



RELAZIONE D'IMPATTO

2024

Tangible

Indice

<u>Lettera del socio fondatore e amministratore</u>	<u>4</u>
<u>1. Identità di Tangible</u>	<u>6</u>
→ <u>Scopo</u>	<u>6</u>
– Perché esistiamo	
→ <u>Missione</u>	<u>7</u>
– I nostri 4 obiettivi di beneficio comune	
→ <u>Valori guida</u>	<u>8</u>
– Ciò che ci tiene uniti	
– Storia	
<u>2. Governo d'impresa</u>	<u>9</u>
→ <u>Come siamo strutturati</u>	<u>11</u>
→ <u>I nostri stakeholder</u>	<u>13</u>
<u>3. Stiamo imparando a creare valore condiviso</u>	<u>14</u>
→ <u>I nostri temi materiali</u>	<u>15</u>
→ <u>I temi materiali rilevanti anche per i nostri clienti</u>	<u>20</u>
→ <u>Come il nostro modello di business può contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile</u>	<u>22</u>
<u>4. Investimenti</u>	<u>23</u>
→ <u>Investimento verso l'esterno</u>	<u>23</u>
→ <u>Investimento sull'organizzazione interna</u>	<u>25</u>
→ <u>Investimento sulla popolazione aziendale</u>	<u>27</u>
<u>5. I nostri capitali intangibili</u>	<u>28</u>
→ <u>5.1 Il nostro capitale organizzativo</u>	<u>29</u>
– Strutturati secondo un modello rigenerativo: la certificazione B Corp	
– Nella lotta al cambiamento climatico, siamo tra l'1% delle aziende più virtuose	
– Verso la certificazione per la parità di genere	
– Abbiamo consolidato due nuove pratiche per una progettazione etica	

– Completamento delle linee guida interne per l’accessibilità	
– Ricompense e rimborsi a impatto sociale o ambientale	
– Processo di selezione equo e inclusivo (blind hiring)	
→ <u>5.2 Il nostro capitale intellettuale</u>	<u>35</u>
– Promuoviamo il nostro modello per progettare un’innovazione consapevole: Ethical Compass	
→ <u>5.3: Il nostro capitale umano</u>	<u>37</u>
– Il deposito della nostra conoscenza condivisa: Playbook	
– Tangible Academy	
→ <u>5.4: Il nostro capitale sociale e relazionale</u>	<u>44</u>
– Il nostro impegno per il benessere dei nostri dipendenti: welfare aziendale	
– Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro	
– Inspiration, per promuovere il dibattito tra designers e non designer	
– Team e stack: due modelli organizzativi per abilitare autonomia e crescita sostenibile	
<u>6. L’impatto che generiamo</u>	<u>49</u>
→ <u>B Impact Score 2023</u>	<u>50</u>
→ <u>Dettaglio B-Impact Assessment Tangible: dati al 31 dicembre 2024</u>	<u>51</u>
– Governance	
– Lavoratori	
– Comunità	
– Ambiente	
– Clienti	
– Profilo e profilo target	
→ <u>Relazione d’impatto</u>	<u>57</u>
1. Progettazione etica	
2. Modelli di business e di innovazione responsabili	
3. Coinvolgimento dei nostri stakeholder	
4. Sviluppo professionale e umano	

Ringraziamenti

70

Lettera del socio fondatore e amministratore



Il 2024 ha richiesto grande attenzione all'efficienza e alla performance aziendale, mentre monitoravamo obiettivi di crescita e bilanci. È stato un anno in cui abbiamo visto team sotto pressione e persone affrontare nuove tappe professionali con incastri di attività e progetti spesso complessi. Noi soci siamo stati impegnati su fronti multipli, dall'imprenditoriale all'operativo, con la continua tensione di mantenere il focus sulle priorità.

Accanto a questi sforzi, che hanno generato risultati positivi, le pagine seguenti raccontano un secondo tipo di impegno costante: il contributo di tutta Tangible, di ogni persona che ne fa parte, che ha sempre trovato spazio ed energia durante l'anno.

Abbiamo visto colleghe e colleghi dedicarsi alle attività interne, diventare docenti portando design etico e accessibilità in università ed enti formativi. Li abbiamo visti diffondere il nostro Ethical Compass, organizzare eventi sulla cultura del lavoro, consolidare competenze nell'accessibilità, migliorare processi di design e affiancare con lucidità le prime sperimentazioni con l'AI. Soprattutto, hanno posto cura nell'impatto e nella qualità del lavoro per gli utenti – le persone, in modo quanto più esteso e inclusivo – per cui progettiamo.

Ogni investimento, economico o di tempo, riflette ancora la nostra scelta di bilanciare profitto e beneficio. Senza il primo, l'azienda perderebbe capacità di prosperare; senza il secondo, perderebbe significato e connessione con l'ecosistema sociale e ambientale circostante.

La rapida diffusione dell'intelligenza artificiale ci chiama a un cambio di prospettiva: non la consideriamo un semplice add-on tecnologico, ma un materiale progettuale grazie al quale possiamo seminare "casual intelligence" in servizi esistenti e prototipare interfacce radicalmente adattive. Lavoreremo perché queste soluzioni amplifichino il giudizio umano, rispettino vincoli ambientali e restino ancorate all'intento delle persone che le useranno.

Ci sta particolarmente a cuore rafforzare la rete di partner che condividono i nostri valori. Nel 2025 continueremo a coltivare relazioni strategiche per ampliare il nostro impatto positivo, convinti che la complessità delle sfide – dall'impatto della trasformazione digitale nelle organizzazioni alla trasparenza e alla governance dei dati – trovi una soluzione soltanto attraverso collaborazione.

La cosa più preziosa che abbiamo osservato quest'anno è stata la libertà con cui i colleghi pongono domande, sollevano dubbi, chiedono confronto quando percepiscono distonie tra intenzioni e azioni. Questa responsabilità collettiva verso i principi che ci unisce è il terreno più fertile su cui costruire il futuro di Tangible.

Buona lettura

Ilaria Mauric e Nicolò Volpato



1. Identità di Tangible

Siamo una società di Experience e Service Design: significa che ogni giorno, dal 2004, lavoriamo a fianco dei nostri Clienti su progetti di innovazione o di riprogettazione di prodotti e servizi digitali, con l'obiettivo di aiutarli a raggiungere i propri traguardi di business e, al contempo, rispondere ai bisogni delle persone a cui si rivolgono, producendo impatto positivo per tutti, non ultimo l'ecosistema in cui tutto ciò avviene.

Scopo

Perché esistiamo

Siamo una delle prime e poche Società Benefit in Italia in ambito di design digitale, e lo siamo diventati per sancire, a partire dallo statuto della società, il nostro impegno verso un beneficio collettivo. Desideriamo mettere a frutto il nostro talento e le nostre competenze come designer per contribuire a prodotti e servizi che generino impatto positivo, per costruire strumenti e pratiche che facciano avanzare tutti verso modalità più responsabili di fare innovazione e per ispirare la nostra comunità di pratica e la prossima generazione di designer a percorrere questo cammino insieme a noi. La visione e la missione di Tangible sono consultabili anche nella pagina dedicata del nostro [Playbook](#).

Missione

I nostri 4 obiettivi di beneficio comune¹

In qualità di Società Benefit, Tangible intende operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, territorio, ambiente e altri stakeholder; e intende perseguire le seguenti finalità di beneficio comune:

Progettazione etica: Introduciamo, promuoviamo e diffondiamo processi e strumenti di progettazione, implementazione e validazione di prodotti o servizi tecnologici che rispettino tutte le persone, basati su principi di etica, accessibilità, equità e multiculturalità;

Modelli di business responsabili: contribuiamo alla promozione di modelli di business e di innovazione il cui impatto sociale e ambientale sia basato su principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione;

Coinvolgimento dei nostri stakeholder: promuoviamo il dialogo e la co-progettazione con gli stakeholder, per amplificare l'impatto positivo del loro operato, trasmettiamo buone pratiche sinergiche provenienti da domini e aree diversi, diffondiamo la cultura di una progettazione etica;

Sviluppo professionale e umano: abilitiamo il pieno potenziale, professionale e umano, delle persone, la loro integrazione e coesione alla luce dei principi di solidarietà e sensibilità sociale e il costante miglioramento delle loro condizioni di lavoro.

¹ Statuto di Tangible, Articolo 3 - Oggetto.

Valori guida

Ciò che ci tiene uniti

Crediamo in

identità
benessere
appartenenza
curiosità
competenza
dedizione
trasparenza
diversità
equilibrio



Nella pagina Valori ed etica del nostro [Playbook](#) raccontiamo come sono emerse queste parole chiave e come continuiamo a confrontarci su di esse.

Storia

Fondata il 4 febbraio 2004 da Nicolò Volpato (allora ventunenne) con il nome di GNV&Partners, nel 2017 l'azienda cambia nome in Tangible, nel 2021 si trasforma in Società Benefit e nel 2022 riceve la certificazione B Corp. In questo arco temporale, mentre internet e la tecnologia entravano nelle vite di miliardi di persone, l'azienda è cresciuta fino ad avere a bordo, oltre ai 3 Soci Amministratori, 19 Dipendenti e 2 collaboratori² e ha evoluto i propri servizi per rispondere alla crescente complessità, al bisogno di innovazione e di progettazione responsabile.

Nella pagina [Timeline del nostro sito](#) riepiloghiamo le tappe principali del nostro percorso. Dal 2017 in avanti Tangible ha raggiunto l'identità che intende conservare nel futuro.

² Dato rilevato il 31 dicembre 2023.

2. Governo d'impresa

Tangible è un'azienda privata e indipendente.

L'organo amministrativo è costituito da 3 Soci, Nicolò Volpato (founder e CEO), Luca Scarpa (CFO e CTO) e Ilaria Mauric (Head of Design e Impact Manager). Le quote di proprietà sono distribuite come segue: Volpato 36%, Scarpa 32%, Mauric 32%.

Le decisioni relative alla crescita del business, allo sviluppo dei servizi e alla crescita delle persone sono in carico ai Soci amministratori.

I Soci si incontrano una o due volte a trimestre per sviluppare la strategia aziendale e lo sviluppo del business (medio e lungo termine); e una volta ogni due settimane per prendere decisioni su aspetti legati ai progetti, alle persone, alle attività e iniziative interne (breve termine).

Nel 2024 i Soci hanno investito 65 ore (pari a 2,25 gg/anno per Socio) per manovrare la strategia e la visione di medio-lungo termine; e 433,5 (pari a 18 gg/anno per Socio) per il governo delle decisioni aziendali di breve termine.

Da questi valori si evince che, **rispetto all'anno precedente, i Soci hanno leggermente aumentato il tempo allocato per le attività di definizione delle strategie e dalla visione di medio e lungo termine.**

Nel 2024 in Tangible è stato istituito il ruolo del Team Manager, che ha il compito di organizzare le attività del proprio team in autonomia. Questo ha contribuito a **dimezzare il tempo dedicato al governo delle decisioni aziendali di breve termine**, perché quello allocato al supporto e affiancamento dei team è stato ampiamente **delegato al ruolo del Team Manager.**

Due volte all'anno (luglio e dicembre), i Soci relazionano a tutti i Dipendenti e Collaboratori i progressi rispetto agli obiettivi e alle strategie aziendali.

Le decisioni relative all'organizzazione e all'operatività sono co-create e distribuite su tutta la popolazione aziendale.

Gruppi di Dipendenti e Soci si incontrano ogni due settimane per il portfolio management, per allinearsi sui progetti in corso e gestire lead o prospect; e ogni due settimane per organizzare le attività sul percorso benefit - B Corp.

La persona Responsabile della gestione economica, contabile e finanziaria si incontra con i Soci almeno una volta a settimana per un allineamento tra rendicontazione e aspetti di impatto. Quelle Responsabili delle attività di new business, commerciali, marketing e comunicazione si incontrano con i Soci ogni due settimane per monitorare i progressi rispetto agli obiettivi assegnati.

Il modello di business di Tangible è di servizio, parametrizzato su kpi definite per raggiungere obiettivi di qualità e solidità, con un modello di crescita sostenibile e lineare:

Project management:

- **obiettivo:** i progetti affidati a Tangible sono design-driven, per questo non delega il project management esternamente
- **kpi:** nel 100% dei progetti commissionati dai clienti, le funzioni di project management sono assegnate ai Dipendenti;

Il fatturato generato da subappalti affidati a Collaboratori, Partners o Fornitori è inferiore al 5%:

- **obiettivo:** i ricavi di Tangible non devono essere gonfiati rivendendo il lavoro di Collaboratori, Partners o Fornitori
- **kpi 1:** i progetti commissionati dai Clienti devono essere realizzati almeno all'80% dai Dipendenti;
- **kpi 2:** i progetti subappaltati a Fornitori sono meno del 5%;

Diversificazione del portfolio clienti:

- **obiettivo:** eliminare il rischio di solidità dell'azienda riducendo la concentrazione del fatturato su un numero limitato di clienti
- **kpi 1:** non oltre l'80% del fatturato è distribuito sul 25% dei clienti.

Nel 2024, in base alle kpi definite, tutti questi obiettivi sono stati raggiunti.

Come siamo strutturati ³

SOCI E LEADERSHIP

Nicolò Volpato
Founder e Chief Executive Officer
Socio 36%

Luca Scarpa
Chief Financial and Technical
Officer
Socio 32%

Ilaria Mauric
Head of Design e Responsabile
dell'impatto
Socio 32%

UX TEAM

Team Manager, Service Designer & IxD Designer

Marianna Cerato

Daniele Iori

Silvia Riva

Interaction & Service Design

Giorgia Russo

Giulia Cavinato

Valentina Marzola

Moreno Giorgini

Caterina Amato

Anna Portelli

Giada Cantoni

Annalaura Tezzon

Anna Mormile

User Interface & Design OPS

Francesco Paradiso

Ilenia Baronio

Francesca Carmela Corso

Rita Caporrino

Federico Paternò

Pietro Gregorini

UX Engineer

Antonio Matera
A11y Expert & Ix Designer

Leonardo Marenda
A11y Specialist

Roberto Burceni
Accessibility Expert

Diana Bernabei
Accessibility Expert

Mario Di Clemente
Backend Developer

MARKETING & COMMUNICATION

Claudio Guerra

NEW BUSINESS & SALES

Massimo Colasurdo

OPERATIONS

Alessia Freddo

Comitato di guida per la parità di genere

Ilaria Mauric

Alessia Freddo

³ Il nostro [organigramma](#) al 31 dicembre 2024

☒ Dipendente

☐ Freelance

La struttura organizzativa rispecchia il nostro modello decisionale, basato sulla trasparenza, la condivisione, la responsabilità e l'autonomia.

