



**RELAZIONE
D'IMPATTO**
2025

Tangible

Indice

<u>Introduzione al report 2025</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>36</u>
Promuoviamo il nostro modello per progettare un'innovazione consapevole: Ethical Compass	
→ <u>5.3: Il nostro capitale umano</u>	<u>39</u>
Il deposito della nostra conoscenza	
condivisa: Playbook	
Tangible Academy	
→ <u>5.4: Il nostro capitale sociale e relazionale</u>	<u>46</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>51</u>
→ <u>B Impact Score 2023</u>	<u>52</u>
→ <u>Dettaglio B-Impact Assessment Tangible: dati al 31 dicembre 2024</u>	<u>53</u>
→ Governance	
Lavoratori	
Comunità	
Ambiente	
Clienti	
Profilo e profilo target	
→ <u>Relazione d'impatto</u>	<u>59</u>
→ Progettazione etica	
1. Modelli di business e di innovazione responsabili	
2. Coinvolgimento dei nostri stakeholder	
3. Sviluppo professionale e umano	
<u>Ringraziamenti</u>	<u>72</u>



Introduzione al report 2025

Il 2025 è stato un anno in cui alcune cose che avevamo costruito hanno cominciato a funzionare senza che le tenessimo in mano. I team si sono mossi con autonomia, le persone si sono assunte responsabilità nuove, la direzione è rimasta chiara anche mentre tutto intorno cambiava. È una trasformazione silenziosa, ed è senz'altro la più dirompente degli ultimi anni. Come per tutti, questo avveniva in un contesto burrascoso. Le crisi internazionali, l'incertezza economica, la trasformazione tecnologica, le tensioni sui mercati in cui operano i nostri clienti: tutto questo è entrato in qualche modo nei progetti, nelle conversazioni, nelle domande che ci facciamo sul nostro ruolo, sia come singoli che come impresa. Tangible è rimasto uno spazio in cui quella complessità si guarda insieme, senza fingere di avere risposte che non abbiamo.

L'intelligenza artificiale continua ad evolvere ad una velocità esponenziale, ponendo qualsiasi organizzazione di fronte a vari bivi, adozione, governo e sicurezza tra i primi. Nel 2025, per noi l'AI ha attraversato l'anno in modo diverso da come l'avevamo incontrato prima. Non più come tema da esplorare, ma come pressione quotidiana su processi, deliverable e ruoli. E le curve esponenziali (lo abbiamo imparato proprio all'inizio del nostro percorso come Società Benfit) sono contro natura: nessun organismo umano assorbe il cambiamento a quella velocità. Abbiamo visto energie e disorientamenti, curiosità e resistenza, e li abbiamo riconosciuti come risposte legittime, non come ostacoli da rimuovere. Il nostro impegno è stato tenere aperto lo spazio perché la curiosità avesse più posto dell'ansia, sapendo che non abbiamo ancora tutte le risposte.

In tutto questo, le persone hanno trovato nel lavoro condiviso la ragione per stare insieme. Come alberi di una foresta, che si sostengono attraverso radici invisibili, la nostra coesione continua a sentirsi e continuiamo a viverla quando ci ritroviamo. È così che il nostro DNA rimane in circolo. Che ci si ricorda perché si sta qui e non altrove.

Buona lettura,

Ilaria Mauric
Impact Manager

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

Perchè 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](#)¹.

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.

¹Statuto di Tangible, Articolo 3 - Oggetto.

Valori guida

Ciò che ci tiene uniti

Crediamo in

identità
benessere
appartenenza
curiosità
competenza
dedizione
trasparenza
diversità

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, 20 Dipendenti e 4 collaboratori² e ha evoluto i propri servizi per rispondere alla crescente complessità, al bisogno di innovazione e di progettazione responsabile.

² Dato rilevato il 31 dicembre 2025.

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 semestre 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 2025 i Soci hanno investito 497 ore (pari a **20,7 gg/anno per Socio**) per manovrare la strategia e la visione di **medio-lungo termine**; e 201 ore (**pari a 8,4 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 **significativamente aumentato il tempo allocato per le attività di definizione delle strategie e dalla visione di medio e lungo termine**. Questo è stato possibile anche grazie ai Dipendenti che svolgono attività di Management (amministrazione, marketing, team o progetto), che hanno **ricevuto in delega e svolto in modo sempre più efficace molte attività di gestione operativa**.

