperi differenti
H	HOPE, VISION & LEADERSHIP	Orientamento al futuro, capacità di dare senso e direzione, ispirare fiducia e guidare l'azione in contesti complessi

CAPACITÀ UMANE + AI TOOLS = AUGMENTED & SUSTAINABLE PERFORMANCE

Il nostro approccio è dunque "AI FOR Human": la tecnologia come amplificatore delle capacità umane durature, non come sostituto.

Il futuro del lavoro richiede una mentalità/intelligenza rinascimentale: multidisciplinare, curiosa, capace di connettere saperi diversi. **Non più specialisti verticali, ma generalisti profondi che integrano:**

- *Rigore scientifico + creatività artistica*
- *Pensiero analitico + intelligenza emotiva*
- *Competenze tecniche + visione etica*
- *Mastery tecnologica (AI Literacy) + Saggezza umana (EPOCH)*

E questa è la scommessa che vogliamo perseguire.

2.3. Visione MIDA 2026–2028: Aumentare l'umano in un mondo che aumenta la complessità

Se Human-AI Teaming ed EPOCH rappresentano la nostra risposta culturale e strategica al futuro del lavoro, il modo in cui MIDA si organizza dà forma concreta a questa visione. Perché mettere al centro l'umano non è un principio astratto: richiede architetture, competenze e strumenti che permettano alle persone e ai sistemi intelligenti di crescere insieme. È per questo che MIDA adotta un modello a doppio layer, dove ricerca, sperimentazione e rigore metodologico alimentano continuamente ciò che portiamo sul mercato.

Le nostre Tribe R&D: Inclusion, Wellbeing, Data & Behavioral Science sono il luogo in cui prendono vita gli abilitatori fondamentali della nostra offerta di servizi: qui si costruisce sicurezza psicologica e i principi di benessere dell'essere umano, si progettano ambienti inclusivi, si analizzano dati comportamentali per comprendere davvero come le persone apprendono, decidono, collaborano. **Sono il motore che traduce framework in metodologie, metriche e modelli operativi.**

È questo lavoro sotterraneo e continuo che rende solide e credibili le nostre cinque linee di offerta: People Development, HR Advisory, Change & Adoption, Sales Boost, INDIE.

Non sono semplici servizi: sono le applicazioni concrete dei principi che guidano MIDA.

Ogni intervento, in ciascuna linea, nasce con l'obiettivo di abilitare la complementarità tra umano, ambiente e sistemi artificiali, sviluppare capacità durevoli, costruire organizzazioni che apprendono e si rigenerano.

In questo modo il modello strategico di MIDA chiude il cerchio: **dalla visione alla pratica, dalla teoria alla trasformazione.** Una struttura che non solo accompagna le aziende nella complessità dell'AI, ma le aiuta a diventare sistemi più umani, più intelligenti e più sostenibili.



03 . IL MODELLO

03

IL MODELLO

Business-to-Impact Model e 5 Linee di Offerta

Il Business-to-Impact Model di MIDA è un framework diagnostico che collega i problemi di business dei clienti agli interventi metodologici delle nostre linee di offerta e alle Tribe R&D che le alimentano.

3.1 Livello 0 — Diagnosi strategica: da dove partiamo

Prima di proporre qualsiasi intervento, MIDA mappa il contesto strategico del cliente, le pressioni competitive che affronta, i comportamenti organizzativi che abilitano o frenano la sua strategia, e i KPI di business che dipendono dalla qualità del suo capitale umano. Solo da questa analisi discende la configurazione di offerta che proponiamo.

Il portfolio di MIDA non nasce da un catalogo di prodotti. Nasce da una domanda che poniamo ogni volta che entriamo in una nuova organizzazione: **quale problema di business stai cercando di risolvere e in che modo il tuo capitale umano lo sta abilitando o ostacolando?**

Il **Business-to-Impact Model** è il framework con cui MIDA traduce la strategia del cliente in interventi sul capitale umano e gli interventi in impatto misurabile, su KPI di business e di sostenibilità, non solo su indicatori HR.

3.2 Livello 1 — Employee Lifecycle: dove agire in priorità

L'analisi del Livello 0 determina **quali fasi del ciclo di vita del dipendente sono strategicamente prioritarie** per quel cliente in quel momento. MIDA non propone copertura uniforme del lifecycle, propone presidio selettivo e consapevole delle fasi che generano il maggiore impatto strategico.

La tabella seguente mostra la corrispondenza tra le fasi del lifecycle, le domande strategiche (esemplificative e non esaustive della fase di analisi e diagnosi, naturalmente) che ciascuna pone e le linee di offerta MIDA che vi rispondono. Ogni fase di analisi è poi associata a dei KPI e ad una dashboard per la misurazione dei risultati e degli impatti.

FASE DEL LIFECYCLE	DOMANDA STRATEGICA	LINEE DI OFFERTA MIDA
Attraction & Employer Branding	Come diventiamo l'organizzazione in cui le persone migliori vogliono lavorare?	HR Advisory, INDIE
Selection & Onboarding	Come selezioniamo le persone giuste e le integriamo in modo efficace?	HR Advisory, Change & Adoption
Development & Performance	Come sviluppiamo il potenziale delle nostre persone e colleghiamo performance a crescita?	People Development, HR Advisory, Sales Boost

Engagement & Retention	Come creiamo contesti di lavoro in cui le persone vogliono restare e dare il meglio?	People Development, Change & Adoption, Inclusion, INDIE
Leadership Development	Come costruiamo leader capaci di guidare in contesti complessi, ibridi e AI-augmented?	People Development, Change & Adoption, HR Advisory
Offboarding & Alumni	Come gestiamo le uscite in modo valoriale e trasformiamo gli ex dipendenti in ambasciatori?	HR Advisory, People Development

3.3 Livello 2 — Le 5 linee di offerta: come interveniamo

Le cinque linee di offerta sono gli strumenti operativi del Business-to-Impact Model. Ognuna copre un dominio specifico di intervento sul capitale umano, ha un insieme di metodologie proprie e un posizionamento distinto nel lifecycle. La scelta di quali linee attivare, in quale sequenza e con quale intensità **dipende sempre dall'analisi dei Livelli 0 e 1** e non da un catalogo preconfezionato. Questo è ciò che trasforma MIDA da fornitore di servizi formativi a partner strategico per il capitale umano.

Questo è ciò che trasforma MIDA da fornitore di servizi formativi a partner strategico per il capitale umano.

LINEA DI OFFERTA	INTERLOCUTORE PRINCIPALE	FOCUS STRATEGICO	KPI DI BUSINESS	TRIBE PRIMARIA
People Development	CHR, L&D Manager	Sviluppo competenze, leadership, apprendimento continuo	Engagement +, Performance +, Retention	Wellbeing + Inclusion
HR Advisory	CHRO, HR Director	Employee XP, talent strategy, organization & workforce transformation, people analytics	Efficienza HR, gender equity, talent retention, produttività	Inclusion + Data & BS
Change & Adoption	CEO, COO, CTO, CDO, HSE DIR, Change Manager	Trasformazione culturale, Tech & AI adoption, change management	Adoption rate, culture shift, behavior change	Data & BS + Wellbeing
Sales Boost	CSO, Sales Director	Performance commerciale, sales behaviors, customer centricity	Revenue +, conversion +, margin	Data & BS + Inclusion
INDIE	CTO, CDO, HR, CIO, CCO	Digital transformation, Corporate Innovation, Digital Product, Engagement	Engagement rate, digital maturity, innovation rate	Data & BS

01 PEOPLE DEVELOPMENT

Sviluppare le persone come leva strategica di crescita

COSA PROPONIAMO	TRIBE CHE ALIMENTANO	PROGETTI 2025 ESEMPLIFICATIVI
• Skill Growth - Self empowerment, Wellbeing skills, public speaking, self efficacy, grit, conflict & negotiation skills, decision making... • Future Skills & Digital Readiness — upskilling/reskilling tech+human, AI fluency, learning mindset, decision under uncertainty, adaptive PM • Leadership & Management Excellence — leadership inclusiva e strengths-based/AI-ready, manager capability, strategic thinking • Wellbeing, Resilience & Work-Life Flourishing — protocollo wellbeing, mindfulness, empowerment, emotional intelligence • Team & Collaboration Excellence — psychological safety, cross-functional collaboration, hybrid team effectiveness • Metodologia e architettura di apprendimento — creazione di learning experience AI augmented, per l'apprendimento continuo	• Wellbeing → protocollo wellbeing, empowerment, emotional intelligence, psychological safety, prevenzione burnout • Inclusion → leadership inclusiva, manager inclusive (bias aware), team collaboration equa, vendita inclusiva • Data & Behavioral Science → Human-AI Teaming training, upskilling/reskilling strategico, continuous learning culture, dashboard di misurazione dei risultati/impatti	• Future on Board — Trasporti — Academy neoassunti, teatro, self-empowerment <i>[Wellbeing + Inclusion]</i> • 4ALL — Assicurazioni — continuous learning digitale, storytelling <i>[Data & Behavioral Science]</i> • Meraviglia e Trasformazione — Finance — arte, mindfulness top manager <i>[Wellbeing]</i> • Gen-AI — Fashion — AI literacy <i>[Data & Behavioral Science + Wellbeing]</i> • Respira — Banking — mindfulness, wellbeing diffuso <i>[Wellbeing]</i> • AI tavolo con il Comitato Pari Opportunità — Food — governance DEI, pari opportunità, prevenzione molestie, team effectiveness <i>[Inclusion]</i>