Il modello organizzativo e operativo è basato su un approccio decentralizzato, agile e adattivo, i Dipendenti hanno ampia autonomia di decisioni su questi aspetti.

Escluse le informazioni riservate per motivi di privacy individuale, Soci e Dipendenti hanno accesso ai dati e ai bilanci finanziari aggiornati mensilmente e possono osservare i progressi rispetto agli obiettivi assegnati. Due volte all'anno i Soci discutono dati e bilanci insieme ai Dipendenti, per avere un quadro informato e condiviso della situazione, monitorare i risultati rispetto agli obiettivi dell'anno e degli anni futuri.



I nostri stakeholder

La nostra mappa dei portatori di interesse ([stakeholder map](#)), aggiornata a dicembre 2024. Rispetto al 2023, abbiamo ampliato la rete dei nostri partner di fiducia, insieme ai quali riusciamo a rispondere alle emergenti sfide di innovazione digitale.

Utenti e cittadini digitali

Clienti

Dipendenti e Collaboratori

Università e Scuole

Partners

Associazioni, Comunità

Fornitori

Soci

In Tangible, progettiamo interfacce e interazioni per i prodotti e servizi digitali dei nostri Clienti. Il nostro è un modello B2B2P, dove P equivale a Persone. Nella nostra stakeholder map, li abbiamo chiamati intenzionalmente Utenti, perché Persone è un termine generico, mentre Utenti definisce quel particolare insieme di Persone che interagisce con i risultati della nostra co-progettazione.

Abbiamo definito come **primi portatori di interesse i nostri Clienti** e, a seguire, i nostri **Dipendenti e i Collaboratori**, poiché senza di loro non esisterebbe alcuna creazione di valore.

Gli altri portatori di interesse individuati (**Università e scuole, Partners, Associazioni e Comunità**) contribuiscono a rendere organici ed evolutivi i processi con cui eroghiamo valore e ad arricchire il nostro capitale sociale e relazionale.

Per Fornitori intendiamo le aziende o i consulenti che ci aiutano a tenere ordinata e aggiornata la nostra organizzazione.

I Soci sono in fondo alla mappa perché possono beneficiare del valore prodotto dall'azienda solo se anche tutti gli altri portatori di interesse ne hanno tratto beneficio.

3. Stiamo imparando a creare valore condiviso

La certificazione B Corp ci sta guidando verso la trasformazione del nostro modello strategico: da **estrattivo**, cioè che sfrutta e consuma risorse finite, a **rigenerativo**, cioè capace di minimizzare il consumo delle risorse finite e, anzi, di generarne di nuove.

Le aree di analisi del B Impact Assessment ci hanno permesso:

- di visualizzare e comprendere a fondo i nostri **processi organizzativi**;
- di discutere e trovare un accordo condiviso **su che cosa intendiamo per impatto positivo della progettazione**⁴;
- di individuare i nostri **temi materiali**, ovvero gli ambiti di intervento che abbiamo scelto come rilevanti per noi perché ci permettono di produrre il nostro impatto positivo;
- di trasformare i nostri obiettivi di beneficio comune in **iniziative e azioni**, guidate da **indicatori** ed **evidenze** noti e condivisi con tutta la popolazione di Tangible.



⁴ Le conversazioni e contenuti co-creati nel 2022 sono stati pubblicati nel nostro Playbook il 3 marzo 2023: [Il nostro impatto](#)

I nostri temi materiali

I temi materiali sono ambiti di intervento che influiscono o influiranno in modo sostanziale sulle valutazioni, le decisioni, le azioni e le prestazioni della nostra organizzazione e dei nostri stakeholder nel breve, medio e lungo termine.

Gli standard di sostenibilità definiti da SASB⁵ indicano 3 temi materiali (**Data Security, Coinvolgimento dei Dipendenti e Collaboratori, Diversità e Inclusione e Business Ethics**) nel settore Servizi professionali e commerciali⁶. Essi sono coerenti con i 9 che abbiamo scelto, a conferma che il nostro DNA non è solo allineato con la nostra Vision⁷ ma è anche predisposto al rispetto degli standard globali attesi dalle organizzazioni che si impegnano concretamente nella gestione dei rischi e nelle opportunità legate alla sostenibilità.

Tema 1: accessibilità ed ergonomia fisica ⁸

Attenzione a: barriere digitali e fisiche, ergonomia fisica dei servizi, ripercussioni sul sonno e sulla salute, pericoli fisici

⁵ [Gli standard di sostenibilità SASB categorizzati per settore di mercato](#)

⁶ [I temi materiali indicati da SASB ne settore in cui opera Tangible](#)

⁷ [La nostra vision](#)

⁸ Nel 2022 abbiamo definito una serie di linee guida, processi, strumenti e attività su cui abbiamo iniziato a lavorare a partire dal 2023. Il nostro obiettivo è raccogliere le evidenze definite e imparare a misurare il nostro impatto e la nostra [capacità di produrre o meno valore rispetto a questo tema materiale](#). Nel 2023 abbiamo testato un primo processo di monitoraggio e raccolta delle evidenze su questo primo tema materiale. Continueremo a testarlo e migliorarlo nel 2024 per valutare se vada modificato, se e in che modo possa essere esteso ai successivi temi materiali..

Domande per esplorare il tema: facciamo tutti gli sforzi necessari per rendere il prodotto accessibile? Siamo in grado di dire se l'utilizzo è diligente o compulsivo? Verso quale comportamento stiamo ottimizzando il prodotto? Le persone che fruiscono i prodotti o servizi che abbiamo progettato sono esposte a pericoli fisici e/o emotivi a causa dell'utilizzo del nostro prodotto?

Evidenze definite: numero di progetti testati con persone ipo- e non vedenti, punteggio di accessibilità, riconoscimenti ottenuti dai Clienti, % di miglioramento rispetto a situazione precedente

Altre evidenze da definire: no

Tema 2: sicurezza

Attenzione a: privacy, richieste onerose di dati, mancanza di chiarezza sulle policy di gestione dei dati, profilazione non necessaria o eccessiva, mancata richiesta del consenso.

Domande per esplorare il tema: chiediamo alle persone soltanto i dati strettamente necessari? Mettiamo in opera infrastrutture e processi per trattare in sicurezza e a norma i dati che le persone ci affidano? Le persone hanno il controllo sui propri dati? La profilazione che facciamo è nel loro interesse?

Evidenze definite: alla fine di ogni progetto tutte le informazioni sensibili eventualmente raccolte sono state anonimizzate o eliminate, tutti i progetti rispettano il il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR).

Altre evidenze da definire: sì, attività da fare.

Tema 3: inclusione

Attenzione a: non rispetto dell'identità, rappresentazione e linguaggio parziali o esclusivi, rafforzamento di bias e stereotipi, ripercussioni su dinamiche sociali, isolamento.

Domande per esplorare il tema: facciamo tutti gli sforzi necessari per rendere il prodotto inclusivo? C'è il rischio che alcune persone si sentano escluse? Stiamo prendendo in esame prospettive diverse

e persone diverse? Stiamo involontariamente replicando stereotipi sociali?

Evidenze da definire: servizio/prodotto accessibile a categorie per cui prima non lo era, rimozione di barriere di accesso, conformità a regolamenti/linee guida da parte del Cliente.

Evidenze definite: blind hiring → abbiamo un processo di selezione delle candidature anonimo e basato solo sulle competenze ed esperienza; ci è stata riconosciuta la certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022)

Tema 4: fiducia e trasparenza⁹

Attenzione a: mancanza di trasparenza delle informazioni, scarsa sensazione di controllo e affidabilità, dark pattern, persuasione e manipolazione, mancanza di feedback

Domande per esplorare il tema: c'è il rischio che il nostro prodotto non sia trasparente? Utilizziamo dark pattern, tecniche di persuasione o dinamiche che provocano dipendenza? Stiamo fornendo feedback sulle operazioni del sistema? Le/gli utenti sono al corrente di cosa sta accadendo in relazione alle proprie interazioni?

Evidenze da definire: miglioramento della comunicazione tra Cliente e utenti finali, rimozione dei dark pattern o delle informazioni ambigue.

Evidenze definite: perimetro di riferimento da integrare nei nostri processi (con [Inspiration 2025](#)). Nel 2025 tradurremo queste informazioni in pratiche da testare nei progetti reali.

Tema 5: autonomia e autodeterminazione

Attenzione a: decisioni prese al posto dell'utente da Intelligenza Artificiale e algoritmi, ridotta capacità di agire sul sistema

Domande per esplorare il tema: i/le nostri/e utenti sono sempre in grado di fare le loro scelte in completa autonomia? Usiamo algoritmi e intelligenza artificiale in un modo che può nuocere all'utente? I/le nostri/e utenti possono agire sulle scelte effettuate in maniera efficiente e trasparente?

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 6: impatto sociale del servizio/prodotto

Criterio: il Cliente ha attivato iniziative sociali grazie al servizio/prodotto, il Cliente ha speso in iniziative sociali, profitti prodotti grazie al prodotto/servizio.

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 7: digitalizzazione

Criterio: digitalizzazione di servizi fisici, rimozione di barriere di accesso

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 8: impatto interno

Criterio: miglioramento/efficientamento lavoro dei/delle Dipendenti, miglioramento di processi interni, trasparenza delle informazioni, rimozione di barriere di accesso, coinvolgimento dei/delle Dipendenti.

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 9: carbon neutrality e greener web¹⁰

Criterio: riduzione dell'impatto ambientale e dei consumi prodotti per progettare o fruire del prodotto o servizio digitale (consumi di energia, servizi di hosting green, performance ecc), supply chain ottimizzate o basate su principi di circular design.

Evidenze definite: sì, attività in corso.

L'individuazione dei nostri temi materiali è stata possibile grazie alla definizione dei nostri criteri d'impatto (2019), al progetto interno Ethical Compass¹¹ e alla creazione di un programma di formazione interno volto alla sensibilizzazione sui temi ambientali, social e di governance (ESG)¹² avviati nel 2020, fino all'implementazione di un processo progressivo di raccolta feedback da parte dei nostri stakeholders (a partire dai nostri Clienti¹³, dal 2021), da cui stiamo imparando a ricavare parametri di riferimento¹⁴.



⁹ Nel corso del 2024 abbiamo svolto 7 incontri pubblici e gratuiti, che chiamiamo Inspiration, per esplorare il tema della [Trasparenza applicata agli ecosistemi digitali](#). Questi incontri ci hanno portato a trovare la nostra definizione del nostro [secondo criterio d'impatto](#). Dal 2025, lo tradurremo in iniziative pratiche (formazione, strumenti, processi) affinché anche questo criterio si trasformi in pratica quotidiana (<https://playbook.tangible.is/trasparenza/> - pagina riservata)

¹⁰ Questo tema materiale è emerso come rilevante grazie alle [attività di formazione su greener web e circular design](#), ma nel 2023 non sono ancora state inserite ufficialmente nel nostro impatto.

¹¹ Il [modello Ethical Compass](#) disponibile gratuitamente sul nostro sito.

¹² Il [programma di formazione sui temi sociali](#), ambientali e di governance sono pubblicati sul nostro Playbook.

¹³ Leggi Tangible Thinking, [Il valore che generiamo secondo i nostri Clienti](#).

¹⁴ Leggi Tangible Thinking, [Imparare per migliorare: come i feedback dei clienti stanno modellando il nostro futuro](#).

I temi materiali rilevanti anche per i nostri Clienti

Processo di ascolto e di coinvolgimento dei nostri stakeholders

Stakeholder	Canali d'ascolto e/o coinvolgimento	Attività
Clienti	Momenti di confronto Interviste strutturate	Interviste di persona con i decisori (founders o dirigenti) e i referenti dei progetti (managers) ¹⁵
Dipendenti	Momenti di confronto ¹⁶	• Condivisione dei valori aziendali • Internal Days • Colloqui 1 to 1 • Allineamenti cross-team e cross-progetto per condividere conoscenza emergente dai progetti in corso
Dipendenti	Workshop	Condivisione degli esercizi di formazione socialew, ambientale e governance (ESG) e messa a sistema delle lezioni imparate svolgendo le attività di formazione ¹⁷
Dipendenti	Progetti interni	• Sviluppo di un framework per la progettazione etica¹⁸ • Organizzazione di momenti di incontro con i nostri stakeholders diretti e indiretti (Inspiration)¹⁹ • Stacks: due team dedicati ad avviare iniziative per rendere i team autonomi (Team Management) e per uniformare o evolvere gli strumenti e i processi della progettazione (DesignOps)
Collaboratori	Codice etico ²⁰	Condivisione dei valori aziendali
Università e scuole	Lezioni presso Università, Scuole e aziende private (Talent Garden)	• Condivisione di processi e strumenti per la progettazione etica con gli studenti • Condivisione di processi e strumenti per la progettazione etica con i docenti

Stiamo continuando a sviluppare questo processo e lo stiamo integrando nel nostro modello strategico, sia per ottenere dei parametri di riferimento condivisi che ci aiutino a capire se stiamo consegnando valore e raggiungendo gli standard qualità dichiarati, che per individuare gli ambiti prioritari su cui intraprendere iniziative condivise. Una volta consolidato il metodo di indagine e azione sui temi materiali con i nostri Clienti e Dipendenti, lo estenderemo anche ai nostri altri portatori di interesse.

Questo processo, simile alle attività di esplorazione e ricerca che svolgiamo nei progetti che realizziamo per i nostri Clienti, è ispirato all'analisi di materialità che le aziende di grandi dimensioni sono obbligate a presentare annualmente seguendo standard internazionali come il GRI²¹ o il già citato SASB.