Abbiamo ridefinito la nostra strategia commerciale, abbandonando il modello della funzione sales interna a favore di un sistema di partnership che ci permette di offrire soluzioni end-to-end, dal design allo sviluppo, rese oggi più competitive dall'integrazione dell'AI nei nostri processi. È un posizionamento più coerente con il mercato che vogliamo presidiare: **clienti di grandi dimensioni che cercano un partner strategico, non un fornitore esecutivo**.

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 2025, 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 Resp.
dell'impatto, Resp. protezione dei
dati (RPD) **Socia 32%**

UX TEAM

Team Manager, Service Designer & IxD Designer

Marianna Cerato

Daniele Iori

Silvia Riva

Interaction & Service Design

Giorgia Russo

Giulia Cavinato

Valentina Marzola

Anna Mormile

Caterina Amato

Anna Portelli

Giada Cantoni

Annalaura Tezzon

Francesca Dalsaso

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

Diana Bernabei
Accessibility Expert

Roberto Burceni
Accessibility Expert

MARKETING & COMMUNICATION

Claudio Guerra

OPERATIONS

Donatella Ricceri

Alessia Freddo

Comitato di guida per la parità di genere

Ilaria Mauric

Alessia Freddo

³ Il nostro [organigramma](#) al 31 dicembre 2025

Dipendente

Freelance

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

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

Utenti e cittadini digitali

Clienti

Dipendenti e Collaboratori

Partners

Rappresentanza

Education

Comunità

Fornitori

Soci

La nostra mappa dei portatori di interesse ([stakeholder map](#)), aggiornata a dicembre 2025. Rispetto al 2024, abbiamo evoluto la struttura della mappa per riflettere meglio la maturità delle nostre relazioni, distinguendo con maggior precisione tra partner operativi, enti di rappresentanza e il comparto della ricerca e formazione.

In Tangible, progettiamo interfacce e interazioni per i prodotti e servizi digitali dei nostri **Clienti**. Nella nostra stakeholder map, definiamo intenzionalmente questo gruppo come **Utenti e Cittadini Digitali**: sono l'insieme di persone che interagisce con i risultati della nostra progettazione e verso cui sentiamo la responsabilità maggiore. Abbiamo definito come primi portatori di interesse i nostri Clienti e, a seguire, i Dipendenti e i Collaboratori, poiché senza di loro non esisterebbe alcuna creazione di valore.

Subito sotto il nucleo operativo, la mappa si apre verso l'esterno attraverso due direttrici: a sinistra, i **Partners** e il mondo dell'**Education** (Università e Scuole), con cui collaboriamo per rispondere alle sfide di innovazione e nutrire la nostra vocazione scientifico-formativa; a destra, la **Rappresentanza** (Associazioni di categoria e Benefit) e la **Comunità**, che garantiscono la nostra solidità istituzionale e arricchiscono il nostro capitale sociale e civile.

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

I **Soci** sono alla base della mappa: possono beneficiare del valore prodotto dall'azienda solo se tutti gli altri portatori di interesse, lungo tutta la filiera, ne hanno tratto beneficio a loro volta.

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 dato un linguaggio condiviso per discutere di impatto all'interno dell'organizzazione, individuare i nostri temi materiali e trasformare gli obiettivi di beneficio comune in iniziative misurabili. È anche diventato un vantaggio inatteso nelle relazioni di business: con le B Corp con cui collaboriamo il tempo di allineamento si accorcia perché il terreno comune esiste già”.

A dicembre 2025 abbiamo completato la ricertificazione con un punteggio di 85,3. Non tutto è cresciuto, e lo diciamo perché il punto non è avere un report perfetto, ma avere un report onesto. Il dettaglio è nel [capitolo 5.1](#).

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: abbiamo definito le buone pratiche e un processo interno per monitorare se e come vengono attuate, distribuito sui Dipendenti e Collaboratori che si occupano di progettazione.

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 definite: offrire informazioni complete e comprensibili su regole e processi; evitare linguaggi vaghi o contraddittori; rendere visibili e accessibili le opzioni di configurazione privacy; comunicare decisioni dei sistemi in modo spiegabile (explainable design); integrare la trasparenza come criterio di impatto nei progetti e nelle review.

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 da fare.

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 da fare.

Tema 7: digitalizzazione

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

Evidenze definite: sì, attività da fare.

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.