02 HR ADVISORY

Progettare sistemi HR che creano valore organizzativo

COSA PROPONIAMO	TRIBE CHE ALIMENTANO	PROGETTI 2025 ESEMPLIFICATIVI
• Inclusive Employee Experience — re-design dei touch point del ciclo di vita dell'employee in logica intersezionale (processi, linguaggi, strumenti, decision point), identificazione di frizioni invisibili, esclusioni implicite e bias sistemici • Performance & Talent Management — Performance e Talent Management re-design, processi di adozione di nuovi processi di PM e TM, feedback culture, growth mindset, processi di assessment, upskilling di HR e manager su performance e potenziale • Succession Planning — identificazione di high-potential, costruzione pipeline leadership, integrazione tra succession planning, sviluppo eventualmente in ottica DE&I • Skills-Based Organization — Transizione da job architecture rigide (ruoli) a modelli basati su competenze, valorizzazione del talento interno, maggiore mobilità interna e adattabilità organizzativa, skills data strategy, internal talent marketplace design, change enablement per hr e manager • Strategic Workforce Planning — job transformation era AI, gap analysis, scenario planning, capability transition, reskilling interno vs hiring • DE&I Maturity Assessment & Inclusion Advisory — audit, roadmap, policy design, misurazione impatto	• Inclusion → DE&I assessment, skills-based organization equitable, talent management anti-bias • Data & Behavioral Science → strategic workforce planning (AI impact), employee journey design change-ready • Wellbeing → performance sostenibile, employee journey con wellbeing touchpoints	• HRBP Booster Program — Finanziario-assicurativo — parità di genere, talent femminile [<i>Inclusion</i>] • Wellbeing Insights — Banking — questionario autoconoscenza executive per strutturare processi di wellbeing [<i>Wellbeing</i>] • Inclusion Makers — Trasporti — competenze DEI, Community DEI [<i>Inclusion</i>] • P+ HRBP community program - Energy & Telecom infrastructure – onboarding della community degli HRBP per governare meglio il nuovo processo di PM

03 CHANGE & ADOPTION

Trasformare le organizzazioni attraverso il cambiamento culturale

COSA PROPONIAMO	TRIBE CHE ALIMENTANO	PROGETTI 2025 ESEMPLIFICATIVI
• Change Management: Strategy & Execution — assessment readiness, stakeholder power & influence mapping, roadmap, comunicazione, resistance management, change KPI & leading indicators • Human-AI Teaming Adoption — pilot co-designed, job crafting, adoption tracking, ROI measurement, capability transition path • Financial Literacy & Behaviour — educazione finanziaria dipendenti, decision-making consapevole, manager as financial sensemaker, behavioural finance application, decision bias reduction • Quality, Safety & Green Behaviour — comunicazione e adozione di una HSE culture, mappatura HSE maturity level: individuale-sociale-ambientale, green behaviour design, maturity heatmap per funzione, behavior-based safety 2.0 • HSE assessment & adoption - HSE assessment del maturity level organizzativo e accompagnamento all'adozione dei comportamenti compliant attraverso un programma di adoption e comunicazione per l'adoption • Cultural Transformation & Engagement — culture mapping organizzativa, valori, purpose, employee engagement programs, ritual & operating model design, engagement → ownership shift, design di iniziative ad hoc per incentivare l'adozione del cambiamento e misurarla	• Data & Behavioral Science → tutte le metodologie core: change human-centered, AI adoption, behavioral impact measurement • Wellbeing → change con focus psychological safety, supporto emotivo alle transizioni • Inclusion → cultural transformation inclusiva, AI adoption etica	• Gen-AI adoption — Banking — adozione sistemica AI generativa, Human-AI Job Crafting, AI literacy, ROI [<i>Data & Behavioral Science</i>] • Inclusive Impact — Banking e GDO — dialogo HR-sindacati, microaggressioni [<i>Inclusion + Data & Behavioral Science</i>] • Impact on — Pharma — costruzione della comunicazione e dello scale up del nuovo processo di PM per aumentare l'adoption • Internal Customer Listening & NPS Measurement — Banking — survey e feedback su unità e servizi organizzativi [<i>Data & Behavioral Science</i>] • Protocollo HSE — Manufacturing — HSE assessment del maturity level organizzativo e campagna di adoption [<i>Data & Behavioral Science</i>]

04 SALES BOOST

Potenziare le reti di vendita attraverso la behavioral science

COSA PROPONIAMO	TRIBE CHE ALIMENTANO	PROGETTI 2025 ESEMPLIFICATIVI
• Design e Adoption Modelli di Servizio — customer-centricity, omnicanalità, comportamenti di vendita efficaci • Co-Design Unique Selling Proposition & Storyselling — value proposition, narrative di vendita emozionale • Mappatura & Assessment Sales Skills & Behaviors — baseline competenze, gap analysis comportamentale • Sales Performance Improvement — coaching, training, gamification sostenibile • Design Strategia Omnicanale — integrazione touchpoint fisici/digitali, customer journey • Commercial Excellence & Sales Performance — potenziamento vendita, consultative selling, digital enablement, performance sostenibile	• Data & Behavioral Science → adoption modelli di servizio, change comportamentale venditori, impact measurement • Wellbeing → sales performance sostenibile (prevenzione burnout), wellbeing reti di vendita • Inclusion → vendita inclusiva (accessibilità servizi, comunicazione rispettosa della diversità dei clienti)	• Omnichannel Sales Boost — Fashion Retail — behavioral design comportamenti chiave di selling, quick wins, adoption con KPI di business <i>[Data & Behavioral Science]</i> • Sales Up — Italy Deployment — Manufacturing B2B — localizzazione e potenziamento programma globale, self-efficacy, conversione e marginalità <i>[Data & Behavioral Science]</i> • WIN Factor – Assicurativo – potenziamento della rete di vendita femminile per supportare e rendere sostenibili i percorsi di crescita e di carriera <i>[Inclusion]</i>

05 INDIE

Progettare ecosistemi digitali che amplificano l'esperienza delle persone

COSA PROPONIAMO	TRIBE CHE ALIMENTANO	PROGETTI 2025 ESEMPLIFICATIVI
• Digital Product— technology selection, sviluppo di app e soluzioni digitali specifiche (wellbeing, feedback, AI coach) • Innovation Culture & Corporate Innovation— metodologie di innovazione, piattaforme di idea generation bottom-up, accelerazione soluzioni co-progettate • Employee Engagement Platforms — design intranet, app engagement, gamification, community online • Digital Learning Ecosystems — LMS, microlearning, social learning, AI-powered personalization • Customer Experience Digital — CX journey mapping, touchpoint digitali, omnicanalità	• Data & Behavioral Science → adoption tecnologie digitali, innovation culture come change culturale • Wellbeing → digital wellbeing: evitare tech overload, digital detox policies • Inclusion → accessibilità digitale (WCAG compliance), inclusive design	• Makers — Banking — piattaforma di innovazione per raccogliere e selezionare idee di nuovi prodotti/servizi con funnel di accelerazione <i>[Data & Behavioral Science]</i> • Future Builders — Fondo Sovrano — ottimizzazione strategica piattaforma AI proprietaria, riprogettazione UX/UI end-to-end <i>[Data & Behavioral Science]</i> • Innovation booster — Trasporti e Infrastrutture — programma di innovazione per raccogliere e selezionare idee di nuovi prodotti/servizi con funnel di accelerazione <i>[Data & Behavioral Science]</i>

3.4 Livello 3 — Le 3 Tribe: come la scienza e la ricerca abilitano le soluzioni

Le tre tribe di MIDA non sono linee di business. Sono il **centro di R&D metodologica** da cui nascono i framework proprietari, le metodologie evidence-based e gli strumenti di misurazione che alimentano tutte e cinque le linee di offerta. Ogni intervento che MIDA consegna a un cliente è metodologicamente sostenuto da almeno una tribe.

Le tribe operano in modo trasversale, non sequenziale: coesistono in ogni progetto con pesi e presenza diversi. Questo garantisce coerenza metodologica indipendentemente dalla linea di offerta attivata e scalabilità delle soluzioni.

a. Cosa sono le tribe: tre laboratori interconnessi

Ciascuna tribe presidia un dominio scientifico distinto, sviluppa metodologie proprietarie e mantiene partnership con istituzioni di ricerca. La tabella seguente mostra le tre tribe in parallelo, con i framework core, gli asset proprietari, le partnership scientifiche e gli SDG presidiati.

	TRIBE 1 — INCLUSION	TRIBE 2 — WELLBEING	TRIBE 3 — DATA & BEHAVIORAL SCIENCE
FOCUS	Lo spazio organizzativo che valorizza le unicità e nutre l'appartenenza	Il buon funzionamento dell'essere umano informato dalle neuroscienze	La lettura e la trasformazione dei comportamenti umani (e di cosa li abilita o disabilita) in impatto misurabile
FRAMEWORK CORE	- Inclusion Framework - Psychological Safety - Social Identity Theory - Intersectionality - AI Bias & Fairness	- PERMAV Model - Job Demands-Resources - Mindfulness-Based Stress Reduction - Psychological Wellbeing - Self Efficacy	- Dual Process Theory - Nudge Theory - Complex Contagion - Behavioral Data Science - Smart Heuristics & Ecological Rationality
ASSET PROPRIETARI	- Inclusion Maturity Model - Building Bridges - HERO - Gender Equity Certification Advisory	- Protocollo Comportamenti di Wellbeing (co-sviluppato con Univ. Trento) - Work-Life Integration & Flessibilità Organizzativa - Protocollo di Mindfulness	- MIDA Adoption Ladder® - D.R.E.A.M. - Human-AI Teaming (HAIT) - Behavioral Data Dashboard - Protocollo HSE per mappare il maturity level aziendale
PARTNERSHIP SCIENTIFICHE	Università Cattolica di Milano - ricerca e questionario su inclusion management e osservatorio interaziendale	Università di Trento - neuroscienze, fisiologia del funzionamento umano; Università Cattolica - metacognizione, psicologia positiva	Penn University - behavioral science applicata alla mappatura delle social norms; GAABS – standard scientifici ed etici per le applied behavioural sciences; ricerca su AI adoption e impact measurement
SDG PRESIDIATI	SDG 5 (Parità di Genere), SDG 10 (Riduzione Disuguaglianze)	SDG 3 (Salute e Benessere), SDG 8 (Lavoro Dignitoso)	SDG 4 (Istruzione), SDG 8 (Lavoro Dignitoso), SDG 9 (Innovazione)

b. Come le tribe alimentano le 5 linee di offerta

Legenda: ●●● Tribe primaria — contributo metodologico core | ●●○ Tribe di supporto — contributo trasversale

LINEA DI OFFERTA	INCLUSION	WELLBEING	DATA & BEHAVIORAL SCIENCE
People Development	●●●	●●●	●●●
HR Advisory	●●●	●●●	●●●
Change & Adoption	●●○	●●○	●●●
Sales Boost	●●○	●●●	●●●
INDIE	●●○	●●○	●●●
●●● Tribe primaria — contributo metodologico core ●●○ Tribe di supporto — contributo trasversale			

01 TRIBE 1: INCLUSION

Costruire organizzazioni dove ogni persona può esprimere il proprio potenziale

Mission: Sviluppare approcci scientificamente fondati per riconoscere e valorizzare le differenze e le unicità, ridurre disuguaglianze e costruire organizzazioni eque.

a. Framework scientifici alla base della Tribe

La Tribe Inclusion fonda la propria metodologia su una convergenza di framework scientifici provenienti da psicologia sociale, organizational behavior e computer science:

→ Inclusion Framework (Shore et al., 2011; 2018)

Il modello teorico che definisce l'inclusione come la condizione organizzativa in cui appartenenza e valorizzazione dell'unicità coesistono simultaneamente. Le organizzazioni ad alto livello inclusivo ottengono performance di team superiori e retention più alta.