Rispetto ai nostri temi materiali, i nostri Clienti hanno indicato come prioritari anche per loro stessi i seguenti temi:

- **Tema 2: Sicurezza**
- **Tema 3: Inclusione**
- **Tema 4: Fiducia e trasparenza**
- **Tema 5: Autonomia e autodeterminazione**
- **Tema 9: Carbon neutrality e greener web**

Anche se non è stato indicato come prioritario dai nostri Clienti, **per noi il tema accessibilità** rimane fondamentale, perché è il punto di inizio di una progettazione volta all'implementazione di prodotti e servizi inclusivi (e l'inclusione, questa sì, è stata indicata come tema prioritario dai nostri Clienti). Inoltre, gli obblighi di legge sull'accessibilità dei prodotti e servizi digitali, già in vigore per le Pubbliche Amministrazioni, saranno estesi a tutte le aziende private di grande dimensioni entro giugno 2025²².

¹⁵ Leggi Tangible Thinking, [Imparare per migliorare: come i feedback dei clienti stanno modellando il nostro futuro](#)

¹⁶ Leggi Tangible Playbook: [Riti interni](#)

¹⁷ Leggi Tangible Playbook: [Net Zero Emissions by 2025](#)

¹⁸ Leggi Tangible Thinking: [Ethical Compass](#)

¹⁹ Leggi Tangible [Inspiration](#)

²⁰ Leggi sito Tangible [Codice Etico](#)

²¹ [Gli standard globali per gli impatti di sostenibilità GRI](#)

²² Leggi [AGID](#)

Come il nostro modello di business può contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile

Di seguito indichiamo gli obiettivi d'impatto e i temi materiali che associamo agli obiettivi di sviluppo sostenibile cui cerchiamo di contribuire.

- **Obiettivo d'impatto:** è un obiettivo interno alla nostra organizzazione, che possiamo gestire direttamente senza intermediazioni²³
- **Tema materiale:** è un ambito di intervento rilevante e condiviso con i nostri stakeholder²⁴.

1 NO POVERTY



Obiettivo di impatto:
"Give back", sostegno a distanza con Actionaid e WeWorld
Tema materiale 6:
Impatto sociale del servizio / prodotto

5 GENDER EQUALITY



Obiettivo di impatto:
Diversity & Inclusion
Obiettivo di impatto:
Equità nei compensi (gender pay gap)
Tema materiale 3:
inclusione

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



Obiettivo di impatto:
Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design
Obiettivo di impatto:
Forbice retributiva a distanza
Obiettivo di impatto:
Pieno potenziale umano
Obiettivo di impatto:
Pieno potenziale professionale

4 QUALITY EDUCATION



Obiettivo di impatto:
I designer del futuro
Obiettivo di impatto:
Accesso all'istruzione a distanza
Obiettivo di impatto:
integrazione

13 CLIMATE ACTION



Obiettivo di impatto:
Net Zero Emissions by 2025
Obiettivo di impatto:
Formazione sui temi sociali e ambientali
Tema materiale 9:
Carbon neutrality e greener web

10 REDUCED INEQUALITIES



Obiettivo di impatto:
Tangible Inspiration
Tema materiale 4:
Fiducia e Trasparenza

4. Investimenti

Gli investimenti che Tangible mette in atto ogni anno sono di tre tipi:

- verso l'esterno;
- sull'organizzazione interna;
- sulla popolazione aziendale.

La loro combinazione ha portato l'azienda a crescere, innovarsi e raggiungere un tasso di talent retention del 92% per i già presenti e del 75% per i nuovi assunti²⁵. Il calcolo degli investimenti è basato su due principali parametri: costi diretti e **allocazione di ore del personale**. Tali ore consentono al personale di lavorare sugli obiettivi dichiarati.

Investimenti verso l'esterno

È rivolto a contribuire alla crescita dei nostri seguenti portatori di interesse: Dipendenti, Università e scuole, associazioni e comunità.

- 3 persone hanno conseguito una certificazione inglese B2 o equivalente;
- abbiamo erogato 7 docenze presso enti universitari e master, abbiamo partecipato come mentor a 1 evento di un Istituto superiore del territorio, abbiamo contribuito a 1 tesi come relatori esterni²⁶; siamo stati relatori in 3 eventi pubblici (conferenze) pari a 63 giorni investiti in preparazione ed erogazione;

²³ Li ritrovi nel capitolo [Relazione d'impatto](#)

²⁴ Li ritrovi nel capitolo [I nostri temi materiali](#)

²⁵ Leggi anche [4: Sviluppo professionale e umano](#)

²⁶ Leggi [Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro](#)

- abbiamo istituito e assegnato **tre borse di studio** per un valore complessivo di 2.500 € a studenti e studentesse neo-diplomati del Liceo Scientifico e Musicale 'A. Einstein' di Rimini. I criteri di assegnazione hanno considerato sia il merito accademico (media superiore a 8,25) che la necessità economica, allineandosi al nostro impegno per l'equità nell'educazione. Le/I giovani premiate/i proseguiranno gli studi in Storia e Tutela dei Beni Artistici e Musicali, Fisica, e Mathematical and Computing Science for Artificial Intelligence. L'iniziativa verrà ripetuta anche nel 2025 grazie all'accordo già rinnovato con l'istituto;
- abbiamo organizzato la 7° edizione di Inspiration, una serie di 7 incontri gratuiti, trasmessi in diretta live dalla nostra pagina LinkedIn e pubblicati anche sul nostro canale Youtube, per approfondire i nostri temi materiali 2 Sicurezza (privacy inclusa) e 4: Fiducia e Trasparenza e trasformarli Criterio d'impatto attraverso iniziative e pratiche da introdurre nel nostro processo di design. Per farlo abbiamo allocato 39 giorni di lavoro e 8444 €;
- lo stack **DesignOps** (2 persone) ha investito **18** giornate in attività di **Integrazione e Consolidamento** e di **Ricerca e Sviluppo**, in particolare verso due obiettivi:
 1. completare le linee guida che definiscono in che modo progettiamo per l'accessibilità (nostro primo criterio d'impatto)
 2. esplorare tecniche e strumenti per integrare l'AI nei processi di ricerca, di design e di prototipazione;
- **dal 2017 al 31 dicembre 2024**, abbiamo erogato **51.545,00 €** in donazioni ad associazioni e ONLUS.

Con questo investimento, intendiamo posizionare Tangible come azienda esperta e competente relativamente a Design e Innovazione Etici (collegati con i nostri primi due obiettivi di beneficio comune²⁷).



²⁷ Leggi [1.Identità, Paragrafo Missione I nostri 4 obiettivi di beneficio comune](#)

Investimento sull'organizzazione interna

Nel 2024 abbiamo monitorato gli effetti della revisione, fatta nel 2021, di alcune politiche della nostra organizzazione:

- 3 persone hanno utilizzato il premio **una tantum “gettone smart-working”** attivato per migliorare la gestione del lavoro da remoto (adeguamento di uno spazio privato a uso ufficio);
- **confermiamo la tendenza a lavorare sempre più spesso da casa, rinunciando a utilizzare l'ufficio di Santarcangelo e lo spazio in co-working a Bologna, anche da parte di chi vive a pochi km da questi due luoghi**, privilegiando il lavoro da remoto.
- le giornate di aggregazione in ufficio (come i retreat o gli internal days) costituiscono insostituibili occasioni per creare relazione, coesione e consolidamento culturale. Nel 2024, abbiamo organizzato vari momenti di incontro dal vivo, sostenendo il commuting, il vitto e l'alloggio.
- contrariamente a quanto ipotizzato a fine 2023, non abbiamo trasferito il nostro ufficio in co-working a Bologna in una struttura animata da attività di networking ed eventi;
- abbiamo mantenuto un team interno di due persone (**Stack**) per uniformare o evolvere gli strumenti e i processi della progettazione (**DesignOps e AI**), investendo quasi **18** giorni di lavoro non-billable;
- il secondo stack (Team Management) ha portato a termine i suoi obiettivi. **Nel 2024, questo stack si è trasformato in un ruolo assegnato a 3 persone (1 per ogni team).**
- abbiamo investito **268** giorni e oltre **17.740 €** in **attività di shared knowledge** (Academy, Internal days, Punti verticali, Retreat e inspiration²⁸)

- abbiamo investito **40.729,46 €** (pari a **81,5%** del budget di 50.000 € allocato a inizio anno) nell'ambito del nostro **asset marketing e comunicazione**. Tra i risultati più rilevanti ottenuti grazie a questo impegno, si evidenziano:
 - una Social Community in costante crescita, che conta ora **7.012 followers**, di cui l'82 % è su LinkedIn (67 %) e Instagram (15 %);
 - Un incremento costante anche degli iscritti a Tracks, che ha raggiunto quota **1.823**, confermando l'interesse e il coinvolgimento del nostro pubblico nei confronti dei contenuti e delle iniziative che proponiamo;
 - un ruolo attivo nella partecipazione, organizzazione e sponsorship di **8 iniziative** rilevanti nel corso dell'anno (eventi terzi e Inspiration 2024), che hanno contribuito a consolidare la nostra presenza sul campo e a rafforzare le relazioni con partner, clienti e stakeholder;
- abbiamo **avviato la costruzione del nuovo asset sales**, assumendo una persona dedicata allo sviluppo di quest'area come Sales e New Business Manager e investendo 10.782 € per gli strumenti e le attività di sviluppo commerciale (l'87% del budget allocato a inizio anno)
- per lavorare sui nostri obiettivi di beneficio comune, il team interno (**B Corp team**) ha lavorato per 30 giorni alle iniziative collegate al nostro report d'impatto;
- abbiamo investito **5.623 €** per il **rinnovo annuale della certificazione B Corp, il rinnovo dell'iscrizione annuale ad Assobenefit e per ridurre e compensare la nostra carbon footprint** con Up2You (crediti certificati Verra). Le compensazioni includono anche le emissioni aggiuntive emesse per gli spostamenti dei 2 retreat aziendali.

²⁸ Leggi [Esploriamo nuove sfide aprendo il confronto con i nostri stakeholder: Inspiration](#)

Investimento sulla popolazione aziendale

Questo tipo di investimento equivale al 3,46% dei costi complessivi. I punti chiave sono:

- **Formazione interna** delle singole persone equivalenti a 248 giorni complessivi e circa 17.739 €. In questo conteggio sono inclusi le ore lavorative allocate in formazione individuale, collettiva e i costi vivi per l'acquisto di corsi, biglietti, libri, dispositivi e altro;
- **Coaching individuale** per 2 persone equivalenti a oltre 3 giorni per le sessioni e i follow-up e circa 2.200 € in consulenza esterna;
- **Formazione su temi sociali e ambientali e di governance (ESG²⁹):** tutta la popolazione di Tangible ha partecipato a una sessione di formazione sul tema Governance.



²⁹ Leggi [Obiettivi condivisi, fiducia e autonomia: le basi del nostro piano di offerta formativa](#)

5. I nostri capitali intangibili

I nostri quattro capitali intangibili rappresentano sia i nostri input fondamentali sia l'output del processo di trasformazione, frutto del modello di business che abbiamo implementato. Di seguito, rendicontiamo i risultati raggiunti nel corso del 2024 in relazione ai diversi capitali impiegati.

Capitale	Iniziativa	€	GG	GG in €	GG in %
Organizzativo	- Certificazione B Corp - Net Zero	10.623 €	28	14.000 €	6,2%
Intellettuale	- Ethical Compass - A11y guidelines - Sorveglianza marchio	700 €	7	3.000 €	1,3%
Umano	Academy	22.739 €	220	110.000 €	48,7 %
Sociale e relazionale	- Inspiration - Internal activities - Stack	8.444 €	197	98.500 €	43,6 %
Totale	Codice etico²⁰	42.506 €	452	€ 226.000	100 %

Dati aggiornati al 14 dicembre 2024

Grazie ai feedback raccolti e all'analisi dei risultati ottenuti nel 2023, per il 2024 abbiamo razionalizzato le attività dedicate alla formazione collettiva e ai progetti interni, programmandole in modo più efficace. Questo ci ha consentito di recuperare 106 giornate, che abbiamo allocato sui progetti billable,.

5.1 Il nostro capitale organizzativo

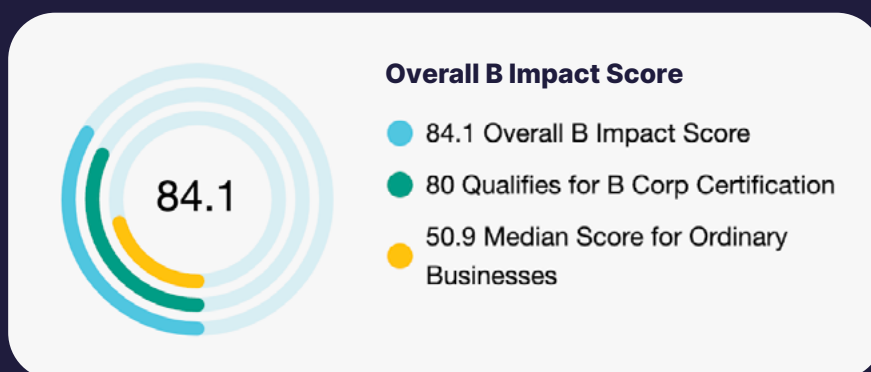
Strutturati secondo un modello rigenerativo: la certificazione B Corp

Il 4 luglio 2022 abbiamo raggiunto un importante traguardo: la **certificazione B Corp con il punteggio di 84,1³¹**. Nel viaggio che abbiamo intrapreso dal 2019, questa tappa ha rappresentato un momento da celebrare e un'occasione per riflettere sulle nostre prossime iniziative. A fine 2024 abbiamo inviato la nostra candidatura per la ricertificazione. Nel momento in cui scriviamo questo report siamo in attesa di essere abbinati all'analista che verificherà il nostro nuovo assessment

Il team interno (B Corp team, costituito nel 2019 per arrivare alla certificazione, continua a incontrarsi ogni due settimane per lavorare sul raggiungimento degli obiettivi dichiarati nel report d'impatto: consolidamento delle nuove pratiche introdotte, monitoraggio degli standard definiti per i nostri criteri d'impatto, esplorazione di nuove iniziative interne o esterne.

Quando questi obiettivi hanno modificato in meglio la nostra organizzazione e sono diventati nuovi strumenti, pratiche o metodi condivisi, allora li abbiamo annoverati tra i nostri capitali intangibili e rimosso dal report d'impatto (ultime pagine di questo documento).