Valutazione fatta nel 2025: abbiamo deciso di non sviluppare questo tema come criterio d'impatto misurabile nei nostri processi

di design. Il nostro impatto ambientale diretto sui progetti è limitato: come azienda di design, non abbiamo controllo sui sistemi IT né sulle supply chain fisiche. Agiamo invece dove possiamo farlo concretamente: compensando le emissioni legate alle nostre attività (viaggi, workshop, retreat) nell'ambito del nostro impegno annuale per la neutralità carbonica, e avviando una conversazione con i partner tech per affrontare il tema quando offriamo soluzioni end-to-end.

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 formazione¹² interno volto alla sensibilizzazione sui temi ambientali, social e di governance (ESG) avviati nel 2020, fino all'implementazione di un processo progressivo di raccolta feedback da parte dei nostri stakeholders (a partire dai nostri Clienti, dal 2021¹³), da cui stiamo imparando a ricavare parametri di riferimento¹⁴.

Lavorando sul nostro primo tema (Accessibilità), abbiamo capito che integrare uno o più temi in modo consistente nei nostri processi **richiede un ciclo di iniziative e attività che si succedono nell'arco di un triennio.** Nel 2025 abbiamo proseguito i lavori sul ciclo avviato sui Temi 2 e 4 (Sicurezza e Fiducia e Trasparenza) e nel 2026 confidiamo di chiuderli, passando a una fase di monitoraggio e ascolto. Nel 2027 prevediamo di ripetere l'indagine con i nostri stakeholder interni (Dipendenti e Collaboratori) ed esterni (Clienti e Partner).

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

Dal 2021 abbiamo avviato un processo di ascolto con i nostri due principali portatori di interesse (Clienti e Dipendenti).

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 , interviste con gli stakeholders interni (account)
Dipendenti	Momenti di confronto ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di un framework per la progettazione etica¹⁸ • Organizzazione di momenti di incontro con i nostri stakeholders diretti e indiretti (Inspiration)¹⁹ • Stacks: un team dedicato ad avviare iniziative per fare ricerca e sviluppo sull'impatto dell'AI nella progettazione e nei processi interni
Collaboratori	Codice etico ²⁰	Condivisione dei valori aziendali
Università e scuole	Lezioni presso Università, Scuole e aziende private (Talent Garden)	<ul style="list-style-type: none"> • 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

10 REDUCED INEQUALITIES



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

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

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 dell'86% per i già presenti e del 100% 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 (Education), Comunità.

- abbiamo erogato 6 docenze presso enti universitari e master, abbiamo contribuito a 1 tesi come relatori esterni²⁶; siamo stati relatori in 9 eventi pubblici (conferenze o meetup) pari a 81 giorni investiti
- abbiamo riproposto la borsa di studio al Liceo Scientifico e Musicale 'A. Einstein' di Rimini, che nel 2024 aveva premiato tre studentesse e studenti meritevoli con un contributo complessivo di 2.500 €. Il bando 2025 è andato deserto. Abbiamo quindi avviato una collaborazione con l'Università di Bologna, che si è rivelata un

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](#)

canale più efficace: dal 2026 erogheremo la borsa attraverso questo nuovo percorso (approfondimento nel capitolo 5.4).

- abbiamo organizzato la **8° edizione di Inspiration**, una serie di 5 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** dal punto di vista del **social digital divide**. Per organizzarli abbiamo allocato 20 giorni di lavoro e speso **3904 €**;
- lo stack **Ricerca & Sviluppo** (team interno di 2 persone a cui viene assegnato un progetto interno, con tempo e budget allocabile) ha investito **54** giornate con l'obiettivo di esplorare tecniche e strumenti per integrare l'AI nella fase di prototipazione di un prodotto digitale e di trasferire le conoscenze ai colleghi;
- **dal 2017 al 31 dicembre 2025**, abbiamo erogato **61.335,00 €** in donazioni ad associazioni e ONLUS. Il dato risulta inferiore rispetto all'anno precedente perché abbiamo riordinato il modello di calcolo: abbiamo escluso dal conteggio alcune sponsorizzazioni a eventi organizzati da associazioni no profit, che pur essendo iniziative a impatto sociale e coerenti con i nostri valori, preferiamo non classificare come donazioni in senso stretto.