→ Optimal Distinctiveness Theory (Brewer, 1991)

Le persone hanno due bisogni identitari fondamentali e simultanei: appartenenza a un gruppo e distintività rispetto agli altri. Il benessere identitario emerge quando i contesti sociali permettono di soddisfare entrambi i bisogni senza sacrificare né l'uno né l'altro.

→ Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979)

La base teorica per comprendere i meccanismi di in-group/out-group, stereotipizzazione e bias. Ogni intervento di bias reduction parte da questa teoria: cambiare i comportamenti senza agire sulle categorizzazioni sociali produce effetti superficiali e temporanei.

→ Psychological Safety (Edmondson, 1999; 2019)

Il costrutto che misura in che misura le persone si sentono sicure nel prendere rischi interpersonali. La ricerca Google Project Aristotle (2016) ha identificato la psychological safety come il fattore #1 nelle performance dei team ad alto rendimento.

→ Inclusive Climate (Nishii, 2013, AMJ)

Il framework che distingue tra diversità (presenza di differenze) e inclusione (qualità dell'ambiente in cui le differenze sono valorizzate). Nishii identifica 3 componenti dell'inclusive climate: equità dei processi HR, integrazione delle differenze, partecipazione nelle decisioni.

→ Implicit Association Test & Unconscious Bias (Greenwald & Banaji, 1995, JEP)

Strumento scientifico per misurare i bias impliciti che operano al di fuori della consapevolezza. È la base dei programmi di bias awareness: senza misurazione, la formazione sui bias rischia di essere inefficace o controproducente.

→ Intersectionality (Crenshaw, 1989)

Il framework che analizza come le identità multiple (genere, etnia, disabilità, età) si combinano creando esperienze specifiche di discriminazione non riducibili alle singole dimensioni. Fondamentale per un'analisi inclusiva che non semplifichi la complessità delle persone.

→ AI Bias & Algorithmic Fairness (Barocas, Hardt & Narayanan, 2023, 'Fairness and Machine Learning')

La disciplina che studia come gli algoritmi replicano e amplificano i bias presenti nei dati di training. La base dell'advisory MIDA su AI etica e governance: ogni sistema AI applicato a decisioni HR deve essere valutato per equità algoritmica.

Fonti: Tajfel & Turner (1979). Edmondson (1999). Nishii (2013). Crenshaw (1989). Greenwald & Banaji (1995). Barocas, Hardt & Narayanan (2023). MIT Press.

b. Output R&D → Linee di offerta

Per ciascuna linea di offerta MIDA, sono indicate le metodologie più rilevanti che la tribe trasforma in soluzioni customer-centriche, trasformando la propria azione di R&D in uno specifico contributo operativo per generare valore

LINEA DI OFFERTA	CONTRIBUTO METODOLOGICO
People Development	Leadership Development inclusiva — programmi di inclusive leadership come pratica quotidiana, non evento formativo isolato (Bridge Building) Manager Capability Building Anti-Bias — potenziamento delle competenze manageriali su psychological safety e riconoscimento dei bias sistematici Linguaggio e comportamento inclusivo — alfabetizzazione sui bias cognitivi e comunicazione non discriminatoria Financial Literacy come strumento di empowerment — il gender gap nella literacy finanziaria è di 8 punti percentuali in Italia (OCSE, 2023)
HR Advisory	DE&I Maturity Assessment & Inclusion Strategy Design — survey di mappatura del livello organizzativo e roadmap di trasformazione Skills-Based Organization Design equitable — re-design dei processi HR in chiave intersezionale, dai criteri di selezione alle progressioni di carriera

	Inclusive Employee Experience Design - re-design dei touch point dell'intero ciclo di vita dell'employee in logica inclusiva e intersezionale Gender Equity Certification Advisory - pre-audit, Advisory e Assistenza Tecnica per la Certificazione Parità di Genere (UNI PDR 125/2022) e ISO 30415:2021 Advisory per la prevenzione delle molestie sul lavoro – mappatura culturale as is – definizione del to be (KPI driven) – design di interventi per colmare il gap, per contrastare la micro-aggressione, le molestie e il bullismo sui luoghi di lavoro (strategia, processi, pratiche, policy)
Change & Adoption	Inclusive Culture Change - cultural transformation verso cultura inclusiva e capace di ammortizzare il digital divide Inclusive HR & Change Design - improvement di nuovi processi HR in logica inclusiva, con progettazione di comunicazioni di change che non amplificano disuguaglianze Inclusive Impact Dashboard - dashboard di misurazione del cambiamento inclusivo, tenendo conto di tutte le coorti organizzative incluse quelle meno rappresentate ERG & Community Design - design e adoption di Community/ERG aziendali come motori di trasformazione culturale bottom-up
Sales Boost	Empowerment reti di vendita al femminile — analisi delle barriere strutturali alla progressione di carriera (McKinsey Women in the Workplace, 2024) Gestione del double standard nel comportamento negoziale — assertività percepita diversamente per genere (Bowles et al., 2007) Conciliazione come vantaggio competitivo — le aziende con politiche flessibili hanno reti vendita femminili più performanti di 1.3x (Catalyst, 2023) Customer Experience inclusiva come driver di business — il 64% dei consumatori preferisce brand con comunicazione rappresentativa della diversità (Google/Ipsos, 2021)

c. Contributo sostenibilità MIDA

- Garantisce che il team interno rifletta la rappresentatività che promuoviamo presso i clienti, attraverso contaminazione interna, tavoli di lavoro ad hoc e survey di mappatura dei bisogni
- Garantisce competenze e certificazioni su: gender pay gap, gender role gap, rappresentanza leadership, contrasto alle molestie, Certificazione Parità di Genere (PDR 125/2022)

KPI: SDG 5 (Parità di Genere), SDG 10 (Riduzione delle Disuguaglianze)

02 TRIBE 2: WELLBEING

Il buon funzionamento dell'essere umano informato dalle neuroscienze

Mission: Sviluppare interventi evidence-based per il benessere personale, organizzativo e la sostenibilità del capitale umano.

a. Framework scientifici alla base della Tribe

La Tribe Wellbeing fonda i propri interventi su un'architettura scientifica che integra neuroscienze, psicologia positiva e psicologia del lavoro:

→ **PERMA-V Model** (Seligman, 2011; VIA Institute)

I 5 pilastri del flourishing: Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment. Il modello PERMA-V (con aggiunta di Vitality) è la versione applicata ai contesti lavorativi. È il framework diagnostico principale per misurare e progettare il benessere organizzativo.

→ **Psychological Wellbeing** (Ryff, 1989)

Individua 6 fattori che alimentano il wellbeing: self-acceptance, autonomy, environmental mastery, personal growth, purpose in life, positive relationships. Fornisce le dimensioni di misurazione per i programmi di benessere individuale e organizzativo.

→ **Psychological Capital (PsyCap)** (Luthans, 2002)

L'insieme di quattro risorse psicologiche che contribuiscono al benessere e correlano con la performance lavorativa: Hope, Efficacy, Resilience, Optimism (HERO). Sviluppabile attraverso interventi mirati e misurabile con il PCQ-24.

→ **Job Demands-Resources Model (JD-R)** (Bakker & Demerouti, 2007, JMP)

Il framework più citato in letteratura sul burnout organizzativo. Distingue tra job demands (richieste che consumano energia) e job resources (risorse che rigenerano). Il burnout emerge quando i demands superano strutturalmente le resources.

→ **Self-Determination Theory** (Ryan & Deci, 2000, APsy)

I 3 bisogni psicologici fondamentali — autonomy, competence, relatedness — la cui soddisfazione predice motivazione intrinseca, benessere e performance. È la base teorica degli interventi di empowerment e leadership generativa.

→ **Allostatic Load & Neuroscienze dello Stress** (McEwen & Stellar, 1993)

Il meccanismo neurofisiologico del burnout. Lo stress cronico altera la struttura della corteccia prefrontale (sede del decision-making razionale) e dell'ippocampo (memoria), con conseguenze misurabili sulle performance.

→ **Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)** (Kabat-Zinn, 1990)

Il protocollo clinicamente validato con 40+ anni di ricerca. Meta-analisi (Grossman et al., 2004): riduzione significativa di stress, burnout e sintomi fisici correlati. Effetti documentati su cortisolo, amigdala e coerenza cardiaca.

→ **Self-Efficacy e Social Cognitive Theory** (Bandura, 1986; 1997)

Approccio centrato sulla convinzione di efficacia personale come leva del comportamento, dell'apprendimento e del cambiamento. Rafforzare la self-efficacy significa aumentare la probabilità che le persone si attivino, perseverino nelle difficoltà e trasformino apprendimento e fiducia in performance.

→ **Maslach Burnout Inventory (MBI)** (Maslach & Jackson, 1981)

Lo strumento di assessment più validato al mondo per il burnout, usato in 195 paesi. Le tre dimensioni: esaurimento emotivo, depersonalizzazione, ridotta efficacia personale. È lo strumento diagnostico di baseline per tutti i programmi di burnout prevention.

→ **Appreciative Inquiry** (Cooperrider & Srivastva, 1990)

Approccio collaborativo e orientato ai punti di forza per favorire il cambiamento all'interno delle organizzazioni. Diversamente dai metodi tradizionali focalizzati sui problemi, l'AI identifica, valorizza e amplifica ciò che già funziona bene.