Certificazione



³¹ Leggi anche [Tangible Thinking](#), [Siamo una B Corp](#), e [la nostra scheda nel sito delle B Corp](#)

Nella lotta al cambiamento climatico, siamo tra l'1% delle aziende più virtuose

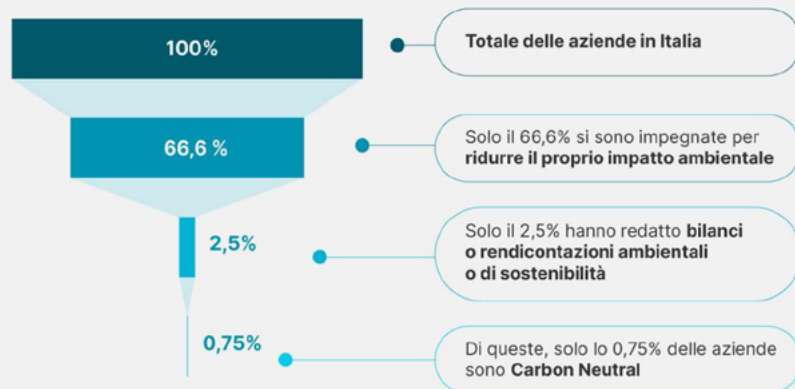
Uno dei nostri obiettivi aziendali è raggiungere zero emissioni nette di carbonio entro il 2025³², allineandoci agli obiettivi europei e mondiali (55% entro il 2030 e 100% entro il 2050). Con il supporto di un fornitore esperto, abbiamo definito la nostra impronta carbonica (carbon footprint), che monitoriamo mensilmente, e consolidato buone pratiche di riduzione e compensazione con crediti certificati Verra. Secondo la relazione redatta dal nostro fornitore,

"[...] nell'ambito dell'ecosistema aziendale italiano, Tangible risulta essere parte del 66,6% di aziende che hanno già compiuto delle azioni per ridurre il proprio impatto ambientale.

All'interno di questa fascia, solo una ridotta frazione di aziende ha redatto bilanci o rendicontazioni ambientali come quella presentata in questo documento e realizzata da Tangible, che risulta quindi essere parte di un ristretto 2,5% delle aziende in Italia.

Infine, all'interno di questa élite di aziende italiane, solo una frazione ha raggiunto la neutralità carbonica (carbon neutrality), come Tangible."

In totale, quindi, Tangible risulta essere parte dell'1% delle aziende più virtuose dal punto di vista di lotta al cambiamento climatico che hanno già raggiunto un obiettivo di Carbon Neutrality."



Fonte dati: Istat 2021 - Elaborazione dati: Up2You



³² Leggi anche [Playbook, Net Zero Emissions by 2025](#)



Anche nel 2024 abbiamo interamente azzerato le nostre emissioni con politiche di riduzione e compensazione tramite progetti certificati, estendendole agli eventi **organizzati da noi e a quelli a cui partecipiamo**.

Le iniziative per azzerare il nostro impatto ambientale costituiscono, per noi, anche un'**occasione per riflettere sull'impatto ambientale dei prodotti e servizi che progettiamo. Nel 2024 abbiamo compensato 8 755 kg di CO2**. Sempre nel 2024, abbiamo fatto valutare da un ente terzo, Synesgy, il nostro livello di sostenibilità ESG e ottenuto il risultato "B" (società con un buon livello di adeguatezza rispetto ai principi ESG, in linea con le best practice nazionali e internazionali).

Verso la certificazione per la parità di genere

Nel 2024 abbiamo intrapreso un importante percorso verso la certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022)³³, un'iniziativa che rafforza ulteriormente i nostri valori fondanti e il nostro impegno come Società Benefit. Questo processo si inserisce perfettamente nella nostra storia di attenzione alla diversità e all'inclusione, presente fin dal 2014 quando abbiamo definito per la prima volta i nostri valori aziendali.

La certificazione rappresenta per noi non un semplice riconoscimento formale, ma un'opportunità strutturata per valutare e migliorare le nostre politiche di equità di genere attraverso una valutazione esterna e imparziale (già robuste, grazie al percorso come Società Benefit), identificare nuovi obiettivi e aree di miglioramento nelle nostre pratiche quotidiane, formalizzare processi imparziali che garantiscano pari opportunità in termini di selezione, inquadramento, formazione e avanzamenti di carriera.

Il percorso ha incluso una fase di assessment e la formazione del personale svolta a settembre. Questo ci ha permesso di analizzare a fondo le nostre pratiche attuali, individuare punti di forza e aree di miglioramento, e definire un piano d'azione concreto per i prossimi anni.

Abbiamo consolidato due nuove pratiche per una progettazione etica

Coerentemente con i temi materiali individuati, abbiamo investito sulla co-creazione di processi e strumenti che ci aiutino a progettare guidati da principi etici.

Completamento delle linee guida interne per l'accessibilità

Abbiamo completato le nostre linee guida con i contenuti e le conoscenze che afferiscono al dominio delle applicazioni e dei sistemi operativi, pubblicate in una pagina riservata del nostro Playbook. Per rendere l'accessibilità una responsabilità e una buona pratica integrata in tutti i nostri processi di design, abbiamo consolidato il ruolo di responsabile dell'accessibilità: ogni team affida questo ruolo a un suo membro per un trimestre. Alla fine di ogni trimestre, il ruolo viene passato a un altro membro. La persona che ricopre questo ruolo ha il compito di verificare che i progetti in corso nel proprio team seguano le linee guida condivise e si impegna a verificare se il team ha rispettato i criteri di impatto diretti e indiretti dichiarati. Dal 2024, alla fine di ogni trimestre i responsabili dell'impatto documentano ciò che è stato possibile fare all'interno del proprio team.

Nel 2025, il ruolo di "responsabile dell'accessibilità" diventerà "responsabile dell'impatto" e avrà il compito di verificare che il proprio team stia lavorando seguendo le linee guida di accessibilità e le linee guida per il nostro secondo criterio d'impatto, trasparenza, nate grazie all'esplorazione fatta con il percorso Inspiration 2024. (Leggi [i nostri temi materiali](#))

³³ [Leggi "Abbiamo iniziato la procedura per le certificazione Parità di Genere"](#)

Ricompense e rimborsi a impatto sociale o ambientale

La nostra politica per le ricompense³⁴ alle persone che reclutiamo per le attività di ricerca prevede che venga disincentivata la proposta di buoni acquisto su grandi e-commerce mondiali (Amazon e simili) a favore di:

- una donazione all'Associazione Arcobaleno³⁵ (una Onlus riminese che svolge iniziative a favore degli immigrati, senza distinzioni di razza, gruppo etnico, credo religioso e bandiera politica) oppure ad Actionaid o Weworld;
- un buono per l'acquisto di libri presso un e-commerce italiano che offra anche il ritiro in negozio;
- un buono per l'acquisto di prodotti ortofrutticoli biologici del territorio italiano.

Nel 2024, grazie a questa politica, abbiamo elargito **1.000 €** di ricompense a impatto sociale.

Nel 2023, abbiamo esteso questa politica sia alle nostre iniziative, come eventi, workshop e webinar, sia quando partecipiamo come relatori a iniziative di altri enti o organizzazioni. In queste occasioni, proponiamo la donazione a enti benefici come forma di compenso e/o rimborso spese per i relatori che ci accompagnano e adottiamo la stessa prassi quando siamo noi, Soci o Dipendenti, a intervenire esternamente.

Nel 2024, grazie alla generosità dei relatori Inspiration che hanno aderito alla nostra proposta, **abbiamo donato 200 € a We World** per l'emergenza umanitaria a Gaza; **abbiamo donato 40 € in buoni Feltrinelli all'Ente Nazionale Sordi**, con cui abbiamo iniziato a svolgere test con persone sorde; e **103,88 € di erogazione liberale all'Associazione Linguaggi Chiari ETS**, sostenuta da [DiParola Festival](#) per promuovere il linguaggio chiaro e inclusivo.

Per il 2024, Il totale delle ricompense e donazioni a impatto sociale e ambientale corrisponde quindi a **1.343,88 €**.

Dal 2021 al 2024 il totale delle donazioni è pari a **7.761,3 €**.

³⁴ Leggi il Report d'impatto 2022, Capitolo 6, pagina 26

³⁵ Consulta il sito dell'[associazione Arcobaleno](#)

³⁶ Leggi i dettagli sulla [scheda del progetto nel sito WeWorld](#)

Processo di selezione equo e inclusivo (blind hiring)

Per promuovere concretamente la diversità e l'inclusione fin dalle prime fasi di relazione con i nostri stakeholder, nel 2024 abbiamo formalizzato e implementato un processo di blind hiring³⁷ che elimina i bias inconsci nella selezione del personale.

Il nostro processo prevede che le candidature vengano valutate esclusivamente sulla base delle competenze professionali e dell'esperienza, rimuovendo dai curriculum e portfolio tutti i dati sensibili che potrebbero influenzare inconsciamente la valutazione. In particolare, chiediamo ai candidati di non includere foto, nome e cognome completi, data di nascita, stato coniugale o familiare, e altre informazioni identitarie non rilevanti per la posizione.

Ogni candidatura viene inizialmente esaminata da due persone che verificano l'assenza di dati sensibili prima di inoltrarla ai team di valutazione, garantendo così che le persone vengano considerate unicamente per ciò che possono apportare professionalmente all'organizzazione. Anche durante i colloqui, il personale addetto alla selezione non pone domande relative allo stato personale, evitando riferimenti a temi di matrimonio, gravidanza e responsabilità di cura. Questa iniziativa, oltre a sostenere i nostri valori di equità e inclusione, ci sta permettendo di:

- Attirare una più ampia varietà di talenti
- Migliorare la qualità complessiva delle assunzioni focalizzandoci esclusivamente sulle competenze
- Costruire team più diversi e creativi
- Rafforzare la nostra credibilità come organizzazione realmente impegnata nella promozione della diversità, non solo nelle dichiarazioni ma anche nelle pratiche quotidiane

Il blind hiring si integra perfettamente con i nostri obiettivi di beneficio comune, in particolare quelli relativi allo sviluppo professionale e umano delle persone e alla promozione di modelli di business e innovazione responsabili.

³⁷ Leggi Playbook: [Hiring](#)

5.2 Il nostro capitale intellettuale

Promuoviamo il nostro modello per progettare un'innovazione consapevole: Ethical compass

L'Ethical Compass è lo strumento che abbiamo creato per aiutare le organizzazioni e i team di progetto a orientare le decisioni, per esplorare insieme i **futuri possibili**. Concepito come una bussola, guida le scelte che facciamo oggi senza perdere di vista le possibili conseguenze, **evitando di contribuire alla creazione di scenari indesiderati**. Stimola il dialogo all'interno delle organizzazioni e durante la progettazione, grazie ai suoi **5 punti cardinali** verso un'**innovazione** consapevole: accessibilità ed ergonomia, sicurezza e privacy, inclusione, fiducia, autonomia e autodeterminazione.

L'Ethical Compass è disponibile gratuitamente in formato di Kit di Orientamento (canvas da stampare, carte e istruzioni per la facilitazione), dedicato all'assessment; e di Workshop di Esplorazione, destinato invece ad approfondire le aree che impattano maggiormente il progetto.



Le 5 carte contenute nel kit, una per ogni punto cardinale



Nel 2024, l’Ethical Compass è **stato scaricato 63 volte**. Il workshop che abbiamo creato per provare a utilizzarlo per promuoverlo è stato ospitato all’interno del [Master Transdisciplinary Design](#) dello IED di Torino, e nel corso dell’evento Fattore Innovazione, rivolto alle imprese del territorio di Rimini.

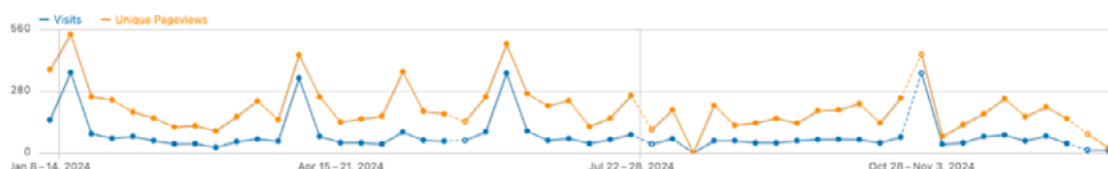
5.3 Il nostro capitale umano

Il deposito della nostra conoscenza condivisa: [Playbook](#)

Il Playbook è un collettore delle informazioni che riteniamo importanti condividere con i Dipendenti, i Collaboratori oppure con la nostra community. È nato nel 2018 come risposta al bisogno di raccogliere la nostra conoscenza condivisa e per descrivere come siamo organizzati.

Tutta la popolazione di Tangible ne ha accesso in lettura e scrittura e ha il permesso di aggiungere o modificare qualsiasi contenuto che ritenga di valore per i colleghi o per i nostri stakeholders. È risultato **particolarmente utile nei processi di onboarding delle persone neo-assunte**.

Contiene **300 pagine**, di cui **61 pubbliche (20%)** e **239 private (80%)**.



Matomo Analytics mostra i dati Pagine viste e Pagine viste uniche nel 2024

Le pagine più consultate nel 2024 sono quelle che raccontano **come siamo organizzati e come lavoriamo ogni giorno**. In particolare: **l'organigramma** e **la mappa degli stakeholder**, la descrizione dei **ruoli** (Role Matrix), le informazioni su strumenti di lavoro, amministrazione, valori ed etica, policy sui congedi e parità di genere.

Molto visitate anche le sezioni dedicate ai compensi e bonus, all'archivio degli Internal Days, al nostro **impatto** come Società Benefit e alla struttura della nostra organizzazione.