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 2025 abbiamo monitorato gli effetti delle seguenti politiche, attivate per migliorare la qualità della vita dei Dipendenti durante l'orario di lavoro:

- 6 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 2025, abbiamo organizzato vari momenti di incontro dal vivo, sostenendo il commuting, il vitto e l'alloggio.
- abbiamo mantenuto un team interno di due persone (Stack) per uniformare o evolvere gli strumenti e i processi della progettazione (Prototipazione con AI), investendo quasi 54 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 **259** giorni e oltre **28.107 €** in attività di shared knowledge (Academy, Internal days, Punti verticali, Retreat e inspiration²⁸)
- abbiamo investito **37.338,03€** (pari a 74,7% 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 7.568 followers, di cui l' 68 % è su LinkedIn e il 15% su Instagram;
- un incremento costante anche degli iscritti a Tracks, che ha raggiunto quota 2.000, 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 6 iniziative rilevanti nel corso dell'anno (eventi terzi e Inspiration 2025), che hanno contribuito a consolidare la nostra presenza sul campo e a rafforzare le relazioni con partner, clienti e stakeholder;
- per lavorare sui nostri obiettivi di beneficio comune, **il team interno (B Corp team)** ha lavorato per **31 giorni** alle iniziative collegate al nostro report d'impatto;
- abbiamo investito **4.640 €** per il rinnovo annuale della **certificazione B Corp**, il primo audit di sorveglianza della certificazione UNI/PdR 125:2022, il rinnovo dell'iscrizione ad **Assobenefit**, il rinnovo del **Synergy Assessment ESG** e per ridurre e compensare la nostra carbon footprint con Carborea (crediti certificati secondo ISO 14064-2). Il dettaglio della metodologia di compensazione è descritto nel [capitolo 5.1](#).

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 88 giorni complessivi e circa 24.700 €. 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. Di questi, 2.500 € sono stati spesi in formazione per la parità di genere, obbligatoria per tutta la popolazione aziendale;
- Coaching individuale per 2 persone equivalenti a oltre 3 giorni per le sessioni e i follow-up e circa 3.124 € 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	<ul style="list-style-type: none"> Certificazione B Corp UNI PdR 125/2022 Carborea Cybersecurity 	14.640 €	45	24.750 €	7,6%
Intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> Ethical Compass A11y guidelines Sorveglianza marchio 	700 €	1	550 €	0,2%
Umano	Academy	22.203 €	208	114.400 €	35,3%
Sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> Inspiration Internal activities Stack 	5.151,80 €	335	184.250 €	56,9%
Totale	Codice etico2°	42.694,80 €	589	323.950 €	100%

Dati aggiornati al 14 dicembre 2025

Nel 2025 l'investimento complessivo sui capitali intangibili è tornato a crescere significativamente, raggiungendo 323.950 € di mancato lavoro, in aumento rispetto ai 226.000 € del 2024. L'incremento riflette due scelte precise: il forte investimento nelle attività interne, di ricerca e condivisione (capitale sociale e relazionale, +138 giorni rispetto al 2024), trainato dall'esplorazione degli strumenti AI e dal loro trasferimento a tutta la popolazione aziendale; e il mantenimento di un programma Academy solido, razionalizzato rispetto agli anni precedenti ma orientato all'upskilling su competenze sempre più strategiche. Il 2025 è stato l'anno in cui abbiamo smesso di esplorare l'AI come tema e iniziato a lavorarci dentro.

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 84,1. **Il 17 dicembre 2025 abbiamo completato la ricertificazione con un punteggio di 85,3.** Un incremento di 1,2 punti che non raccontiamo come un salto spettacolare: è un miglioramento costruito nel tempo, su aree specifiche (in particolare Lavoratori e Governance), dentro un'organizzazione che è diventata **più strutturata e meno dipendente dalle persone singole.** Non tutto è cresciuto, e lo diciamo perché il punto non è avere un report perfetto, ma avere un report onesto.

Nel frattempo **B Lab ha pubblicato i nuovi standard che cambieranno in modo sostanziale l'impianto della certificazione.** Non si tratta di un'asticella più alta sullo stesso percorso: cambiano le aree di valutazione, la struttura dei requisiti e il modo in cui si dimostra la conformità. Lo sapevamo già quando abbiamo scelto di ricertificarci, e lo affrontiamo come la prossima tappa di **un percorso che valuteremo con la stessa onestà con cui abbiamo affrontato questo.**

I nuovi criteri introducono requisiti più stringenti per le aziende che operano in alcuni segmenti fintech e assicurativi. Sono settori in cui

Certificazione



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

lavoriamo, che scegliamo deliberatamente perché crediamo che il design etico e accessibile generi più valore esattamente dove i sistemi sono più complessi e le persone più vulnerabili. Come questi criteri si applicheranno concretamente al nostro profilo è una delle domande a cui dovremo rispondere nel prossimo triennio. Il team interno (il B Corp team, costituito nel 2019) continua a incontrarsi ogni due settimane per lavorare sugli obiettivi dichiarati nel report: consolidamento delle pratiche introdotte, monitoraggio degli standard definiti per i nostri criteri d'impatto, esplorazione di nuove iniziative. Quando questi obiettivi modificano in meglio la nostra organizzazione e diventano strumenti, pratiche o metodi condivisi, li annoveriamo tra i nostri capitali intangibili e li rimuoviamo dal report (le ultime pagine di questo documento).