→ **SCARF Model applicato al Change Management** (Rock, 2008, NeuroLeadership Journal)

I 5 domini del cervello sociale — Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness — che se minacciati dal cambiamento attivano la risposta di threat, bloccando l'adozione. I programmi MIDA progettano comunicazioni di change che minimizzano le minacce SCARF.

Fonti: Bakker & Demerouti (2007). Ryan & Deci (2000). McEwen (1998). Seligman (2011). Maslach & Jackson (1981). Kabat-Zinn (1990). Rock (2008). Cooperrider & Srivastva (1990).

b. Output R&D → Linee di offerta

Per ciascuna linea di offerta MIDA, sono indicate le metodologie più rilevanti che la tribe trasforma in soluzioni customer-centriche, trasformando la propria azione di R&D in uno specifico contributo operativo per generare valore.

LINEA DI
OFFERTA

CONTRIBUTO METODOLOGICO

People Development	Protocollo Wellbeing Strutturato — percorso evidence-based basato su PERMA-V e PsyCap per costruire benessere individuale sostenibile Team Effectiveness basata su Psychological Safety — diagnosi e intervento sui fattori di clima che abilitano la performance collettiva Leadership Generativa & Strengths-Based — Character Strengths Coaching basato sul VIA Survey (Peterson & Seligman, 2004): usare le proprie strengths al lavoro aumenta l'engagement del 15% (Gallup) Compassion-Based Leadership — integra self-compassion e compassion for others come competenze gestionali, riducendo il tasso di turnover manageriale Energy Management Programs — gestione delle energie fisiche, emotive, mentali e spirituali come alternativa concreta al work-life balance tradizionale
HR Advisory	Employee Journey Design con focus wellbeing touchpoints — mappatura e re-design dei momenti chiave dell'esperienza dei dipendenti in ottica di benessere Manager Effectiveness on Wellbeing — il 70% della varianza nell'employee engagement è spiegata dalla qualità del manager diretto (Gallup, 2023); programmi di capability building con KPI specifici Hybrid Work Index — progettazione scientifica della flessibilità basata sull'evidenza più recente su produttività e benessere nell'ibrido Retention Risk Analytics — utilizzo di dati interni (engagement scores, performance trend, tenure, assenze) per costruire modelli predittivi di rischio turnover Wellbeing Index — utilizzo del PERMA-V Profiler (Butler & Kern, 2016) come strumento diagnostico e baseline misurabile pre/post intervento
Change & Adoption	Change Management Human-Centered — supporto emotivo alle transizioni attraverso il modello di Bridges (2003): Endings, Neutral Zone, New Beginnings Adoption Monitoring con KPI Benessere — integrazione di indicatori di benessere nei sistemi di monitoraggio dell'adoption per intercettare segnali di stress precoce Programmi di Wellbeing Neuroscience-Based — interventi basati sulle evidenze delle neuroscienze per supportare persone in transizione organizzativa Self efficacy applicata al Change — progettazione di interventi che valorizzano i punti di forza e le competenze già presenti per attivare il cambiamento
Sales Boost	Prevenzione Burnout Reti di Vendita — protocolli specifici per ruoli ad alta pressione, basati sul JD-R Model e sulle Recovery Experiences (Sonnentag & Fritz, 2007) Sales Performance Sostenibile — Emotional Labor Management: distinzione tra surface acting (costo alto, burnout rapido) e deep acting (regolazione emotiva autentica e sostenibile) Recovery Experiences per Ruoli Commerciali — 4 esperienze di recupero che prevengono il burnout: detachment psicologico, relax, mastery experience, control Compassion Fatigue Prevention — protocolli di auto-monitoraggio e pratiche di regolazione emotiva per ruoli a contatto continuo con i clienti (Figley, 1995)

c. Contributo sostenibilità MIDA

- Garantisce il wellbeing del team interno attraverso survey annuali, supporto psicologico, mentoring, rituali di engagement e flessibilità lavorativa
- Previene il burnout dei consulenti attraverso monitoraggio del carico di lavoro, rotation dei progetti ad alta intensità e coerenza con i piani di sviluppo individuali

KPI: SDG 3 (Salute e Benessere), SDG 8 (Lavoro Dignitoso e Crescita Economica)

03 TRIBE 3: DATA & BEHAVIORAL SCIENCE

Trasformare dati e comportamenti in vantaggio organizzativo misurabile

Mission: Sviluppare framework e metodologie basate sulla letteratura scientifica per abilitare trasformazioni culturali, tecnologiche e organizzative; accelerare l'adozione di comportamenti e strumenti ad alto impatto e misurare l'impatto attraverso un approccio behavioral data driven.

a. Framework scientifici alla base della Tribe

La Tribe Data & Behavioral Science integra behavioral economics, AI, psicologia cognitiva e data analytics per rendere il cambiamento adottato, misurabile e sostenibile:

→ **Bounded Rationality** (Simon, 1955, *Quarterly Journal of Economics*; 1957 — *Models of Man*, Wiley)

Gli esseri umani non massimizzano l'utilità attesa ma si fermano alla prima soluzione sufficientemente buona, dati i limiti cognitivi, di tempo e di informazione disponibili. La razionalità è sempre situata e vincolata dall'ambiente. Questo modello è il fondamento epistemologico dell'intera behavioral science.

→ **Dual Process Theory — System 1 & System 2** (Kahneman, 2011; Slovic et al., 1999)

Il cervello opera attraverso due sistemi: il Sistema 1, rapido, automatico ed emotivo, governa la maggior parte delle decisioni quotidiane; il Sistema 2, lento e analitico, viene attivato solo sotto sforzo consapevole. I bias cognitivi sono prodotti sistematici del Sistema 1.

→ **Nudge Theory & Libertarian Paternalism** (Thaler & Sunstein, 2008)

La progettazione di architetture di scelta che rendono i comportamenti desiderati il default, senza vietare le alternative. Ordine, default, framing e salience influenzano sistematicamente i comportamenti in modo prevedibile, indipendentemente da incentivi economici o coercizioni.

→ **Social Norms Theory & Norm Diagnostics** (Bicchieri, 2006; 2016; Schultz et al., 2007)

Framework per distinguere costume, convenzione e norma sociale attraverso la misurazione delle aspettative empiriche e normative. Un comportamento collettivo cambia solo quando cambiano entrambe le aspettative nel reference network rilevante.

→ **Complex Contagion & Network Strategy** (Centola & Macy, 2007; Centola, 2021)

I comportamenti complessi non si diffondono viralmente ma richiedono rinforzo sociale ridondante. Il tipping point del 25% — soglia oltre cui una minoranza impegnata innesca il cambiamento — è dimostrato sperimentalmente.

→ **Smart Heuristics & Ecological Rationality** (Gigerenzer, Reb & Luan, 2022)

In ambienti VUCA le euristiche veloci e frugali producono decisioni più accurate di modelli complessi. La razionalità ecologica prescrive di adattare la strategia decisionale alla struttura dell'ambiente.

→ **Habit Formation & Loop Abitudine** (Lally et al., 2010, *European Journal of Social Psychology*; Clear, 2018 — *Atomic Habits*)

Un'abitudine si consolida in media in 66 giorni (non 21, come erroneamente citato), attraverso la co-occorrenza ripetuta di segnale contestuale, routine e rinforzo. La stabilizzazione comportamentale richiede sistemi di micro-rinforzo progressivo, non singoli interventi formativi.

→ **Self-Determination Theory** (Deci & Ryan, 1985; 2000, *Psychological Inquiry*)

I comportamenti adottati per motivazione intrinseca — soddisfacendo i bisogni di autonomy, competence e relatedness — sono significativamente più persistenti di quelli indotti da controllo esterno. Le trasformazioni culturali durature richiedono motivazione autonoma, non compliance.

→ **Self-Efficacy & Social Cognitive Theory** (Bandura, 1977; 1997)

La convinzione soggettiva di essere capaci di eseguire un comportamento specifico è il predittore più forte della sua adozione e mantenimento. Si costruisce attraverso mastery experiences, vicarious learning, persuasione verbale e stati fisiologici.

→ **Implementation Intentions** (Gollwitzer, 1999)

Il meccanismo cognitivo che trasforma le intenzioni in comportamenti attraverso piani if-then specifici ('Se mi trovo in situazione X, allora metterò in atto comportamento Y'). Aumenta la probabilità di follow-through del 2-3x rispetto al solo goal-setting.

→ **System 3 — Intelligenza Ibrida Umano-AI** (Mollick & Mollick, 2023; Dell'Aquila & Mollick, 2025)

Estensione del modello duale per descrivere la cognizione distribuita nell'interazione con la GenAI: un processo ibrido umano-AI dove l'AI compensa i limiti del Sistema 2 e amplifica la capacità analitica e creativa. La GenAI agisce come synthetic teammate, non come semplice tool.

→ **Ergonomia Cognitiva & User-Centered Design** (Norman, 1988; 2013 — *The Design of Everyday Things*, Basic Books)

L'essere umano — con le sue capacità cognitive e i suoi limiti percettivi — è al centro del processo di progettazione. Un design efficace riduce il gulf of execution e il gulf of evaluation attraverso affordance, feedback e mapping naturale. La frizione cognitiva non è un problema dell'utente, ma un difetto di design.

→ **Behavioral Data Science** (Salganik, 2017)

Approccio che combina dati comportamentali digitali con metodi sperimentali e computazionali per misurare l'adozione in tempo reale, identificare soglie di contagio e progettare interventi adattativi. Supera le survey dichiarative con misure comportamentali osservate.