Alcune delle **145** persone che si sono candidate per lavorare in Tangible nel 2024 e che hanno fatto almeno un colloquio con Tangible **hanno affermato di aver letto le pagine pubbliche del Playbook**. Questo ci ha permesso di ricevere domande molto

pertinenti sulle aspettative. l'inquadramento e l'organizzazione, rendendo **più efficace il processo di ricerca e selezione di nuove persone da inserire nell'organico.**

Tangible Academy: formazione come asset strategico

Come dichiarato nel report 2023, il programma di formazione interna Academy 2024³⁸ è stato costruito sulla struttura dell'anno precedente, apportando alcuni ulteriori miglioramenti basati sul feedback raccolto da colleghe e colleghi:

- confermati i **25.000 € di budget annuale**, di cui il 60% sul programma strutturato e obbligatorio (15.000 €) e il restante 40% come budget collettivo, a disposizione dei Dipendenti per la loro formazione individuale (10.000 €)
- attivato un accordo con un consulente specializzato in **coaching individuale**, per supportare in particolare le sfide legate ai cambi di ruolo, a ruoli emergenti o al cambio di responsabilità, dato in particolare dall'introduzione del ruolo di Team Manager, che integra il primo livello gerarchico nella nostra organizzazione
- confermato il monte delle ore lavorative allocabili in formazione individuale (56 per ogni Dipendente, pari a **161 gg all'anno**, equivalenti a 60.000 €³⁹)
- il 50% delle ore allocate per gli internal days sono dedicati alla formazione collettiva (circa **80 giorni** ulteriori allocati in formazione)
- la **formazione obbligatoria** si è svolta esclusivamente durante il 50% degli **Internal Days programmati**
- per alcune di queste giornate di formazione è stato **indicato il tipo di presenza richiesto**, per favorire le occasioni di incontro
- per chi ha svolto gli esercizi obbligatori per almeno 3 anni, la **formazione ESG è facoltativa ad eccezione della formazione sul tema Governance**, per cui è stato programmato un momento di formazione obbligatoria.



Queste modifiche avrebbero dovuto portarci a una **generale riduzione delle giornate investite in formazione, ma distribuita in modo più omogeneo ed efficace su tutta la popolazione di Tangible⁴⁰**, tenendo conto che in base alla seniority e al ruolo il bisogno e le modalità di ricevere formazione sono significativamente diversi.

³⁸ Leggi Playbook, [Formazione: Academy](#)

³⁹ L'investimento è calcolato sul costo medio vivo a giornata di un/una Dipendente

⁴⁰ Come riferimento useremo la Tabella 5.3.3, in cui vorremmo osservare un generale avvicinamento dei dati al numero 9, che è il numero di giornate di formazione previsto per ogni dipendente.

Dati rilevanti

Per il 2024, la KPI da osservare è un **consolidamento del consumo del tempo e del budget allocato in formazione** con l'obiettivo di **mantenere le skill dei nostri Dipendenti aggiornate e pronte per il futuro**.

	Budget speso €	Budget speso % ⁴³	GG	GG in € ⁴⁴	GG in %
Formazione 2022	€ 7.086	28 %	133	€ 66.500	82 % ⁴⁵
Academy 2023	€ 20.806	83 %	243	€ 133.650	101 % ⁴⁶
Academy 2024	€ 17.739,12	68 %	220	€ 132.000	91 % ⁴⁷

Tabella 5.3.1 I dati di utilizzo del budget e del tempo allocabile sulla formazione con Academy rispetto alla formazione 2022

Parametro	GG	GG in €	GG in %
Tangible mindset	152	€ 91.200	69 %
Crescere nel proprio ruolo Formazione obbligatoria per ruolo (skill necessarie oggi)	57	€ 34.200	26 %
Crescere nel proprio ruolo Formazione consigliata per ruolo (skill che serviranno in futuro)	11	€ 6.600	5 %

Tabella 5.3.2 Questa tabella descrive su quale tipo di parametro è stato effettivamente allocato il programma di formazione

⁴³ Calcolato sul budget annuale allocato (nel triennio 2022 - 2024, sempre 25.000 €)

⁴⁴ Rispetto al 2023, abbiamo aggiornato il parametro di calcolo, da costo medio per l'azienda a giornata billable riproporzionata annualmente in base ai costi interni e al conseguente prezzo a giornata proposto a mercato

⁴⁵ Calcolato sul budget 2022 allocato (161 giorni solo formazione individuale)

⁴⁶ Calcolato sul budget 2023 allocato (241 giorni su formazione individuale e Internal Days Academy)

⁴⁷ Calcolato sul budget 2024 allocato (241 giorni su formazione individuale e Internal Days Academy)

Persone	Seniority	GG max	GG min	GG media
Admin e staff	-	9	0,5	1,2
Team	Senior	9	0,5	0,7
Team	Mid	9	0,5	1,2
Team	Junior	8	7,9	3,0

Tabella 5.3.2 Questa tabella descrive la distribuzione delle ore di formazione sulle persone. Nel 2023, le giornate totale allocabili per persona erano circa 11.



I dati della formazione su temi ESG

Dato che per 3 anni tutti i Dipendenti hanno svolto almeno un esercizio a impatto sociale e uno a impatto ambientale tra quelli proposti da Tangible ([Playbook, Esercizi ESG](#)), nel 2024 tutti i Dipendenti hanno partecipato a 2 ore di formazione sul tema Governance: contabilità, documenti finanziari, bilanci. I nuovi Dipendenti svolgeranno gli altri esercizi obbligatori a partire dal 2025.

Tipo di esercizio	Esercizio	GG	GG in €	GG in %
Ambientale (E)	• A greener web • Circular Design • Digital supply chain	1	600 €	1 %
Sociale (S)	• Digital After Life • Dark patterns • Test di accessibilità con persona ipo- o non vedente • Intervista o test di usabilità con una persona sorda • Test di usabilità con una persona over 70 • Review sugli aspetti di inclusione di un progetto Tangible	1	600 €	1 %
Governance (G)	• Modello circolare • Principi ESG	3	1.800 €	3 %
Totale		5	3.000 €	5 %

Tabella 5.3.4 Totale formazione ESG rispetto alle ore tracciate sul parametro Tangible Mindset

Nel 2023, abbiamo investito 37 giorni totali in formazione ESG (pari a 13.728 €, l'8% dei parametri formazione / Academy). Nel 2024, come programmato, le ore investite nella formazione ESG sono diminuite significativamente.

Cosa abbiamo imparato e cosa faremo nel 2025

Il feedback raccolto da tutti i Dipendenti nel 2024 ci ha indicato che Academy ha funzionato molto bene sotto tutti i punti di vista. Gli spunti di miglioramento riguardano la programmazione delle giornate e i giorni della settimana preferiti.

Per il 2025, abbiamo previsto di:

- programmare gli Internal Days di giovedì o venerdì
- anticipare il retreat estivo a maggio o giugno

Abbiamo anche imparato che i contenuti obbligatori Academy, cioè quelli che erogano contenuti ad alta specializzazione e preparano le competenze necessarie nel breve, medio e lungo termine, vanno allocate più probabilmente nel primo trimestre. Questo implica che le giornate dedicate agli aggiornamenti e allo scambio di esperienze interne ([Internal Days](#)) vengano distribuiti dal secondo al quarto trimestre.

Questa formula dovrebbe essere la più efficace e sostenibile per la nostra attuale dimensione. Prevediamo **una ulteriore riduzione delle giornate investite in formazione**, ma un ulteriore **aumento della sua efficacia**⁴⁸, misurabile in maggiore autonomia dei singoli e dei team.

⁴⁸ Come riferimento useremo la Tabella 5.3.3, in cui vorremmo osservare un generale avvicinamento dei dati al numero 9, che è il numero di giornate di formazione previsto per ogni dipendente.

5.4 Il nostro capitale sociale e relazionale

Il nostro impegno per il benessere dei nostri Dipendenti: welfare aziendale

In seguito al nuovo accordo attivato nel 2021 con tutta la popolazione di Tangible, dal 2022 è stata rinnovata l'operatività della piattaforma Welfare aziendale. Questo strumento ha permesso ai Dipendenti di scegliere se fruire tutto o in parte, di prestazioni, opere e servizi corrisposti in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale, previsti dall'art.li 51 del TUIR, in sostituzione dell'erogazione delle somme di cui all'art, 1 comma 182 della Legge di Stabilità 2016 e seguenti.

Il conto del welfare individuale, disponibile per tutti i Dipendenti, viene finanziato destinando in tutto o in parte il premio di produzione erogato grazie al risultato raggiunto nell'anno 2024 e verrà utilizzato nel corso del 2025.

Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro

Per perseguire il nostro terzo obiettivo di beneficio comune, ci impegniamo a diffondere la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designer. Come abbiamo documentato nei precedenti report d'impatto, abbiamo esplorato alcuni tipi di docenza con Università, Licei e Istituti superiori e con enti privati, sia dal vivo che da remoto. Abbiamo scoperto che lo scambio di valore complessivo che avviene attraverso queste docenze è diverso a seconda del tipo di scuola.

Presso gli enti privati, le persone iscritte ai corsi sono di solito già introdotte nel mondo del lavoro. Per loro il corso rappresenta un'opportunità di specializzazione ma anche di contatto con le aziende per cui lavorano i docenti (i nostri Dipendenti) per un nuovo

impiego. In questo caso, la docenza è un'opportunità di scouting di nuove **potenziali persone da assumere e di networking con aziende che operano nel nostro mercato.**

Presso le Università, le studentesse e gli studenti sono in una fase di costruzione della loro figura professionale, stanno cercando di capire quali ruoli offrirà il mercato in cui si stanno affacciando e con quale motivazione intrinseca affronteranno il mondo del lavoro. Da queste, anche nel 2024 abbiamo avuto alcune richieste di tirocinio che non siamo riusciti ad accogliere non essendo collegati allo **sviluppo di tesi su temi collegati alla nostra vision o mission aziendali**. In chiusura d'anno abbiamo pubblicato [la nostra politica di valutazione dei tirocini](#), per aiutare Università e laureande/i a proporsi avendo focalizzato la propria tesi su un contenuto che possa essere concretamente sviluppato durante l'esperienza di lavoro in Tangible.

Infine, **la collaborazione con i Licei e gli Istituti Superiori** ci permette di raccontare la nostra professione a studentesse e studenti che si trovano in una fase della vita in cui stanno scoprendo e ponderando molte possibilità per il loro futuro. Per noi è l'occasione di raccontare loro il nostro mestiere ed inquadrarlo in una prospettiva di impatto sociale e ambientale, da loro molto sentite. **Quest'ultimo tipo di docenza costituisce per noi un investimento di lungo termine. La nostra intenzione è quella di prospettare a ragazze e ragazzi la possibilità di un lavoro nel nostro settore interpretato con il nostro stesso approccio etico.**

→ L'impatto delle iniziative per enti privati, Università e Istituti superiori è documentato nella [Relazione d'Impatto, tabella 3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder](#).

Sempre in ottica di investimento a lungo termine, la collaborazione con questo tipo di enti ci ha consentito di attivare un'iniziativa di supporto a chi vorrebbe poter proseguire gli studi universitari ma non è nelle condizioni economiche di poterla fare: una borsa di studio del valore totale di 2.500 € da assegnare a 3 studenti/studentesse meritevoli che dimostrino di essersi iscritti/e all'Università. Siamo felici di aver trovato la collaborazione con Il Liceo Einstein di Rimini e di aver erogato [la nostra prima borsa di studio proprio nel 2024](#).

⁴⁹ Leggi [Tirocini Curricolari 2024: un percorso di crescita condivisa su Thinking](#)

Inspiration, per promuovere il dibattito tra designers e non designers

Nel 2023, grazie ai frutti raccolti con il nostro neonato processo di feedback, è emerso il bisogno di approfondire **il tema della fiducia e della trasparenza**, che abbiamo esplorato con [una serie di incontri online](#) che si sono svolti da febbraio a novembre. Ogni incontro è durato 1 o 2 ore circa e ci ha permesso di confrontarci su questo tema con persone esperte di legal tech (Ernesto Belisario), legal design (Giorgio Trono), data journalism (Donata Columbro) e data analysis (Stefano Vincenzi). Dopo questa raccolta di informazioni tecniche, il percorso è proseguito con gli ultimi incontri dedicati a comprendere meglio i possibili “corner case” e lati oscuri della trasparenza, per questo abbiamo invitato una designer esperta in “design for trust” (Valeria Adani), due persone che da anni lavorano con carcerati e migranti (Valentina Calderone e Rita Vitale), una consulente del centro anti-violenza di genere di Ancona (Margherita Carlini) e infine due avvocati esperti di privacy applicata alle tecnologie (Andrea Baldrati e Diego Di Malta di Privacy Network).

Grazie alle ricchissime informazioni e ai riferimenti normativi raccolti, siamo riusciti a definire il perimetro entro cui ci impegnare a lavorare concretamente al [nostro secondo criterio d’impatto](#), così come lo abbiamo definito pubblicamente [nel nostro blog](#) e descritto operativamente [nel nostro Playbook](#) (contenuto riservato a chi lavora in tangible).



→ L'impatto delle iniziative Inspiration è documentato nella [Relazione d'Impatto, tabella 3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder](#)

Nel 2025, per integrare il criterio di trasparenza e privacy nei nostri processi:

- definiremo le prime pratiche ed esercizi da svolgere all'interno di ogni team, integrandole nei progetti di design esecutivo;
- definiremo quelle da sperimentare nei progetti di discovery e service design;
- ridefiniremo il ruolo di responsabile dell'accessibilità in responsabile dell'impatto: ogni tre mesi, una persona del team sarà investita di questo ruolo e avrà il compito di supportare il team nelle attività che abbiamo definito per raccogliere evidenze misurabili su questi due criteri.

Team e stack: due modelli organizzativi per abilitare autonomia e crescita sostenibile

L'organizzazione in team, consolidata nel 2023⁵⁰, ci ha permesso di dichiarare obiettivi di risultato, di qualità e di sostenibilità condivisi. **Il 2024 è stato il secondo anno in cui tutta la popolazione di Tangible ha lavorato con i clienti e sui progetti utilizzando i dati aziendali aggiornati settimanalmente**, consentendo alle persone di prendere decisioni come team **su una base di dati comune e condivisa**, proseguendo nella direzione di una **leadership distribuita**.

Nel 2024 abbiamo introdotto il nuovo ruolo di Team Manager, il primo che ha modificato il nostro organigramma (fino al 2023 praticamente piatto) introducendo un livello di gerarchia tra i team e i soci. Ad ogni team viene assegnato un/una Team Manager, che ha il compito di supportare il proprio team nel raggiungere gli obiettivi assegnati sui quattro parametri condivisi:

1. qualità ed economia del progetto
 2. soddisfazione del cliente
 3. soddisfazione del team
- crescita del team

⁵⁰ Leggi il paragrafo Team e stack: due modelli organizzativi per abilitare autonomia e crescita sostenibile nel Report d'impatto 2023

È il primo ruolo in cui, specialmente in situazioni di stallo, crisi o incertezza, una persona che non sia socio/a amministratore /trice ha la delega e la responsabilità di prendere decisioni ed eventualmente dare istruzioni alle persone del proprio team.