Emissioni zero entro il 2025: obiettivo raggiunto

Uno dei nostri obiettivi aziendali era raggiungere zero emissioni nette di carbonio entro il 2025, allineandoci agli obiettivi europei e mondiali (55% entro il 2030 e 100% entro il 2050). L'obiettivo è raggiunto: con il supporto di Carborea, abbiamo definito la nostra impronta carbonica, che monitoriamo annualmente, e consolidato buone pratiche di riduzione e compensazione con crediti certificati. I crediti di carbonio di Carborea sono quantificati secondo la metodologia proprietaria TCR (Trusted Carbon Reduction), validata da RINA secondo ISO 14064-2, con verifica ex-post dei crediti da parte di Climate Standard.

Anche nel 2025 abbiamo interamente azzerato le nostre emissioni, compensando 8.755 kg CO₂ e estendendo le compensazioni agli eventi organizzati da noi e a quelli a cui partecipiamo.

Sempre nel 2025, abbiamo fatto rivalutare 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).

Come azienda di servizio e consulenza, il nostro impatto ambientale diretto è minimo. Certificare il raggiungimento dell'obiettivo NetZero costerebbe molto di più di quanto ci costi oggi ridurre e compensare le nostre emissioni, per questo abbiamo deciso di mantenere questo risultato senza investire ulteriormente nella sua certificazione.

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

Queste iniziative costituiscono però anche un'occasione per riflettere sull'impatto ambientale dei prodotti e servizi che progettiamo.

La certificazione per la parità di genere (UNI/PdR125:2022)

Il percorso intrapreso nel 2024 verso la certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022) si è concluso con **il riconoscimento della certificazione a marzo 2025**, 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 per noi non è 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. L'adozione delle linee guida UNI/PdR 125:2022 rappresenta un'occasione per consolidare indicatori di monitoraggio utili a misurare nel tempo l'efficacia delle azioni intraprese.

Nel 2025 abbiamo allocato **50 ore totali di formazione condivisa** su alcuni aspetti questo percorso, il Comitato Guida per la Parità di Genere ha avuto una funzione di coordinamento, partecipando durante l'anno a momenti di aggiornamento e approfondimento specialistico, finalizzati a consolidare e ampliare le proprie competenze sui temi dell'equità organizzativa e dell'evoluzione normativa e culturale in linea con la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022.

La formazione continua del Comitato consente al gruppo di agire come punto di riferimento interno preparato e aggiornato, capace di accompagnare l'organizzazione nel percorso di miglioramento continuo. In modo trasversale altre risorse aziendali hanno collaborato attivamente alla progettazione e all'organizzazione delle giornate formative collettive, con l'obiettivo di creare momenti di confronto

coinvolgenti, concreti e coerenti con le modalità formative più attuali, capaci di mantenere alta l'attenzione e favorire una partecipazione attiva.

Sono stati coinvolti professionisti esterni, specializzati sui temi della parità di genere, che privilegiassero approcci interattivi e casi pratici, con l'intento di affrontare temi complessi in modo partecipativo, stimolare riflessioni condivise e favorire una maggiore consapevolezza rispetto all'impatto che linguaggi, comportamenti e processi possono avere nella vita organizzativa quotidiana.

A novembre 2025 abbiamo superato il primo audit di monitoraggio, che **ci ha confermato il mantenimento degli standard richiesti dalla certificazione.**

Il sistema di gestione include un canale di segnalazione anonima per ogni forma di abuso fisico, verbale o digitale sui luoghi di lavoro (rif. 6.3.2.6 UNI/PdR 125:2022). Le segnalazioni ricevute e il loro stato sono monitorati dal Comitato Guida e rendicontati annualmente nella Revisione Periodica (documento interno 6.4.7) e nel Piano di monitoraggio degli indicatori (documento interno 6.4.3). A tutto il 2025 non risultano segnalazioni ricevute.