Fonti: Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy*. Freeman. — Bicchieri, C. (2016). *Norms in the Wild*. Oxford UP. — Centola, D. & Macy, M. (2007). *American Journal of Sociology*, 113(3). — Centola, D. (2021). *Change*. Little, Brown Spark. — Clear, J. (2018). *Atomic Habits*. Avery. — Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *Psychological Inquiry*, 11(4). — Dell'Aquila, E. & Mollick, E. (2025). *Cybernetic Teammates*. Working paper. — Emerson, J. (2000). *SROI*. REDF. — Gigerenzer, G., Reb, J. & Luan, S. (2022). *Annual Review of Organizational Psychology*, 9. — Gollwitzer, P.M. (1999). *American Psychologist*, 54(7). — Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. FSG. — Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels*. Berrett-Koehler. — Lally, P. et al. (2010). *European Journal of Social Psychology*. — Mollick, E. & Mollick, L. (2023). *Harvard Business Review*. — Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things*. Basic Books. — Paluck, E.L. & Green, D.P. (2009). *Annual Review of Psychology*, 60. — Salganik, M. (2017). *Bit by Bit*. Princeton UP. — Schultz, P.W. et al. (2007). *Psychological Science*, 18(5). — Simon, H.A. (1955). *Quarterly Journal of Economics*, 69(1). — Slovic, P. et al. (1999). *Psychological Bulletin*. — Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge*. Yale UP. — Weiss, C.H. (1995). *New Directions for Program Evaluation*, 67.

b. Output R&D → Linee di offerta

Per ciascuna linea di offerta MIDA, sono indicate le metodologie più rilevanti che la tribe trasforma in soluzioni customer-centriche, trasformando la propria azione di R&D in uno specifico contributo operativo per generare valore.

LINEA DI OFFERTA	CONTRIBUTO METODOLOGICO
People Development	MIDA Adoption Ladder® — struttura i percorsi di sviluppo come progressione dall'esposizione all'abitudine consolidata, superando la logica del corso one-shot con rinforzo operativo progressivo Human-AI Job Crafting — guida le persone al re-design attivo del proprio ruolo integrando nuove competenze digitali e human skills EPOCH COM-B Model — diagnostica le barriere all'apprendimento e al trasferimento (capability, opportunity, motivation) prima di progettare i percorsi Self-Efficacy & Implementation Intentions — progetta quick wins graduali e piani if-then per aumentare la probabilità che le competenze apprese vengano trasferite sul lavoro Behavioral Data Dashboard — misura il trasferimento delle competenze in comportamenti osservabili (Kirkpatrick Livello 3), andando oltre la sola soddisfazione del partecipante
HR Advisory	Organizational Network Analysis (ONA) — mappa le reti informali di talento e influenza, identificando chi contribuisce al flusso di conoscenza e chi è a rischio di isolamento COM-B Model — diagnostica i determinanti dei comportamenti legati a performance, retention e inclusione per ciascun segmento di popolazione Social Norms Theory — analizza le aspettative normative che regolano comportamenti nelle diverse funzioni, progettando interventi che modifichino le norme percepite nel reference network Theory of Change & SROI — costruisce catene causali tra interventi HR e risultati di business, quantificando il valore anche per outcome non finanziari Behavioral Data Dashboard — integra people analytics e dati comportamentali in un sistema di impact measurement multidimensionale per il workforce planning
Change & Adoption	D.R.E.A.M. — struttura l'intero ciclo del progetto dalla diagnosi alla misurazione, garantendo coerenza metodologica e sostituendo il roll-out top-down con co-design e ri-negoziazione normativa MIDA Adoption Ladder® — segmenta la popolazione per livello di adoption attuale e progetta interventi specifici, concentrando le risorse sulle fasi critiche Trying e Living Human-AI Teaming (HAIT) — progetta la transizione verso la collaborazione umano-AI come ridefinizione del ruolo, applicabile a qualsiasi contesto di change tecnologico Complex Contagion & ONA — identifica i bridge actors e i nodi periferici virtuosi per diffondere i nuovi comportamenti attraverso rinforzo ridondante, attivando il tipping point prima di scalare COM-B + Nudge Theory — diagnostica le frizioni specifiche per ogni comportamento target e progetta architetture di scelta che rendono il comportamento desiderato il percorso di minima resistenza
Sales Boost	COM-B Model — diagnostica i determinanti dei comportamenti di vendita efficaci, distinguendo lacune di capability, opportunity e motivation per progettare interventi mirati Implementation Intentions & Habit Formation — trasforma le competenze commerciali in comportamenti automatici attraverso piani if-then situazionali e rituali di rinforzo Social Norms Theory — utilizza le norme descrittive del team di vendita come leva di allineamento comportamentale, più efficace degli obiettivi numerici Behavioral Data Dashboard — monitora i comportamenti di vendita osservati — non solo i risultati — per identificare i pattern che correlano con la performance MIDA Adoption Ladder® — struttura l'adoption di nuovi modelli di vendita o strumenti CRM come percorso progressivo, evitando il lancio flat che genera adozione superficiale
INDIE	System 3 & HAIT — fornisce il framework per ripensare il lavoro nell'era della GenAI, posizionando l'innovazione digitale come estensione cognitiva delle capacità umane D.R.E.A.M. + Adoption Ladder® — governa l'intero ciclo di innovation adoption con un processo iterativo che include prototipazione, co-design e misurazione continua Complex Contagion & ONA — progetta la diffusione delle innovazioni partendo dalla periferia virtuosa, attivando bridge actors cross-funzionali per attraversare i silos Sustainable Digital Transformation — garantisce che ogni innovazione venga valutata anche per impatto su inclusione, digital divide e SDG Behavioral Data Dashboard — misura l'adoption digitale in tempo reale attraverso dati comportamentali osservati, consentendo aggiustamenti prima che la de-adoption si consolidi

c. Contributo sostenibilità MIDA

- Garantisce che MIDA adotti internamente l'AI in modo etico, trasparente, human-centered e arginando il rischio del digital divide
- Sviluppa competenze del team su AI e continua applicazione e prototipazione metodologica e di tool all'interno delle proposte ai clienti

KPI: **SDG 4 (Istruzione di Qualità), SDG 8 (Lavoro Dignitoso e Crescita Economica), SDG 9 (Imprese, Innovazione e Infrastrutture)**

04 SOSTENIBILITA' DEL MODELLO: PROFIT – PEOPLE -PLANET

Superare la rendicontazione: verso un nuovo modo di lavorare

Le tribe non sono solo un motore metodologico: sono anche il presidio della coerenza valoriale di MIDA. Il modello che le tribe abilitano genera valore su tre dimensioni simultanee: economica, umana ed ecosistemica.

Non si tratta di tre obiettivi in tensione, ma di tre livelli di un unico orientamento strategico: **la sostenibilità come metodo di lavoro, non come rendicontazione.**

PROFIT Valore economico e competitivo	PEOPLE Valore umano e sociale	PLANET Valore ecosistemico
• Diversificazione del portfolio su 5 linee di offerta complementari • Generazione di IP proprietaria (framework, modelli, protocolli) • Scalabilità delle soluzioni attraverso le tribe e le metodologie generate • Customer centricity per aumentare la fidelizzazione nel tempo • Tribe R&D sviluppano IP proprietaria • Cross-selling: possibilità di costruire partnership durature con diverse linee di servizi complementari	• Flourishing delle persone MIDA: wellbeing, inclusione, crescita come pratica interna prima che come offerta • Upskilling e reskilling continuo del team attraverso la R&D delle tribe • Ingaggio e retention dei talenti attraverso uno scopo condiviso e lavoro significativo • Impatto misurabile sulle persone: benessere, equità, competenze, autonomia • Comunità: riversare le competenze acquisite su progetti di give back con Endeavor + FAI + avvio Progetto Vivi Down	• Prendersi cura degli ecosistemi sociali, ambientali e territoriali in cui MIDA vive e opera, attraverso iniziative di give back verso comunità e organizzazioni non profit • Presidio degli SDG attraverso ogni progetto: non come rendicontazione ma come orientamento strategico • R&D su 'green behaviour change' — Quality, Safety & Green Behaviour (linea offerta 3) • Ottimizzazione della sede MIDA attraverso l'apertura al co-working • Misurazione e riduzione del carbon footprint: avvio baseline 2026, target -20%

Walk the talk è il principio che sintetizza questo modello: MIDA pratica internamente i servizi che vende. Il wellbeing del team, l'inclusione come norma organizzativa, l'adozione etica dell'AI, la misurazione dell'impatto non sono promesse per i clienti. Sono il modo in cui MIDA funziona ogni giorno.

05

GOVERNANCE, PRO-BONO E INIZIATIVE 2025

5.1 Governance e compliance

Messa in opera del Modello 231

Il Modello 231 rappresenta uno strumento cruciale per assicurare la conformità alle normative e prevenire il rischio di comportamenti illeciti. Nel 2025 si è provveduto alla definizione del ruolo e delle attività dell'Organismo di Vigilanza e dei flussi informativi verso di esso. L'adozione del Modello 231 promuove una cultura aziendale basata sull'integrità e sulla trasparenza — elementi chiave per la sostenibilità a lungo termine.

Revisione e aggiornamento del Modello GDPR

Nel 2025, a più di cinque anni dall'adozione del modello GDPR, MIDA SB ha avviato una profonda revisione delle modalità di gestione attraverso una più stretta collaborazione tra il Centro Servizi MIDA SB e il Data Protection Officer di nuova nomina.

Partecipazione al network PLEF

MIDA SB prosegue la partecipazione a PLEF (Planet Life Economy Foundation). Nel 2025, MIDA SB ha partecipato al progetto Università degli Studi di Milano – PLEF: 'Imprese e Università per la formazione: rendicontare la Sostenibilità'.

Partecipazione al network Endeavor

MIDA SB partecipa al network Endeavor, contribuendo allo sviluppo dell'ecosistema imprenditoriale attraverso attività di formazione e coaching rivolte a giovani startup. La partecipazione si concretizza nel supporto a founder ad alto potenziale, favorendo la crescita di competenze strategiche, organizzative e di impatto, in linea con la missione di MIDA di promuovere un'imprenditorialità sostenibile e orientata al lungo periodo.

5.2 Attività pro-bono 2025

139 ore totali pro-bono 2025	€26.100 valore economico	+35% vs 2024	17,4 gg equivalenti
--	------------------------------------	------------------------	-------------------------------

Nota: il valore economico pro-bono è calcolato su 139 ore ÷ 8h = 17,4 giorni × €1.500/giorno (tariffa giornaliera media consulente senior MIDA).