Tutta la popolazione di Tangible concorda sulle necessità e l'utilità di questo ruolo.

Per il 2025, prevediamo di consolidare il ruolo del Team Manager, in modo che sia applicabile a nuove persone su nuovi team. Aumenteremo i momenti di allineamento e di scambio delle esperienze, sia nel proprio ruolo che all'interno del proprio team, con l'obiettivo di ridurre la competizione tra team e, anzi, aumentare la condivisione, la contaminazione e la visibilità di ciò che accade in ogni team.

Stack è il nome che diamo a un team fatto di due persone cui sono state affidate una o più missioni interne specifiche.

Nel 2024, lo stack **DesignOps**, nato nel 2023 per consolidare processi metodi e strumenti di progettazione in uso in Tangible, **ha terminato la prima delle sue due missioni**: estendere le linee guida del criterio d'impatto Accessibilità alle applicazioni e sistemi operativi⁵¹.

La seconda missione era orientata a studiare azioni concrete per integrare strumenti di AI nei nostri processi di design. Nel 2024, lo stack ha avviato le attività esplorative, la cui restituzione ci ha portato a decidere di terminare le attività di DesignOps e affidare allo stack due missioni di esclusiva ricerca:

- **scoprire come possiamo usare l'AI per realizzare prototipi più realistici**
- **scoprire come utilizzare strumenti di AI per progettare "bespoke UI"**, cioè interfacce e interazioni che si modificano e si adattano in base al contesto, a ciò che l'utente fa, ai dati disponibili, a ciò che accade intorno ecc.

Nel 2025, lo stack, rinominato R&D, si impegnerà sulla sua nuova missione: selezionare tutto ciò che avrà scoperto con le attività di ricerca e sperimentazione e condividere con le persone che lavorano in Tangible solo ciò che ritiene effettivamente utile, abilitando tutta la nostra popolazione a lavorare con strumenti nuovi e a sperimentare nuove esperienze integrate con AI.

⁵¹ Leggi [Completamento delle linee guida interne per l'accessibilità](#)

6. L'impatto che generiamo

In ottemperanza ai punti B e C del comma 383, Legge 208 del 28-12-2015, in questo capitolo documentiamo:

- la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 della suddetta legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 della suddetta legge (il nostro B Impact Score 2024);
- la descrizione delle modalità che abbiamo usato per raggiungere i nostri obiettivi di beneficio comune indicati nel nostro Statuto, attuati nel corso dell'esercizio 2024, incluse le eventuali circostanze che ne hanno impedito o rallentato l'attuazione;
- i nuovi obiettivi che intendiamo perseguire per l'esercizio 2024 rispetto alle finalità indicate in statuto.

Come strumento di valutazione esterno abbiamo usato il B-Impact Assessment (v6) - di seguito BIA - strumento di gestione on-line e gratuito⁵² che aiuta a trasformare il modello gestionale dell'impresa da estrattivo a rigenerativo, grazie all'individuazione di una serie di azioni concrete che l'azienda si impegna a misurare e realizzare. Il BIA permette di misurare le performance sociali e ambientali su una scala da 0 a 200 e di confrontare i propri risultati con quelli ottenuti da oltre 10.000 aziende in Italia⁵³. È il punto di partenza obbligato per ottenere la certificazione B-Corp da parte dell'ente non profit B Lab, con un minimo punteggio di 80 punti, ma è anche uno strumento di miglioramento continuo per l'attuazione delle buone pratiche all'interno dell'organizzazione.

Il 4 luglio 2022 BLab ci ha assegnato la certificazione B Corp con punteggio 84,1. Nel 2023 abbiamo fatto alcuni ulteriori progressi e al 31 dicembre il nostro punteggio sembra essere migliorato (85.1).

⁵² [B Impact Assessment](#)

⁵³ [Report Annuale delle Bcorp italiane - 2021](#)

200
Punteggio massimo

184,1
Aprile 2022
*Punteggio più
alto raggiunto da
un'impresa a livello
mondiale (South
Mountain Company
Inc.)*



85,8
31 dicembre 2024

84,1 - 4 luglio 2022
*Punteggio verificato da B-Lab
5 febbraio 2021*
*Trasformazione di Tangible in
Società Benefit*

0
Punteggio minimo

Fonte: [The B Impact Score e B Impact Assessment di Tangible.](#)

Dettaglio B-Impact Assessment Tangible Dati al 31 dicembre 2023

Governance

Punteggio raggiunto per le politiche e le pratiche pertinenti alla propria missione, all'etica, alla responsabilità e trasparenza.

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
Governance	16,9	25,0
Missione e impegno	2,0	9,0
Etica e trasparenza	4,8	9,0
Proteggere la missione Business Model d'Impatto	10,0	10,0
N/A punteggio	0,1	

Nel 2024, abbiamo esteso e consolidato le nostre linee guida per il Criterio d'impatto di accessibilità; abbiamo esplorato il perimetro entro cui possiamo definire il nostro secondo criterio d'impatto (Trasparenza); e abbiamo trovato la nostra definizione di questo secondo criterio d'impatto.

Nel 2025, le persone responsabili dell'accessibilità nei team diventeranno responsabili dell'impatto "ad interim" (cioè per un trimestre). Un team interno creerà strumenti ed esercizi utilizzabili da tutta la popolazione di Tangible

Le persone responsabili dell'impatto avranno il compito di verificare che il proprio team stia effettivamente lavorando all'accessibilità come condiviso; e provare a utilizzare gli strumenti e a mettere in pratica gli esercizi per la Trasparenza.

Lavoratori

Punteggio raggiunto per il contributo al benessere finanziario, fisico, professionale e sociale dei propri lavoratori.

Area d'impatto	Punteggio Tangibile	Punteggio massimo BIA
Lavoratori	36,7	50,0
Sicurezza finanziaria	3,9	20,0
Salute, benessere e sicurezza	10,5	12,0
Sviluppo professionale	5,6	6,0
Sviluppo professionale (salariati)	1,4	2,0
Livello di coinvolgimento e soddisfazione	6,0	6,5
Livello di coinvolgimento e soddisfazione (salariati)	2,7	3,5
N/A Punteggio	6,7	

Tra tutte le aree del BIA, questa è quella in cui Tangible continua a risultare più solida. Per gli Amministratori, le varie politiche implementate nel corso degli anni sono sempre state guidate dai principi guida co-creati e condivisi a partire dal 2014⁵⁴.

Si tratta di una precisa scelta. Così come nei nostri progetti le persone sono al centro, allo stesso modo crediamo che mettere le persone al centro della nostra organizzazione possa renderla una comunità migliore e basata su principi di equità ed emancipazione.

Dal punto di vista strategico, Tangible è una knowledge company, il valore che eroga è proporzionale alle conoscenze e alle competenze che internalizza. Da esse, unitamente all'esperienza che matura

⁵⁴ [Leggi anche Playbook, Valori e Etica](#)

lavorando in settori e mercati diversi, dipende anche la spinta all'innovazione che può proporre ai propri Clienti. Grazie al percorso e alle scelte fatte in questo triennio, secondo gli ultimi dati inseriti nel BIA abbiamo superato il punteggio che ci eravamo dati come obiettivo. Attendiamo le verifiche dell'analista BLab, cui abbiamo inviato la richiesta di ricertificazione a fine 2024.

Comunità

Punteggio raggiunto per il contributo al benessere economico e sociale delle comunità in cui opera.

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
Comunità	15,1	50,0
Diversità, equità e inclusione	5,5	15,0
Impatto economico	5,5	15,0
Impegno civico e donazioni	2,1	12,0
Gestione della catena di distribuzione e fornitura	2,0	8,0

Come Società di consulenza e servizi, la catena di distribuzione e fornitura di Tangible è molto corta e a bassissimo impatto sociale e ambientale.

Tuttavia, quest'area del BIA ci ha fornito suggerimenti per attivare comportamenti a impatto positivo legati al nostro processo di design e alle iniziative che promuoviamo.

Nel triennio 2022-2024, abbiamo modificato diversi processi per promuovere la collaborazione con enti e associazioni che possono aiutarci a raggiungere i nostri obiettivi di beneficio comune.

Insegniamo nelle scuole e nelle università, per promuovere un approccio etico alla progettazione digitale. Abbiamo attivato tirocini, apprendistati e borse di studio per aiutare i giovani a entrare nel mondo del lavoro. Queste iniziative sono d'aiuto e stimolo anche per la nostra popolazione: ci aiutano a scoprire nuovi talenti, nuove competenze, nuovi modi di lavorare o di utilizzare le tecnologie.

Ambiente

Punteggio raggiunto per la propria gestione ambientale in generale.

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
Ambiente	11,4	20,0
Management ambientale	2,8	7,0
Aria e clima	4,6	7,0
Acqua	0,8	2,0
Terra e vita	3,2	4,0
N/A Punteggio	0,9	

I temi ambientali sono considerati urgenti e importanti da tutta la popolazione di Tangible e sono rilevanti per quasi tutti i nostri Clienti. Anche se il nostro modello operativo produce un impatto ambientale molto basso, nel 2021 abbiamo deciso di avviare un programma che ci condurrà alla carbon neutrality entro il 2025.

Secondo il fornitore che abbiamo scelto per questo percorso, le iniziative intraprese nel triennio 2022-2024 ci hanno consentito di raggiungere lo status di Neutral company nel 2023.

Dal 2023, abbiamo iniziato a neutralizzare le emissioni degli eventi che organizziamo.

Dal 2023, abbiamo iniziato a incorporare valutazioni ambientali nel nostro processo di design. La curva di diffusione dell'AI e i relativi dati di consumo di energia e acqua dichiarati dalle aziende tech sono i temi su cui siamo sicuramente chiamati a confrontarci.

Clienti

Punteggio raggiunto per il valore che crea per i Clienti e consumatori diretti dei propri prodotti e servizi.

Area d'impatto	Punteggio Tangibile	Punteggio massimo BIA
Clienti	14,8	35,0
Gestione del cliente	4,3	5,0

Come Società Benefit, abbiamo definito i nostri criteri di impatto⁵⁵, osservabili e misurabili, per ognuno dei nostri 4 obiettivi di beneficio comune⁵⁶.

Secondo la valutazione B Lab, i nostri servizi non fanno intrinsecamente fronte a problemi sociali o economici dei clienti o dei loro beneficiari e quindi il nostro modello (descritto dai nostri obiettivi di beneficio comune) e i nostri criteri d'impatto non possono essere inclusi nella valutazione B Corp.

Dunque la valutazione di B Lab non riconosce nel nostro modello un modello a impatto sociale, economico o ambientale. Ciononostante, aver individuato i Clienti come il nostro principale stakeholder e, in quest'area, le più interessanti opportunità di far maturare il nostro modello di business ci ha permesso di avviare alcune delle più importanti iniziative, che documenteremo ogni anno nel capitolo Relazione d'impatto⁵⁷.

Per il triennio 2022- 2024, citiamo almeno queste iniziative:

- raccolta di feedback dai clienti;
- individuazione dei temi materiali;
- criteri d'impatto robustamente agganciati ai progetti billable.

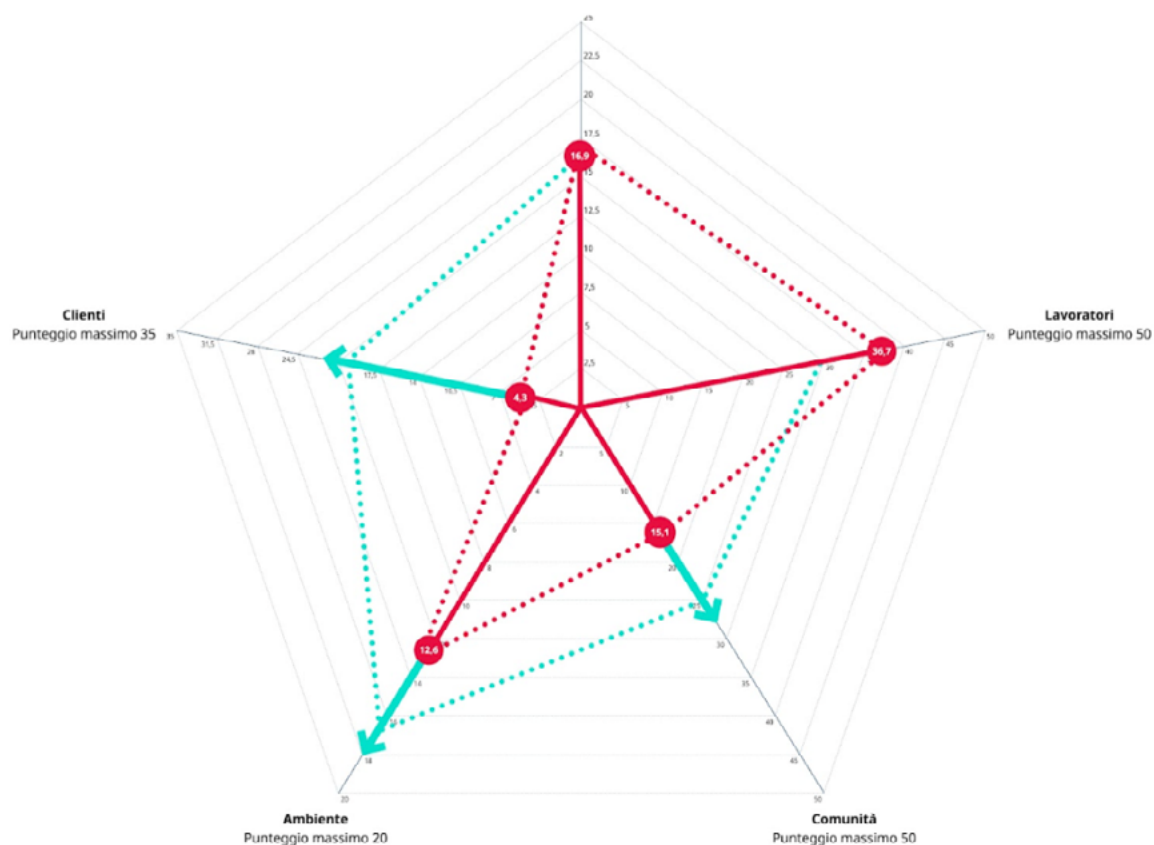
⁵⁵ Leggi [Relazione d'impatto](#)

⁵⁶ Leggi [Missione I nostri 4 obiettivi di beneficio comune](#)

⁵⁷ Leggi [Relazione d'impatto](#)

Profilo e profilo target

Questo grafico rappresenta il profilo Tangible in base ai risultati raggiunti sulle 5 aree di impatto nel 2024 e il target verso cui tendiamo con gli obiettivi che ci siamo dati per il 2025.