Nel 2026 intendiamo proseguire nel percorso di consolidamento e miglioramento continuo delle politiche di inclusione e parità di genere, integrando progressivamente gli obiettivi nella strategia aziendale, per confermare il mantenimento degli standard, richiesti dalla prassi di riferimento, al secondo audit di monitoraggio previsto a novembre 2026.

Continueranno le attività di formazione e sensibilizzazione interna sui temi afferenti alla parità di genere, quali **Performance e comunicazione**, favorendo una crescente consapevolezza rispetto ai temi dei bias inconsci e del linguaggio inclusivo; **genitorialità, inclusione e work-life balance**, per riconoscere e valorizzare le diverse esigenze delle persone nelle differenti fasi della vita, sostenendo concretamente l'equilibrio tra dimensione professionale e personale, elementi centrali dell'approccio al benessere organizzativo. Auspichiamo poi l'**ampliamento del Comitato Guida** favorendo una maggiore rappresentanza del genere attualmente meno rappresentato (componente **maschile**), con l'obiettivo di garantire un equilibrio sempre più inclusivo.

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

L'AI e la progettazione etica

Dal 2021 al 2023 abbiamo completato il primo ciclo di iniziative e attività che ci hanno permesso di definire come lavoriamo per raggiungere i risultati dichiarati per il nostro primo criterio d'impatto: l'Accessibilità (Tema materiale 1). In tre anni abbiamo esplorato il tema attraverso il programma Inspiration, sviluppato strumenti e linee guida interne (che coprono oggi anche il dominio delle applicazioni e dei sistemi operativi), e integrato nei processi di lavoro il ruolo di responsabile dell'accessibilità ad interim, con il compito di verificare trimestre per trimestre che i progetti in corso seguano le linee guida condivise.

Dal 2024 abbiamo avviato un ciclo simile sul nostro secondo criterio d'impatto: la Trasparenza (Tema materiale 4). Nel 2024 abbiamo esplorato il tema attraverso il programma Inspiration e definito la nostra interpretazione operativa. Nel 2025 il ruolo di responsabile dell'accessibilità è diventato responsabile dell'impatto: ogni trimestre, una persona per team verifica che il proprio team stia lavorando seguendo le linee guida di accessibilità e quelle per la Trasparenza, e documenta ciò che è stato possibile fare. Nel 2026 proveremo a integrare stabilmente questi strumenti nel processo di design, mentre su Accessibilità continuiamo a monitorare e a lavorare verso gli obiettivi dichiarati.

Questi due cicli procedono in parallelo con l'upskilling del team sull'AI: bilanciare i tre investimenti è una delle sfide operative del prossimo biennio.

Gli strumenti sviluppati su entrambi i criteri sono stati condivisi con la nostra community, come raccontiamo nel [capitolo 5.2](#).

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 2025, grazie a questa politica, abbiamo elargito **2.350 €** 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 2025, grazie alla nostra politica di ricompense e rimborsi a impatto sociale, abbiamo erogato **3.423,88 €** a favore di associazioni e realtà del territorio, tra cui **Unione Italiana Ciechi, WeWorld, Caritas Diocesana Rimini, Associazione Linguaggi Chiari, ENS Bologna, Progetto Itaca Rimini** e altri enti. Le ricompense includono sia i compensi per i partecipanti alle nostre attività di ricerca sia i rimborsi per i relatori che hanno contribuito ai nostri eventi.

Dal 2021 al 2025 il totale delle donazioni e ricompense a impatto sociale e ambientale è pari a **11.161,18 €**.

Processo di selezione equo e inclusivo (blind hiring)

Per promuovere concretamente diversità e inclusione, nel 2024 abbiamo formalizzato un processo di blind hiring che elimina i bias inconsci nella selezione del personale. Le candidature vengono valutate esclusivamente su competenze ed esperienza: chiediamo ai candidati di non includere foto, dati anagrafici, stato coniugale

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](#)

o familiare. Ogni candidatura è esaminata da due persone che verificano l'assenza di dati sensibili prima di inoltrarla ai team di valutazione. Anche durante i colloqui evitiamo domande su stato personale, matrimonio, gravidanza e responsabilità di cura.

Nel 2025 abbiamo aggiornato la gestione delle candidature in linea con il GDPR: quelle non conformi vengono eliminate, quelle conformi conservate nel rispetto delle normative sulla protezione dei dati.