Le attività comprendono:

- Volontariato per la protezione civile
- Mentoring al femminile per il network PWRome
- Formazione per dipendenti e volontari presso FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano ETS)

5.3 Progetti di consulenza 2025 — 18 progetti che hanno generato impatto

I seguenti 18 progetti di consulenza hanno contribuito direttamente alle aree di impatto dello statuto MIDA SB e agli SDG dell'Agenda 2030:

AREA DI IMPATTO 1

— Costruire un'idea di valore che tenga insieme la crescita di lungo periodo, la responsabilità sociale, la cura dei luoghi di lavoro e la fioritura delle persone

1. Meraviglia e Trasformazione

Realizzato per un grande gruppo europeo attivo nei servizi finanziari e culturali. Un gruppo ristretto di top manager internazionali ha vissuto un'esperienza progettata per utilizzare l'arte come strumento di riflessione sul benessere personale e sul ruolo della cura di sé nelle posizioni di elevata responsabilità. La giornata ha integrato contributi di psicologia positiva, esercizi di mindfulness e momenti esperienziali immersivi all'interno di spazi artistici di particolare impatto emotivo. L'osservazione delle opere è diventata occasione per allenare uno sguardo più attento ed empatico. La chiusura con un dialogo con l'artista ha favorito uno scambio autentico e paritario, rafforzando curiosità e riflessione profonda. Il progetto ha ricevuto un riscontro molto positivo per l'originalità dell'esperienza e per la qualità degli stimoli proposti.

SDG: SDG 3 — Salute e benessere · SDG 4 — Istruzione di qualità · SDG 8 — Lavoro dignitoso

2. Inclusive Impact

Realizzato per un gruppo bancario italiano, con il coinvolgimento congiunto delle funzioni HR e delle rappresentanze sindacali. Il workshop laboratoriale ha affrontato il tema dell'inclusione partendo dall'analisi delle micro-aggressioni nei luoghi di lavoro, intese come comportamenti spesso sottili ma capaci di incidere significativamente sul benessere e sul clima organizzativo. Il progetto ha offerto uno spazio di confronto strutturato per favorire una conoscenza reciproca più fluida tra HR e OO.SS., sostenendo il passaggio da una logica di posizioni a una logica di corresponsabilità. L'approccio esperienziale ha contribuito a rafforzare una visione dell'inclusione come elemento fondante del valore organizzativo, capace di incidere sulla qualità del lavoro e sulla sostenibilità delle relazioni nel lungo periodo.

SDG: SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 16 — Pace, giustizia e istituzioni solide

AREA DI IMPATTO 2

— Promuovere la ricerca scientifica e tecnologica per sviluppare il progresso sociale e ambientale e abilitare l'espressione libera e creativa delle persone

3. Human-AI Job Crafting

Realizzato per un gruppo bancario italiano con l'obiettivo di promuovere un'adozione sistemica dell'intelligenza artificiale generativa, superando logiche di sperimentazione isolata. L'iniziativa ha lavorato sullo sviluppo di competenze diffuse di AI literacy e Human-AI Job Crafting, coinvolgendo direttamente i dipendenti in workshop dedicati all'individuazione di casi d'uso concreti legati al lavoro quotidiano, al time management e alla produttività. L'intervento ha abilitato modalità di lavoro orientate alla riduzione di attività ripetitive a basso valore e al rafforzamento del senso di auto-efficacia digitale, favorendo forme di co-creazione uomo-macchina. La definizione di un sistema strutturato di monitoraggio dell'adozione e la misurazione del ROI sono già previste come evoluzione del progetto, da implementare nel 2026.

SDG: SDG 4 — Istruzione di qualità · SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 9 — Imprese, innovazione e infrastrutture

4. Nebula

Il progetto ha attivato un percorso di sperimentazione sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali, basato su modelli di Human-AI Teaming e sull'integrazione tra capacità umane e strumenti di analisi avanzata dei dati. Attraverso l'osservazione dei comportamenti di utilizzo dell'AI e l'analisi delle interazioni tra persone e tecnologia, l'iniziativa ha contribuito a generare nuove conoscenze sui modelli di collaborazione uomo-macchina all'interno dei contesti organizzativi. Questo approccio ha favorito l'emergere di modalità di lavoro più esplorative e creative, in cui l'intelligenza artificiale diventa uno strumento di supporto all'analisi, alla generazione di insight e allo sviluppo di nuove soluzioni.

SDG: SDG 4 — Istruzione di qualità · SDG 9 — Imprese, innovazione e infrastrutture

AREA DI IMPATTO 3

— Realizzare con i nostri clienti ecosistemi lavorativi inclusivi, creativi, fondati sul benessere diffuso e sulle performance felici

5. Wellbeing Insights

Sviluppato per un grande gruppo bancario italiano per promuovere una maggiore consapevolezza individuale rispetto al proprio benessere, in particolare all'interno di una popolazione di executive ad alto livello. MIDA SB ha progettato uno strumento di autoconoscenza — un questionario breve, anonimo e ripetibile nel tempo, composto da 25 domande — per esplorare diverse dimensioni del benessere personale: cognitiva, emotiva, relazionale, energetica e legata al senso. Lo strumento non ha finalità diagnostica, ma funziona come uno 'specchio' di consapevolezza, capace di stimolare domande e riflessioni sul proprio stato nel momento presente. L'output è una restituzione individuale che evidenzia l'area di benessere percepita come maggiormente affaticata, invitando le persone a interrogarsi sulle azioni di cura possibili.

SDG: SDG 3 — Salute e benessere · SDG 8 — Lavoro dignitoso

6. Benessere e cura nei contesti ospedalieri

Realizzato per un'associazione di categoria attiva nel contesto sanitario del Canton Ticino. Il percorso formativo ha coinvolto circa 120 infermieri e infermiere con ruolo di capi reparto, con focus su benessere, motivazione e cura come dimensioni fondamentali per sostenere il lavoro quotidiano in reparti ad alta intensità emotiva. La formazione ha offerto uno spazio di riflessione e confronto sul benessere personale e collettivo all'interno dei team di cura, valorizzando il ruolo dei capi reparto come figure chiave nel promuovere contesti lavorativi più sostenibili. Il progetto ha contribuito a rafforzare la consapevolezza dell'importanza della cura di sé e delle dinamiche di squadra come elementi fondamentali per il funzionamento efficace dei reparti.

SDG: SDG 3 — Salute e benessere · SDG 4 — Istruzione di qualità

7. 4ALL (secondo anno)

Realizzato per la divisione italiana di un grande Gruppo assicurativo internazionale. Giunto al secondo anno di collaborazione, l'intervento ha previsto l'ideazione della cornice narrativa del programma di continuous learning e la progettazione di tutti i contenuti digitali caricati sulla piattaforma dedicata. Il focus 2025 è stato lo sviluppo dello human factor, con contenuti fondati su solide basi scientifiche tradotti in un linguaggio narrativo evoluto e coinvolgente. Il percorso si è articolato in sette mesi con la pubblicazione continuativa di contenuti di diversa tipologia — quiz, video, animazione della community — tutti coerenti a una narrazione guida che ha reso la formazione efficace e accessibile, con una crescita della partecipazione attiva rispetto all'anno precedente.

SDG: SDG 4 — Istruzione di qualità · SDG 8 — Lavoro dignitoso

8. Respira. Coltiva il tuo equilibrio (secondo ciclo)

Nel 2025 MIDA SB ha proseguito la collaborazione con uno dei principali gruppi bancari europei per un secondo ciclo di incontri dedicati al benessere, ampliando un'iniziativa avviata nel 2024. Il progetto si è confermato come uno spazio accessibile e inclusivo di cura di sé, con incontri in modalità ibrida che hanno introdotto nuovi focus tematici e nuove pratiche di consapevolezza e visualizzazione. Le sessioni sono state registrate per la fruizione asincrona, estendendo il valore dell'iniziativa oltre l'evento live. Nel 2025 la scelta delle sedi in presenza ha risposto all'intento di raggiungere anche territori meno centrali geograficamente, ampliando l'accessibilità del programma a una popolazione ancora più distribuita.

SDG: SDG 3 — Salute e benessere · SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 17 — Partnership per gli obiettivi

9. Evento Mental Health Day

Realizzato per una grande azienda italiana del settore alimentare in occasione del Mental Health Day 2025. MIDA SB ha progettato un evento diffuso in presenza e digitale, articolato in una conferenza introduttiva di circa un'ora e mezza — con una consulente MIDA e una neuroscienziata universitaria — seguita da quindici laboratori tematici ispirati alle cinque dimensioni del modello PERMA. I laboratori, della durata di un'ora e mezza, sono stati ripetuti nella mattina e nel pomeriggio per favorire la massima partecipazione, e aperti anche online a una popolazione più ampia. L'evento ha rafforzato l'idea di un approccio al benessere non episodico, ma inserito in una visione più ampia e integrata.

SDG: SDG 3 — Salute e benessere · SDG 8 — Lavoro dignitoso

10. Una storia di coraggio

Realizzato per una grande azienda italiana del settore della distribuzione organizzata. L'attività formativa rivolta alla leadership ha avuto l'obiettivo di promuovere maggiore consapevolezza rispetto ai comportamenti inclusivi e di supportare la diffusione delle policy aziendali di contrasto a molestie e bullismo. Il progetto ha affrontato il tema dello sviluppo di una leadership inclusiva e della sensibilizzazione sulle micro-aggressioni nei luoghi di lavoro, contribuendo a rafforzare l'attenzione dell'organizzazione verso la creazione di contesti di lavoro rispettosi e orientati al benessere delle persone.

SDG: SDG 5 — Parità di genere · SDG 8 — Lavoro dignitoso

11. Build an Inclusive Leadership

Realizzato per una grande azienda internazionale del settore moda e lusso. Il percorso formativo rivolto alle persone in ruoli di leadership ha avuto l'obiettivo di supportarle nella definizione e nel riconoscimento dei comportamenti inclusivi da mettere in pratica nel contesto lavorativo quotidiano. Il progetto ha contribuito a

promuovere una maggiore consapevolezza rispetto al ruolo della leadership nella creazione di contesti di lavoro attenti alle differenze e orientati al rispetto delle persone.

SDG: SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze

12. Inclusion Makers

Realizzato per un grande gruppo industriale italiano attivo nel settore dei trasporti. L'iniziativa ha coinvolto le famiglie professionali di HR e Comunicazione con l'obiettivo di costruire competenze in ambito Diversity, Equity & Inclusion e avviare la prima Community DEI del Gruppo. Attraverso un approccio partecipativo, il progetto ha sostenuto la diffusione dal basso di una cultura sempre più inclusiva delle differenze, riconoscendo nel coinvolgimento diretto delle persone il motore principale di ogni trasformazione culturale duratura.