- Profilo aggiornato il 31 dicembre 2024
- Tendenza del profilo target definito dal masterplan con Nativa e rivisto dai Soci.

Relazione d'impatto

1. Progettazione etica

Introduciamo, promuoviamo e diffondiamo processi e strumenti di progettazione, implementazione e validazione di prodotti o servizi tecnologici che rispettino tutte le persone, basati su principi di etica, accessibilità, equità e multiculturalità.

Progettazione etica - Obiettivi 2024 (1 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Misurare l'impatto sui progetti Il modello e il processo di misurazione dell'impatto che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti includono criteri d'impatto che ci supportano e guidano verso modelli di business e di innovazione rigenerativi	- Per i criteri d'impatto (interni ed esterni) su cui abbiamo definito le evidenze che vogliamo osservare, abbiamo definito i nostri standard d'impatto (risultati o misure minime da raggiungere e poter osservare insieme) - Abbiamo scelto almeno un altro criterio d'impatto diretto e uno indiretto, implementiamo il processo e/o gli strumento che ci permettono di raccogliere le evidenze con cui possiamo osservare e misurare l'impatto e definiamo risultati e misure minime e/o standard che dobbiamo impegnarci a conseguire per i due criteri scelti	Completamento obiettivo: 100% Criteri a controllo diretto: - Test con ipo e non vedenti, copy e illustrazioni inclusive: le modalità operative sono pubbliche e condivise, stiamo monitorando le attività ongoing - Definizione e applicazione di framework di design etico (impatto diretto su progetti e clienti) - Diffusione di framework di design etico (influenza su mercato e clienti) Criteri a controllo indiretto: - Accessibilità: abbiamo definito i nostri standard web. Dobbiamo completare gli standard su app e altro - Trasparenza: abbiamo avviato un percorso di esplorazione del tema, per definire il criterio d'impatto e le relative evidenze. - Da marzo 2023, sul criterio d'impatto diretto "Test con ipo- e non vedenti" e su quello indiretto "Accessibilità" abbiamo definito un processo di monitoraggio distribuito: ogni team deve avere una persona responsabile dell'impatto a11y ad interim (durata del mandato: 3 mesi). Durante questi 3 mesi, questa persona raccoglie evidenze su almeno un progetto.	Stakeholder primari Soci Dipendenti Stakeholder secondari Clienti

Progettazione etica - Obiettivi 2024 (2 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Misurare l'impatto sui progetti		(continua) Per quanto riguarda gli standard di accessibilità, tutti i team si stanno impegnando a rispettarli, hanno aumentato le informazioni tecniche da passare durante l'handoff con lo sviluppo e intensificando le attività di Quality control.	Stakeholder primari Soci Dipendenti Stakeholder secondari Clienti
Misurare l'impatto sui progetti Abbiamo implementato un modello e un processo di misurazione del miglioramento che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti. Oltre ad Accessibilità e Trasparenza, abbiamo altri 4 criteri d'impatto controllo indiretto, su cui non intendiamo programmare di avviare attività finché quelle in corso non saranno completate almeno all'80% (a meno che non subentrino obblighi particolari)	- Abbiamo iniziato ad esplorare il tema Trasparenza, che vogliamo trasformare in criterio d'Impatto entro il 2027 (3 anni) - Abbiamo pubblicato la nostra definizione del criterio d'impatto Trasparenza nel nostro Playbook - Abbiamo programmato di condividere il criterio d'impatto con tutta la popolazione di Tangible, per definire insieme KPI, evidenze, processi e strumenti	Completamento obiettivo: 33% Nel 2024 abbiamo concluso l'esplorazione del tema Trasparenza attraverso il ciclo di incontri Inspiration, individuando il perimetro entro cui definire il nostro secondo criterio d'impatto. Nel 2025 scriveremo la nostra definizione formale di questo criterio, pianificheremo le attività di condivisione con il team per il 2025, e testeremo i primi strumenti e le prime pratiche operative. Le persone responsabili dell'accessibilità "ad interim" (per un trimestre) diventeranno "responsabili dell'impatto" nei progetti	Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori Stakeholder secondari Clienti Partners
Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato	- Esistono criteri e parametri chiari, condivisi e utilizzati da tutti i team - Per ogni team, esiste una persona responsabile (Team Manager) che monitora i parametri stabiliti. Esiste uno strumento e una riunione ricorsiva in cui questo monitoraggio viene analizzato con i Soci (almeno una volta all'anno)	Completamento obiettivo: 100% I team lavorano in modo autonomo, monitorando i progressi verso i risultati ESG assegnati. In ogni team c'è un Team Manager che supporta il suo team e, quando necessario, prende decisioni per suo conto.	Stakeholder primari Soci Dipendenti

⁶⁵ Leggi [l'Articolo su Normattiva](#)

Progettazione etica - Obiettivi 2024 (3 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Formazione sui temi sociali, ambientali e di governance (ESG) L'intera popolazione di Tangible ha accesso a un programma di formazione specifico rivolto alla sensibilizzazione su temi sociali, ambientali e di governance. Il programma contiene esercizi pratici coerenti con i principi dichiarati a statuto.	- Gli esercizi ESG sono obbligatori per tutti i Dipendenti di Tangible. Diventano facoltativi quando ne hanno svolti almeno 3 a tema sociale e 2 a tema ambientale - Tutti i Dipendenti hanno partecipato a un'attività di formazione obbligatoria sul tema Governance: spiegare le informazioni finanziarie fornite dall'azienda (eccetto quelle riguardanti gli stipendi) e aggiornate mensilmente. Questa KPI risponde a un obiettivo di Trasparenza finanziaria con i lavoratori che intendiamo raggiungere come B Corp.	Completamento obiettivo: 100% Tutti i dipendenti hanno svolto gli esercizi assegnati. Nel 2024, tutti i dipendenti hanno seguito la formazione sul tema Governance. Le persone assunte nel corso del 2024 sono state informate e nel 2025 svolgeranno i primi esercizi.	Stakeholder primari Dipendenti

Gli obiettivi su cui lavoreremo fino al 2025 sono molto impegnativi. Per non dimenticarci di lavorare su quelli che avevamo indicato nei precedenti report d'impatto, raccogliamo in questa tabella gli obiettivi che avevamo previsto per il 2023 e il 2024 e che abbiamo preferito spostare. Li avvieremo quando saremo a buon punto con quelli in corso.

Progettazione etica - Obiettivi 2025		
Descrizione	KPI	Rivolto a
Misurare l'impatto sui progetti Abbiamo implementato un modello e un processo di misurazione del miglioramento che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti. In questi primi 3 anni abbiamo compreso che questo obiettivo è interdipendente con uno degli Obiettivi 2025 che abbiamo definito per "3 - Coinvolgimento dei nostri stakeholders": Green / sustainable web. Lavoreremo attivamente su quello e torneremo su questo al termine di ciò che avremo conseguito.	Abbiamo integrato i parametri green nel nostro processo di design e negli strumenti che usiamo (green web, digital carbon footprint)	Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori Stakeholder secondari Clienti Partners

Nel triennio 2022-2024, non siamo riusciti a fare significativi progressi su questo obiettivo. La raccolta delle evidenze con il processo di monitoraggio per il primo criterio d'impatto (accessibilità) è stata più impegnativa e di difficile realizzazione di quanto avessimo immaginato. L'avvio delle attività esplorative per definire il secondo criterio (Trasparenza), ci ha reso impossibile aprire questo ulteriore fronte. La curva di diffusione dell'AI e i relativi dati di consumo di energia e acqua dichiarati dalle aziende tech sono i temi su cui siamo sicuramente chiamati a confrontarci.

2. Modelli di business e di innovazione responsabili

Contribuiamo alla promozione di modelli di business e di innovazione il cui impatto sociale e ambientale sia basato su principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione

Modelli di business e di innovazione responsabili - Obiettivi 2024 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025	Definizione ed erogazione di un Incentivo una tantum per i Dipendenti che passano a fornitori 100% green certificati per l'energia elettrica e il gas presso le loro abitazioni (lavoro da remoto)	Completamento obiettivo: 50% Non siamo riusciti a dare un seguito all'indagine svolta nel 2022, perché questo tipo di contributo potrebbe essere erogato tramite Welfare, insieme ad altri emersi in corso d'anno.	Stakeholder primari Soci Dipendenti
Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato	Il 100% degli strumenti digitali che usiamo in Tangible adotta politiche green pubbliche	Completamento obiettivo: 0% Nel 2023 lo stack DesignOps ha creato uno strumento in cui sono elencati e monitorati tutti i tool digitali che usiamo. Nel corso del 2024, verrà incaricato di integrare in questa lista i parametri green, in modo che possano essere verificati da chiunque stia valutando un nuovo tool.	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori
Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato	Il 100% degli strumenti digitali che usiamo in Tangible adotta politiche green pubbliche	Completamento obiettivo: 20% Lo stack DesignOps è stato informato di questa politica. Nel 2023 ha creato uno strumento in cui sono elencati e monitorati tutti i tool digitali che usiamo. È stato incaricato di integrare in questa lista i parametri di accessibilità da verificare affinché il tool possa essere adottato e le attività sono in corso.	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori

Modelli di business e di innovazione responsabili - Obiettivi 2024 (2 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato	Espandiamo le aree di indagine del framework Ethical Compass (accessibilità ed ergonomia, sicurezza e privacy, fiducia, inclusione, autonomia e autodeterminazione) integrandole con aree e/o parametri di sostenibilità ambient	Completamento obiettivo: 10% A ottobre 2023, il team interno che lavora sullo strumento Ethical Compass ha svolto una sessione di codesign per raccogliere idee. Nel 2024 andrà avanti ad esplorare opzioni. Questa area di indagine potrebbe non essere integrata all'Ethical Compass e ad oggi stiamo privilegiando lo studio di strumenti e pratiche esistenti da affiancare al nostro Compass.	Stakeholder primari Dipendenti Collaborator Stakeholder secondari Clienti
Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025	Definizione ed erogazione di un Incentivo una tantum per i Dipendenti che passano a fornitori 100% green certificati per l'energia elettrica e il gas presso le loro abitazioni (lavoro da remoto)	Completamento obiettivo: 50% Non siamo riusciti a dare un seguito all'indagine svolta nel 2022, perché questo tipo di contributo potrebbe essere erogato tramite Welfare, insieme ad altri emersi in corso d'anno.	Stakeholder primari Dipendenti Soci
Tangible rigenerativa La nostra organizzazione, i nostri servizi e il nostro processo di design sono basati su un modello rigenerativo ancorato a 3 parametri: finanziario, sociale e ambientale	Siamo pronti alla ri-certificazione B-Corp (submission da inviare entro al massimo 6 mesi prima della scadenza della certificazione, 4 luglio 2025). Intendiamo inviarla entro la fine del 2024	Completamento obiettivo: 100% Abbiamo inviato la richiesta di ricertificazione a dicembre 2024. Nel secondo semestre del 2025 avremo notizie sull'esito della nostra richiesta.	Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori Stakeholder secondari Fornitori, Partners, Associazioni e comunità, Università e scuole, Clienti

Gli obiettivi su cui lavoreremo fino al 2025 sono molto impegnativi. Per non perderci quelli che avevamo indicato nei precedenti report d'impatto, raccogliamo in questa tabella gli obiettivi che avevamo previsto per il 2023 e il 2024 e che abbiamo preferito spostare. Li avvieremo quando saremo a buon punto con quelli in corso.

2: Modelli di business e di innovazione responsabili - Obiettivi 2024		
Descrizione	KPI	Rivolto a
Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato	• Esiste una policy pubblicata nel Playbook per scegliere e monitorare i tool digitali che utilizziamo • La policy include i nostri standard di valutazione dell'ecosostenibilità del tool digitale (si devono preferire tool 100% green) • La policy include i nostri standard di accessibilità del tool digitale (si devono preferire tool accessibili e che consentano di produrre output accessibili)	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori



3. Coinvolgimento dei nostri stakeholder

Promuoviamo il dialogo e la co-progettazione con gli stakeholder, per amplificare l'impatto positivo del loro operato, trasmettiamo buone pratiche sinergiche provenienti da domini e aree diversi, diffondiamo la cultura di una progettazione etica.

Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2024 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
I designer del futuro Diffondiamo la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designers	Abbiamo contribuito o siamo relatori esterni alle tesi universitarie degli studenti delle Università di Design (almeno 1 all'anno)	Completamento obiettivo: 0% Nel 2024 non siamo riusciti a contribuire a nessuna tesi.	Stakeholder primari Università Scuole
Feedback e suggerimenti dai Clienti Abbiamo implementato un sistema strutturato per ottenere feedback dai Clienti relativamente a: qualità e impatto dei servizi e delle attività offerti, per migliorarli	- Abbiamo un processo di ascolto e raccolto feedback strutturato ed evolutivo - Stiamo raccogliendo dati confrontabili su: - soddisfazione rispetto agli accordi presi - qualità e precisione - qualità delle comunicazioni	Completamento obiettivo: 60% Abbiamo definito due modalità di raccolta feedback: una per i nuovi Clienti e una per i Clienti che rinnovano la collaborazione con Tangible su ulteriori progetti o per ulteriori periodi. Nel 2024, siamo riusciti a realizzare 3 interviste con nuovi Clienti, utilizzando la versione aggiornata dello script che include anche domande chiuse sui principali indicatori di soddisfazione. Non siamo ancora riusciti a raccogliere feedback dai Clienti che rinnovano, principalmente per difficoltà legate alla disponibilità di tempo delle persone coinvolte. Abbiamo però consolidato il formato dell'intervista qualitativa e i dati raccolti nel 2024 ci aiuteranno a definire un primo benchmark interno.	Stakeholder primari Clienti Soci Dipendenti
I designer del futuro: accesso all'istruzione a distanza Doniamo i device non più in uso e obsoleti per il nostro lavoro a associazioni e famiglie per la scuola a distanza.	Numero di device donati all'Associazione	Completamento obiettivo: 0% 0 MacBook ceduto	Stakeholder primari Associazioni

Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2024 (2 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
"Give back": sostegno a distanza con Actionaid e WeWorld Attiviamo un sostegno a distanza per ogni Dipendente assunto/a a tempo indeterminato full-time. Questo programma è stato attivato il 21 dicembre 2016.	• Sostegni a distanza con ActionAid e WeWorld: il numero di sostegni attivati è pari al numero dei Dipendenti a tempo indeterminato full-time che abbiano superato il periodo di prova. • Incremento sostegni rispetto all'anno precedente	Completamento obiettivo: 100% • Sostegni attivi Actionaid: 14 • Sostegni attivi WeWorld: 5 • Dipendenti a tempo indeterminato full-time: 20 • Incremento sostegni rispetto al 2023: 3	Stakeholder primari Associazioni Dipendenti
Tangible Inspiration Inspiration è un programma volto ad aprire le porte dei nostri uffici fisici e virtuali per creare occasioni di incontro e confronto diretto con gli utenti e i Clienti per cui progettiamo. Intendiamo proseguire lo sviluppo di questo programma, legandolo sempre più saldamente alle nostre strategie benefit.	• Il programma Inspiration è stato costruito per esplorare il tema materiale Trasparenza, emerso come il più prioritario sia per Tangible che per i Clienti. Questo tema è anche un criterio d'impatto.	Completamento obiettivo: 100% La settima edizione di Inspiration ha esplorato con successo il tema della Trasparenza attraverso sette incontri con esperti di vari settori. Questo percorso ci ha permesso di definire il nostro secondo criterio d'impatto e di tradurlo in pratiche concrete per il 2025, generando valore sia per il nostro team che per la comunità esterna.	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori Associazioni, Università e scuole, Utenti, Clienti Stakeholder secondari Partners
Creare Valore Condiviso (CSV) Coerentemente con il percorso intrapreso come Società Benefit, abbiamo realizzato attività che consentono di sviluppare gli strumenti per l'implementazione di una strategia orientata allo shared value, quindi: • attività a valore per l'azienda (business e strategia): focus sui fattori di successo che garantiscano la creazione di valore economico-finanziario nel lungo termine; • attività a valore sociale (società e stakeholder): focus sulle leve di creazione di valore sociale.	• Abbiamo individuato le nostre tematiche materiali • Relativamente alle tematiche materiali individuate, abbiamo definito i nostri target e le nostre kpi • Abbiamo un'analisi e una matrice di materialità ispirate al principio di materialità indicato dagli standard GRI.	Completamento obiettivo: 70% • Nel sistema di raccolta feedback dai Clienti (interviste dirette) abbiamo incluso domande per sondare l'interesse rispetto ai nostri temi materiali. • Nel 2024 i risultati sono riportati nel capitolo "I nostri temi materiali" di questo report e hanno evidenziato un interesse più marcato per i temi legati a accessibilità fisica, sicurezza, digitalizzazione e impatto interno, seguiti da inclusione, trasparenza e sostenibilità digitale. • Questo processo ci sta permettendo di consolidare un approccio più strutturato alla definizione di standard qualitativi condivisi, orientando le nostre azioni future verso ciò che genera reale valore per i nostri stakeholder.	Stakeholder primari Soci Clienti Dipendenti Stakeholder secondari Collaboratori

Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2025		
Descrizione	KPI	Rivolto a
Feedback e suggerimenti dai Partner Abbiamo implementato un sistema strutturato per ottenere feedback dai Partner relativamente a: qualità dei progetti qualità della collaborazione allineamento rispetto ai nostri criteri d'impatto per cogliere spunti su cui migliorare la collaborazione e l'impatto positivo che possiamo raggiungere insieme.	Abbiamo intervistato almeno 1 partner a semestre	Stakeholder primari Partners
Green / sustainable web Esploreremo come integrare i principi di sostenibilità ambientale nella progettazione di prodotti e servizi digitali. Valuteremo quali competenze potremmo dover sviluppare internamente e quali aspetti richiederebbero invece collaborazioni con partner specializzati, definendo un approccio equilibrato e sostenibile per Tangible. Questo ci permetterà di comprendere il nostro potenziale contributo al green web e di identificare le strategie più efficaci per realizzarlo.	Esiste un programma di iniziative o eventi volti a sensibilizzarci e costruire un network di partner competente su questo tema Questo approccio ci darà la flessibilità necessaria per esplorare il campo della sostenibilità digitale, adattando il nostro percorso in base alle scoperte che faremo, alle opportunità che emergeranno e alle risorse disponibili, senza vincolarci prematuramente a soluzioni specifiche.	Stakeholder secondari Partners Clienti



4. Sviluppo professionale e umano

Abilitiamo il pieno potenziale, professionale e umano, delle persone, la loro integrazione e coesione alla luce dei principi di solidarietà e sensibilità sociale e il costante miglioramento delle loro condizioni di lavoro.

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (1 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Forbice retributiva Il divario tra la retribuzione più alta e quella più bassa rappresenta la nostra volontà di strutturare la nostra organizzazione secondo un modello di responsabilità distribuita e un organigramma il più possibile piatto.	$\leq 4x$	Completamento obiettivo: 100% Lo stipendio dei Soci amministratori è 3,12 rispetto allo stipendio dell'impiegato con livello retributivo più basso	Stakeholder primari Dipendenti Soci
Diversity & Inclusion Come Società Benefit, continuiamo a monitorare in particolare il principio di equità, secondo parametri di genere confrontabili con il mercato: https://playbook.tangible.is/diversita-benessere-appartenenza/	• Distribuzione di genere (solo Dipendenti): da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne • Distribuzione di genere in ruoli di management: da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne • Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori): da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne	Completamento obiettivo: 95% • Distribuzione di genere (solo Dipendenti): 14 donne (63.6%), 8 uomini (36,4%) • Distribuzione di genere in ruoli di management: 8 donne (61,5%), 5 uomini (38,5%) • Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori): 15 donne (60%), 10 uomini (40%) Registriamo un leggero sbilanciamento a favore della presenza femminile in 2 KPI su 3, dato comunque positivo nel contesto del settore tecnologico.	Stakeholder primari Collaboratori Dipendenti
Diversity & Inclusion Come Società Benefit, continuiamo a monitorare in particolare il principio di equità, secondo parametri di genere confrontabili con il mercato:	• Ci è stata assegnata la certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022)	Completamento obiettivo: 95% Nel 2024 abbiamo avviato e quasi completato il percorso di certificazione per la parità di genere e verrà finalizzato nei primi mesi del 2025.	

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (2 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Pieno potenziale umano Abbiamo definito alcune politiche e parametri per misurare l'equilibrio tra vita professionale e privata (work-life balance) e il senso di fiducia e sicurezza dei Dipendenti e dei Collaboratori. Questi parametri ci guidano nel rispetto del principio di benessere così come lo abbiamo definito nel nostro Playbook	Godimento dei giorni di ferie dovuti: La percentuale dei Dipendenti che gode almeno dell'80% dei giorni di ferie dovuto è $\geq 80\%$	Completamento obiettivo: 100% Su 22 Dipendenti, 13 hanno goduto il 100% delle ferie dovute; 9 hanno goduto tra il 99,9% e il 75% delle ferie dovute; L'86,4% dei nostri dipendenti ha goduto di almeno l'80% delle ferie dovute, superando il target prefissato. Questo risultato evidenzia il nostro impegno concreto nel promuovere un sano equilibrio vita-lavoro, garantendo che il benessere delle persone rimanga una priorità anche nei periodi di intensa attività. Continuiamo a monitorare e migliorare questo parametro, ritenendolo fondamentale per mantenere elevati sia la soddisfazione del team che la qualità del lavoro.	Stakeholder primari Dipendenti
Pieno potenziale umano Nel 2016, con l'aumentare del numero di Dipendenti, abbiamo avviato un percorso di diffusione dell'approccio alla progettazione adottato da Tangible (lean UX e agile methodologies). Questo percorso ci ha portato a consolidare il nostro modello organizzativo e a definire competenze, responsabilità e seniority dei vari ruoli. Tutte queste informazioni sono disponibili e note a tutti i Dipendenti di Tangible (Playbook), per poter contribuire attivamente non solo allo sviluppo della propria carriera, ma anche all'evoluzione dei modelli in uso.	Sviluppo del percorso di crescita: ogni Dipendente conosce le mansioni previste per il suo ruolo e la sua seniority, i percorsi di carriera possibili e ha accesso agli strumenti per intraprendere il percorso concordato Dipendenti che ricevono una promozione: la percentuale dei Dipendenti che raggiunge un aumento di livello ogni 2 anni è $\geq 80\%$ Equità nei compensi (gender pay gap): tutti i Dipendenti hanno uguale accesso a compenso e percorso di carriera, indipendentemente dal loro genere, orientamento, situazione personale ecc...	Completamento obiettivo: 80% Sviluppo del percorso di crescita: abbiamo definito una matrice di ruoli e mansioni (Tangible Skill matrix). Ogni Dipendente ha indicato sulla Skills Matrix le sue competenze e responsabilità e quelle su cui costruire il suo percorso di sviluppo della carriera Dipendenti che ricevono una promozione: 50% Equità nei compensi: 100%	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (3 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Integrazione - Supporto all'inserimento dei laureandi nel mondo del lavoro (tirocinio) - Supporto all'inserimento dei neo-laureati nel mondo del lavoro (apprendistato)	- Abbiamo attivato almeno 1 tirocinio nel corso dell'anno - Abbiamo almeno 1 Dipendente attivo con percorso di apprendistato	Completamento obiettivo: 0% Come spiegato nel capitolo Il nostro capitale sociale e relazionale, abbiamo rivisto la politica sui tirocini, definendo il criterio con cui attivarli 0 tirocini attivati 0 percorsi di apprendistato attivati Le candidature ricevute non erano interessate a lavorare con noi sugli argomenti presentati nel nostro pos	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori Università, Scuole
Integrazione Supporto all'inserimento dei diplomati nel mondo del lavoro (borsa di studio)	- Insieme a un Istituto del territorio, abbiamo definito i criteri di accesso a una borsa di studio per almeno una studentessa o uno studente di quinta che intenda proseguire gli studi all'Università ma non è nelle condizioni economiche di potersi iscrivere - La borsa di studio è stata erogata e abbiamo evidenza che almeno una studentessa / uno studente ha potuto iscriversi all'Università e la frequenta	Completamento obiettivo: 100% - Abbiamo attivato una borsa di studio con il Liceo Einstein di Rimini, valore 2.500 € La borsa di studio è stata erogata a 3 studenti meritevoli Nel 2025 ripeteremo l'iniziativa.	Stakeholder primari Scuole e Università
Coesione La nostra azienda è concepita come una comunità di persone che hanno il permesso, il tempo e molti modi per contribuire allo sviluppo del modello organizzativo, all'evoluzione dei ruoli e delle relative competenze, alla cultura aziendale più in generale.	- Almeno 1 dei 3 Soci ha svolto almeno 2 colloqui 1to1 all'anno con tutti i Dipendenti, 1 per impostare obiettivi, 1 per verificare i progressi in corso d'anno Talent Retention: misuriamo il numero di Dipendenti che hanno aderito all'azienda rispetto a quelli rimasti nello stesso periodo (periodo Tangible = anno)	Completamento obiettivo: 100% - I Soci hanno svolto 2 colloqui all'anno con tutti i Dipendenti. - Talent Retention: 89% per i già presenti e 83% per i neo-assunti	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (4 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
Diversity & Inclusion Il nostro processo di ricerca e selezione del personale è unbiased: in base a ruolo e posizione aperta, le persone che si candidano vengono valutate in base alle competenze e all'esperienza. Gli altri dati sensibili che potrebbero condizionare le valutazioni non vengono rese disponibili a chi valuta le candidature	Il 90% delle candidature in arrivo e che vengono girate a chi deve valutarle non contengono dati sensibili. Il restante 10% può contenere dati sensibili se sono persone conosciute dalla popolazione di Tangible o segnalate dal nostro network (endorsement)	Completamento obiettivo: 100% Il processo di blind hiring è stato implementato come descritto nel Playbook e rispetta le KPI indicate.	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori

Gli obiettivi su cui lavoreremo fino al 2025 sono molto impegnativi. Per non perderci quelli che avevamo indicato nel nostro primo report d'impatto, raccogliamo in questa tabella gli obiettivi che avevamo previsto per il 2023 e che abbiamo preferito spostare. Li avvieremo quando saremo a buon punto con quelli in corso.

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi per i prossimi anni		
Descrizione	KPI	Rivolto a
Diversity & Inclusion - Il nostro modello supera lo schema binario M/F (maschio / femmina) - in linea con i nostri principi di Diversità e Appartenenza, nel totale della popolazione di Tangible possiamo rilevare 1 rappresentante di genere non binario o etnia non caucasica	- Abbiamo definito il modello di diversity con cui vogliamo monitorare i nostri parametri di pay gap, superando il genere come unico parametro - Il modello di diversity è applicato anche ai team: ogni team rispetta i parametri di diversity definiti nel modello - Abbiamo avviato un rapporto con 1 Dipendente o 1 collaboratore di genere non binario o etnia non caucasica	Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori

Ringraziamenti

La relazione d'impatto è stata elaborata da Ilaria Mauric, Nicolò Volpato, Luca Scarpa e Alessia Freddo.

Vogliamo ringraziare tutti i Dipendenti e i Collaboratori che ogni giorno si impegnano, rappresentano e divulgano il valore che ci impegniamo a generare: Marianna Cerato, Anna Mormile, Antonio Matera, Giulia Cavinato, Manuele Forcucci, Daniele Iori, Alessia Freddo, Francesco Paradiso, Moreno Giorgini, Ilenia Baronio, Giada Cantoni, Valentina Marzola, Annalaura Tezzon, Caterina Amato, Silvia Riva, Claudio Guerra, Anna Portelli, Francesca Corso, Federico Paternò, Massimo Colasurdo, Giorgia Russo, Rita Caporrino, Leonardo Marenda, Marino Di Clemente e Roberto Burceni.



Tangible