Questo processo ci permette di attrarre una più ampia varietà di talenti, migliorare la qualità delle assunzioni e costruire team più diversi. Si integra con i nostri obiettivi di beneficio comune relativi allo sviluppo professionale e umano e alla promozione di modelli di business 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 nel 2023 per aiutare organizzazioni e team di progetto a orientare le decisioni verso un'innovazione consapevole. Concepito come una bussola, guida le scelte che facciamo oggi senza perdere di vista le possibili conseguenze attraverso 5 punti cardinali: accessibilità ed ergonomia, sicurezza e privacy, inclusione, fiducia, autonomia e autodeterminazione. È disponibile gratuitamente in formato Kit di Orientamento e Workshop di Esplorazione.



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

Nel 2025, l'Ethical Compass è stato scaricato 27 volte. Nel 2026 avvieremo una collaborazione con una ricercatrice del Politecnico di Milano, specializzata in metadesign, che condurrà un'indagine etnografica su Tangible e sullo strumento. L'obiettivo è



osservare come l'Ethical Compass si intreccia con le nostre pratiche di progettazione, per proporre idee che potrebbero farlo evolvere. La ricercatrice lavorerà con alcune persone del nostro team per circa 2 ore a settimana per 4 settimane. L'esito sarà una proposta di evoluzione dello strumento, che valuteremo se e come adottare.

Condividiamo quello che impariamo: strumenti aperti alla community

Nel 2023 abbiamo pubblicato una guida pratica per condurre test di accessibilità con persone ipo e non vedenti: dalla preparazione dello script al reclutamento dei partecipanti, dalla gestione delle tecnologie assistive all'analisi dei risultati. È nata dalle domande che ricevevamo più spesso dalla nostra community ed è diventata un punto di riferimento per chi si avvicina a questo tipo di test per la prima volta.

Nel 2025 abbiamo fatto lo stesso con il secondo criterio d'impatto. Dopo il ciclo di Inspiration 2024 dedicato alla Trasparenza, il team ha trasformato ciò che aveva imparato in un workshop pubblico: **Trasparenza by Design**. È uno strumento pratico in quattro sezioni, [disponibile gratuitamente su FigJam](#), pensato per portare la trasparenza a monte del processo di design invece che a valle, come troppo spesso accade. Le sezioni guidano il team nell'analisi di come il servizio gestisce i dati degli utenti, come li informa, come progetta i flussi e come dialoga con i consulenti legali del cliente. Lo abbiamo pubblicato perché crediamo che solo dal confronto nascano strumenti migliori, e stiamo già lavorando per estenderlo ai progetti che integrano intelligenza artificiale.

Il nostro primo corso sull'accessibilità

Nel 2026 lanceremo il nostro primo corso e-learning sull'accessibilità, in tre moduli: dalle fondamenta normative e le WCAG, fino all'applicazione pratica su documenti, contenuti e interfacce web.

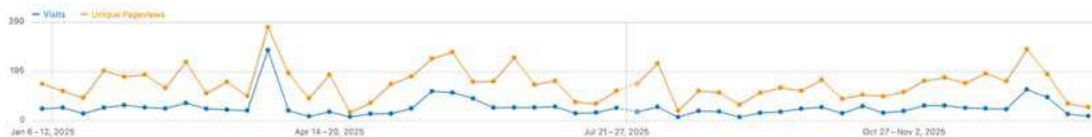
5.3 Il nostro capitale umano

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 **317 pagine**, di cui **61 pubbliche (20%)** e **256 private (80%)**.



Matomo Analytics mostra i dati Pagine viste e Pagine viste uniche nel 2025

Le pagine più consultate nel 2025 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.

Rimangono 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.

Nel 2026 valuteremo se trasferire il Playbook in un ambiente più integrato con gli strumenti AI che stiamo adottando, che ne renda i contenuti cercabili in modo aggregato e la navigazione più fluida. La ristrutturazione del sito web in corso potrebbe essere l'occasione giusta per ripensarne anche la forma.

Tangible Academy: formazione come asset strategico

Il programma Academy del biennio 2025-2026 intende preparare la popolazione aziendale affinché sia in grado di rispondere alle sfide tecnologiche del futuro, in particolare per ciò che riguarda:

- la gestione dei clienti e dei progetti in ecosistemi complessi (grandi aziende che erogano servizi su touchpoint molteplici, fisici e digitali);
- l'approccio consulenziale, inteso come capacità di costruire relazioni di fiducia con i clienti e i portatori d'interesse e di ragionare in termini di impatto sul business;
- la capacità di immaginare e progettare interazioni personalizzate e dinamiche, basati anche su modelli e strumenti integrati con Intelligenze Artificiali;
- l'analisi degli impatti sugli ecosistemi e sul business, in particolare ponendo attenzione alla governance interna, alla sostenibilità economica e ambientale e all'inclusione sociale