SDG: SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze · SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 17 — Partnership per gli obiettivi

13. La palestra di inclusione

Realizzato per un grande gruppo alimentare internazionale, promosso dall'ERG Young dell'organizzazione. Il percorso a partecipazione volontaria è stato finalizzato allo sviluppo di competenze quotidiane utili a generare inclusione nei contesti di lavoro. Il progetto ha coinvolto le persone in un'esperienza orientata all'apprendimento e alla pratica dell'inclusione, valorizzando il contributo attivo dei partecipanti come leva di cambiamento culturale diffuso.

SDG: SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze · SDG 8 — Lavoro dignitoso

AREA DI IMPATTO 4

— Creare in seno all'azienda un contesto in cui ciascuno possa realizzare la sua vocazione e il suo talento, in equilibrio, salute e sicurezza

14. Future on Board

Sviluppato per una grande realtà industriale italiana attiva a livello internazionale, nell'ambito di un'Academy aziendale rivolta a giovani neoassunti. MIDA SB ha progettato ed erogato due giornate formative in presenza, con metodologia esperienziale che integra teatro applicato e approcci di self-empowerment. Le attività immersive, svolte in un contesto di sicurezza psicologica, hanno portato le persone fuori dalla zona di comfort, favorendo il riconoscimento delle proprie risorse e modalità di funzionamento. La seconda giornata ha approfondito il funzionamento umano e l'aumento del potere personale. Le numerose edizioni realizzate nell'arco di oltre un anno hanno evidenziato rafforzamento del network interno, superamento di credenze depotenzianti e crescita personale documentata nei feedback.

SDG: SDG 4 — Istruzione di qualità · SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 17 — Partnership per gli obiettivi

15. HRBP Booster Program

Realizzato per un grande gruppo assicurativo italiano con l'obiettivo di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici in materia di parità di genere e di rafforzamento della presenza femminile nei ruoli apicali. Il programma formativo rivolto agli HR Business Partner ha rafforzato le competenze necessarie a presidiare i temi legati alla parità di genere all'interno dell'organizzazione, offrendo uno spazio di approfondimento sul ruolo degli HRBP nel supportare manager e funzioni aziendali. Accanto alla dimensione formativa, attività di co-design hanno portato alla definizione di azioni ad alto valore aggiunto a supporto dei manager nella sponsorship dei talenti femminili.

SDG: SDG 5 — Parità di genere · SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze

AREA DI IMPATTO 5

— Coltivare l'ambizione di misurare l'impatto dei nostri interventi sviluppando KPI e costruendo strumenti che rendano visibile il miglioramento ottenuto

16. Build an Inclusive Leadership (misurazione)

Realizzato per la stessa grande azienda internazionale del settore moda e lusso. L'intervento è stato orientato alla misurazione dei comportamenti inclusivi all'interno dell'organizzazione e ha previsto un'attività strutturata di raccolta dati, seguita da una fase di analisi delle informazioni raccolte. A partire da questi dati è stata sviluppata una dashboard dedicata, progettata per organizzare e rendere leggibili i comportamenti inclusivi osservati nel tempo. Lo strumento costituisce un supporto al monitoraggio sistematico dei comportamenti, facilitandone l'interpretazione e la valutazione degli esiti nel tempo.

SDG: SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze · SDG 17 — Partnership per gli obiettivi

17. Build an Inclusive Leadership (misurazione)

Realizzato per la stessa grande azienda internazionale del settore moda e lusso. L'intervento è stato orientato alla misurazione dei comportamenti inclusivi all'interno dell'organizzazione e ha previsto un'attività strutturata di raccolta dati, seguita da una fase di analisi delle informazioni raccolte. A partire da questi dati è stata sviluppata una

dashboard dedicata, progettata per organizzare e rendere leggibili i comportamenti inclusivi osservati nel tempo. Lo strumento costituisce un supporto al monitoraggio sistematico dei comportamenti, facilitandone l'interpretazione e la valutazione degli esiti nel tempo.

SDG: SDG 8 — Lavoro dignitoso · SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze · SDG 17 — Partnership per gli obiettivi

18. Voices That Matter

Realizzato per una grande azienda italiana operante nel settore delle telecomunicazioni. L'intervento ha previsto un ciclo di focus group che ha coinvolto la popolazione di leadership a diretto riporto del CEO (CEO-2), con l'obiettivo di raccogliere feedback qualitativi sulla strategia DEI in essere, dando spazio alle percezioni e ai punti di vista delle persone coinvolte. Attraverso i focus group il progetto ha consentito di esplorare in modo strutturato bisogni e prospettive emergenti. Le informazioni raccolte sono state utilizzate come base per valutare l'impatto qualitativo della strategia e per orientarne una eventuale revisione.

SDG: SDG 10 — Ridurre le disuguaglianze · SDG 17 — Partnership per gli obiettivi

5.4 Mappa SDG — 18 progetti 2025

SDG	Obiettivo	Progetti che contribuiscono all'impatto
3	Salute e Benessere	5 progetti
4	Istruzione di Qualità	6 progetti
5	Parità di Genere	2 progetti
8	Lavoro Dignitoso	14 progetti
9	Innovazione e Infrastrutture	2 progetto
10	Ridurre le Disuguaglianze	7 progetti
16	Pace, Giustizia, Istituzioni	1 progetto
17	Partnership per gli Obiettivi	6 progetti

06

B CORP SCORE 2025

Il punteggio B Corp 2025 riflette il consolidamento delle pratiche 2024. **MIDA SB ottiene 111,1 punti al BIA.** A titolo di riferimento, la media delle B Corp italiane certificate si attesta intorno ai 91 punti (fonte: dati aggregati B Lab Italia 2023-2024), posizionando MIDA significativamente al di sopra della media del movimento nazionale

Nota: il 2026 sarà l'anno del rinnovo della certificazione B Corp, con l'obiettivo di confermare o migliorare il punteggio attuale, necessariamente parametrandolo alla nuova versione BIA.

INDICATORE	MIDA SB 2024	MEDIA B CORP ITALIA	POSIZIONAMENTO
Punteggio BIA totale	111,1	91	+20 punti sopra media

5.1 Punteggi per area di impatto



Governance	DOMANDE RISPOSTE	PUNTEGGIO GENERALE
Scopra in che modo l'azienda può migliorare le politiche e pratiche pertinenti alla propria missione, all'etica, la responsabilità e trasparenza.	25/25	19.9
Lavoratori	DOMANDE RISPOSTE	PUNTEGGIO GENERALE
Scopra in che modo l'azienda può contribuire al benessere finanziario, fisico, professionale e sociale dei propri lavoratori.	49/49	37.3
Comunità	DOMANDE RISPOSTE	PUNTEGGIO GENERALE
Scopra in che modo l'azienda può contribuire al benessere economico e sociale delle comunità in cui opera.	38/38	21.6
Ambiente	DOMANDE RISPOSTE	PUNTEGGIO GENERALE
Scopra in che modo l'azienda può migliorare la propria gestione ambientale in generale.	32/33	9.6
Clienti	DOMANDE RISPOSTE	PUNTEGGIO GENERALE
Scopra in che modo l'azienda può migliorare il valore che crea per i clienti e consumatori diretti dei propri prodotti e servizi.	24/24	22.5

Nel 2025, MIDA SB ha ri-compilato il questionario BIA con i dati aggiornati al 2024, avviando il processo di valutazione da parte di B Lab in vista del rinnovo della certificazione nel 2026.

Le aree prioritarie di miglioramento identificate per il 2026 sono:

- misurazione del carbon footprint;
- avvio del Progetto Vivi Down in logica di give back strutturato;
- processo di identificazione dei temi materiali 2025 attraverso survey stakeholder interni e interviste ai clienti chiave.

06B

SURVEY SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE 2025

Stakeholder engagement e monitoraggio della sostenibilità ambientale

Evoluzione metodologica e piano multistakeholder

Contesto e rationale (coerenza con CSRD/ESRS)

Nel 2026 MIDA SB ha adottato una **scelta metodologica evolutiva**: non ha replicato la survey interna annuale sulla sostenibilità ambientale, per **progettare un sistema di ascolto e rendicontazione multistakeholder** con coverage su **persone MIDA, clienti e fornitori**.

Questa decisione è coerente con i principi di **doppia materialità** e con l'integrazione della catena del valore richiesti dalla CSRD (rif. ESRS 1 – General principles; **ESRS 2 SBM-2/3** – Business model & value chain; **ESRS E1** – Impatti e performance ambientali) e risponde all'esigenza di:

- superare una prospettiva esclusivamente interna
- **integrare percezioni, impatti e aspettative lungo la value chain**
- incrementare **comparabilità, robustezza e utilità decisionale** dei dati di engagement.

Continuità con la baseline 2025

La **baseline 2025** (survey interna + interviste clienti) ha fornito evidenze su:

- **Interiorizzazione dei principi di sostenibilità** (75,86% delle risposte positive),
- **Comportamenti operativi** (es. riduzione acquisto bottigliette di plastica: 26,66% vs 54,76% 2023; incremento scelte vegetariane),
- **Aree di attenzione** (es. **+9pp** uso auto privata; **+8pp** uso mezzi pubblici),
- **Proposte della comunità** (task force, green challenge, raccolta differenziata, formazione, trasparenza sugli impatti).

Questi risultati sono stati assunti come **riferimento comparativo (baseline)** per la definizione del nuovo disegno di engagement e per orientare il **piano 2026-2027**.

Obiettivi 2026: design del sistema multistakeholder

1. **Allineamento a ESRS**: ampliamento del perimetro di ascolto agli stakeholder della **value chain** per mappare **impatti, rischi e opportunità** ambientali connessi (IROs).
2. **Integrazione tra percezioni e performance**: collegamento dei risultati a **indicatori operativi** (es. mobilità, consumi energetici, waste, plastica monouso, criteri eventi) e **azioni di miglioramento**.
3. **Utilità decisionale**: produrre insight per **prioritizzare interventi** (es. politiche di mobilità, formazione, procurement responsabile) e supportare la **pianificazione 2027**.
4. **Trasparenza e accountability**: favorire **comparabilità temporale** e **tracciabilità** dei dati di engagement.

Ambito e perimetro: stakeholder, value chain

- **Interni**: tutte le persone MIDA SB.
- **Esterni – upstream**: fornitori di servizi e partner chiave (es. eventi, travel, facility, ICT).
- **Esterni – downstream**: clienti, con focus sui progetti a maggiore intensità ambientale o con policy ESG evolute.
- **Criteri di selezione**: materialità potenziale/attesa, esposizione a impatti ambientali, frequenza/interdipendenza relazionale, **capacità di influenza** e **interesse**.

07

OBIETTIVI: REVIEW 2025 E PRIORITÀ 2026

Il 2025 ha segnato per MIDA una discontinuità strategica importante: l'uscita dall'ecosistema GELLIFY. Questa sezione fa prima i conti con quello che è successo, con onestà. La credibilità di un piano di sostenibilità si misura anche nella capacità di riconoscere cosa non ha funzionato e di spiegare con rigore le scelte che ne derivano.

La logica che guida il 2026 è sintetizzabile in una parola: **disciplina**. Pochi obiettivi, misurabili, con responsabilità chiare e budget espliciti. Nessuna lista di intenzioni.

7.1 Review Obiettivi 2025

La tabella che segue riporta lo stato di ciascun obiettivo 2025 con tre informazioni: cosa è successo davvero, perché e quale decisione ne consegue per il 2026.

STATO	OBIETTIVO	COSA È SUCCESSO NEL 2025	DECISIONE PER IL 2026
✓ RAGGIUNTO	#1 Survey feedback Strutturare raccolta sistematica di feedback qualitativi e quantitativi post-progetto	Survey unica somministrata a fine di ogni intervento. Dati omogenei e comparabili ora disponibili su qualità del progetto, aree di miglioramento e valore aggiunto percepito. Sistema operativo.	→ Evolve in 2026: i dati diventano la base per l'Impact Dashboard e per la rendicontazione BCorp, estesa a tutti gli stakeholder.
● IN CORSO	#2 Rinnovo B Corp Aggiornare il punteggio BIA con dati 2024, in vista del rinnovo 2026	Questionario BIA ri-compilato con dati aggiornati al 2024. Il processo di valutazione da parte di B Lab è in corso. Il rinnovo ufficiale è atteso nel 2026.	→ Priorità #1 del piano 2026. Target: rinnovo certificazione + conferma punteggio ≥112,9.
✕ CHIUSO	#3 Ecosistema GELLIFY Sviluppare progettualità cross-servizi all'interno dell'ecosistema GELLIFY	Nel corso del 2025 MIDA ha completato il percorso di uscita dall'ecosistema GELLIFY. Le sinergie attese non si sono materializzate nei tempi e nelle forme necessarie a generare impatto sostenibile. Le iniziative avviate hanno prodotto apprendimenti metodologici che MIDA capitalizza nell'offerta autonoma.	↗ Obiettivo archiviato. La logica di partnership cross-competenze sopravvive nel modello delle tribe e nelle collaborazioni universitarie.

L'obiettivo #3 (GELLIFY) non è per MIDA una promessa disattesa, è, al contrario, un progetto imprenditoriale importante da cui imparare e un segnale chiaro che MIDA ha saputo riconoscere tempestivamente, una traiettoria non sostenibile e alla base della scelta di un cambio di rotta tempestivo.

La disciplina strategica che caratterizza il piano 2026 nasce anche da questo apprendimento.

7.2 Priorità Strategiche 2026: Focus e Disciplina

Cinque obiettivi. Tutti misurabili. Il budget dedicato alla sostenibilità è €103k — IL 2,6% dl revenue target €5M.

#	OBIETTIVO	KPI PRINCIPALE	TARGET 2026	BASELINE 2025	BUDGET CASH	NOTE
1	Certificazione B Corp Rinnovo + conferma punteggio ≥112,9	Rinnovo certificazione + BIA score	≥112,9	111,1	€8k	gg/persona
2	Progetto Vivi Down — Anno 1 "Voci Possibili": sito WCAG + family empowerment	Deliverable completati	100%	dato non disponibile — primo anno di rilevazione	€45k pro-bono	Pro-bono, non cash
3	Sostenibilità economica Crescita revenue da portafoglio autonomo post-GELLIFY	Revenue	≥€5M	≥€4,6M	—	KPI economico

#	OBIETTIVO	KPI PRINCIPALE	TARGET 2026	BASELINE 2025	BUDGET CASH	NOTE
4	Carbon footprint –20% <i>Prima riduzione misurabile vs baseline 2025</i>	Riduzione emissioni CO ₂	–10% vs baseline	dato non disponibile — primo anno di rilevazione	€10k (TBD)	<i>In base al preventivo migliore ricevuto</i>
5	Potenziamento competenze team <i>Upskilling continuo > Knowledge Sharing — Scuola MIDA</i>	Training hours/persona/anno	60h	40h	€40k	<i>gg/persona</i>
Investimento cash totale sostenibilità 2026: €103k (2,6% del revenue target €5M)						

08

PROGETTO VIVI DOWN

"Voci Possibili" (2026)

Il Progetto Vivi Down non è una donazione. È un intervento strutturato che parte nel 2026 e prevede un accompagnamento anche nei prossimi anni, in cui MIDA porta le proprie competenze metodologiche e di mestiere al servizio di un'organizzazione del terzo settore. È il **walk the talk** più concreto che MIDA possa fare: praticare esternamente, con persone vulnerabili, i principi che vende ai propri clienti.

Il Progetto Vivi Down è incluso in questo report come impegno strategico formalmente assunto nel 2025, con avvio operativo previsto nel 2026. Non costituisce un'attività rendicontata nel periodo di riferimento, ma una dichiarazione pubblica di intenti con deliverable, KPI e accountability verificabile nel prossimo ciclo di reporting.

Non un'operazione di immagine: un impegno con deliverable, KPI e accountability pubblica.

8.1 Perché Vivi Down: allineamento valoriale e strategico

La scelta del partner non è stata casuale. La tabella seguente mostra perché Vivi Down Onlus è il partner ideale per dimostrare la coerenza tra l'offerta di MIDA e la propria pratica interna.

DIMENSIONE	VIVI DOWN ONLUS	ALLINEAMENTO MIDA	TRIBE ATTIVATE
MISSIONE	Supportare persone con sindrome di Down e famiglie lungo l'intero ciclo di vita: salute, tutoring, lavoro, autonomia, vita sociale	Approccio lifecycle, focus su persone vulnerabili, intervento sistemico, non episodico. Identico al metodo MIDA	Inclusion · Wellbeing
TERRITORIO	Milano, fondata 1988. 400+ famiglie supportate, 50+ volontari attivi	Impatto locale concreto e misurabile. SDG 11 (Città sostenibili) — contesto urban inclusion	Inclusion · Wellbeing
GAP COLMATI DA MIDA	Digitale limitato, comunicazione non accessibile, modello erogazione top-down, scarsa misura dell'impatto	MIDA porta: accessibilità digitale (WCAG), AI etica, change management, co-design partecipativo, impact measurement	Data & Behavioral Science · Inclusion
TRIBE ATTIVATE	Progetto richiede competenze trasversali: inclusione, benessere psicologico, cambiamento organizzativo, misurazione comportamentale	Sinergia naturale con tutte e tre le tribe MIDA	Inclusion · Wellbeing · Data & Behavioral Science

8.2 Le due iniziative prioritarie — Anno 1 (2026)

Anno 1 ha un obiettivo preciso: costruire le fondamenta visibili e relazionali del progetto. L'iniziativa 1 crea infrastruttura digitale accessibile; l'iniziativa 2 costruisce il capitale relazionale e la fiducia senza cui nessuna tecnologia può funzionare. Le due sono interdipendenti — non sequenziali.

INIZIATIVA 1 — INIZIATIVA 1 SITO WEB: VISIBILITÀ	INIZIATIVA 2 — FAMILY EMPOWERMENT
AUMENTARE VISIBILITÀ DI VIVI DOWN Il sito attuale non converte i visitatori in donatori o volontari: poco leggibile, non accessibile, non orientato all'azione. MIDA redesigna il sito per aumentare le donazioni e la visibilità delle iniziative dell'associazione. a. Timeline: Q2–Q4 2026 b. KPI Anno 1 (TBD) • Architettura orientata all'azione: donazione, volontariato, contatto	DA FRUITORI PASSIVI A PROTAGONISTI ATTIVI Percorso strutturato di ascolto attivo per identificare i bisogni delle nuove famiglie e capire come cambia cosa dopo 30 anni di servizi offerti + mappatura competenze delle famiglie per trasformarle da beneficiari a co-progettisti dell'associazione. Richiede facilitazione delicata, trust-building, co-design autentico. a. Timeline: Q2–Q4 2026 b. KPI Anno 1 (TBD)

- Storytelling famiglie come leva emotiva di conversione
- Sezione 'Famiglie Nuove Diagnosi' per nuove famiglie
- WCAG 2.1 + SEO: +60% visite | +40% conversione donatori

c. **SDG da poter impattare**

d. **SDG 10 — Ridurre le Disuguaglianze: un sito accessibile**

WCAG abbate le barriere digitali per persone con disabilità cognitive e sensoriali. L'accessibilità digitale è riduzione di disuguaglianza concreta e misurabile.

e. **SDG 17 — Partnership per gli Obiettivi**

il sito è il punto di ingresso del modello multi-attore — attrae donatori, volontari, partner istituzionali. È infrastruttura di partnership.

- mappatura quali-quantitativa dei bisogni, clustering servizi possibili

- +30% famiglie che si sentono 'parte attiva'

- Family Advisory Board costituito

- **20+ genitori che contribuiscono competenze**

c. **SDG da poter impattare**

d. **SDG 10 — Ridurre le Disuguaglianze**

il cuore del progetto — trasformare le famiglie da beneficiari passivi a co-progettisti ribalta la struttura di potere tradizionale del terzo settore. SDG 10 più forte di tutti.

e. **SDG 5 — Parità di Genere:**

il carico di cura nelle famiglie con sindrome di Down ricade statisticamente sulle madri. L'empowerment delle famiglie è empowerment femminile misurabile (% caregiver donne nel Family Advisory Board).