Il programma di formazione interna Academy 2025³⁸ è stato costruito come segue:

- aumentato il **budget annuale** per la formazione da **25.000 € del 2024 a 27.000 € nel 2025**. La cifra include un budget esplicitamente assegnato al team Stack, per sperimentare nuovi strumenti o seguire corsi o webinar specializzati. Il budget annuale del 2025 è quindi così ripartito: il 50% sul programma strutturato e obbligatorio (15.000 €), il 17% (5.000 €) per Stack e il 13% (4.000 €) in coaching. Il restante 20% come budget collettivo, a disposizione dei Dipendenti per la loro formazione individuale (6.000 €)
- prosegue l'accordo con la consulente specializzata in **coaching individuale**, per supportare in particolare le sfide legate ai cambi di ruolo, a ruoli emergenti o al cambio di responsabilità (in particolare per i Project Manager e i Team Manager)
- confermato il monte delle ore lavorative allocabili in formazione individuale (56 per ogni Dipendente, pari a **152 gg** all'anno, equivalenti a 56.000 € ³⁹)



- **la formazione obbligatoria** si è svolta **esclusivamente durante gli 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.**
- la formazione obbligatoria si è svolta esclusivamente durante gli 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.

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

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

Dati rilevanti

Per il 2025, 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	51.870 €	82%
Academy 2023	20.806 €	83%	243	102.060 €	101%
Academy 2024	17.739,12 €	68%	220	99.000 €	91%
Academy 2025	27.786,31 €	93%	208	98.800 €	80%

Tabella 5.3.1 I dati di utilizzo del budget e del tempo allocabile sulla Formazione / Academy

Parametro	GG	GG in €	GG in %
Tangible mindset	40	19.000 €	27,4%
Crescere nel proprio ruolo Formazione obbligatoria per ruolo (skill necessarie oggi)	54	25.650 €	37,0%
Crescere nel proprio ruolo Formazione consigliata per ruolo (skill che serviranno in futuro)	51	24.225 €	34,9%

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

Il budget di formazione individuale (7 giorni per ogni Dipendente) viene utilizzato in modo molto diverso da persona a persona. Non è necessariamente un problema: chi ha già consolidato le proprie competenze tende a cercare occasioni per metterle alla prova piuttosto che ore di studio. Nei periodi di forte innovazione, come questi ultimi due anni con l'AI, la KPI racconta più una fase di trasformazione che un dato stabile.

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)

I dati della formazione su temi ESG

Nel periodo 2021-2024 tutti i Dipendenti hanno completato il ciclo di esercizi ESG obbligatori. Dal 2025 la formazione ESG è quindi facoltativa per chi ha già svolto almeno 3 anni di esercizi, e obbligatoria solo per i nuovi ingressi.

Nel 2025 tre nuovi Dipendenti hanno svolto i primi esercizi: due hanno completato l'esercizio su Circular Design (ESG ambientale), uno ha svolto un test di usabilità con una persona over 70 (ESG sociale). I giorni totali investiti sono stati 1,5.

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.

Cosa abbiamo imparato nel 2025 e cosa faremo nel 2026

Il feedback raccolto dai Dipendenti nel 2025 ha confermato le scelte fatte sulla struttura del programma, con alcune indicazioni utili per il 2026. Anticipare il retreat estivo a maggio o giugno ha funzionato meglio per tutti. Le giornate di formazione di giovedì e venerdì invece si sono rivelate meno efficaci, quindi dal 2026 programmeremo gli Internal Days di mercoledì o giovedì.

Per il 2026 confermiamo l'allocazione dei contenuti Academy nel primo trimestre. Aggiungiamo una seconda giornata riservata all'Academy a inizio del quarto trimestre. Il contenuto di questa giornata "extra" verrà definito dopo il retreat estivo: a seconda di cosa emergerà, potrà diventare un approfondimento tematico o un Internal Day tradizionale.

Dalla retrospettiva di fine 2025, tutta la popolazione di Tangible ha espresso **particolare apprezzamento per la conoscenza "hands-on" che lo Stack ha condiviso con tutti a più riprese nel corso dell'anno**. Allo Stack abbiamo quindi dato esplicito mandato di condividere informazioni e lo stato dell'arte delle loro attività di Ricerca e Sviluppo durante gli Internal Day. Quando lo fanno, **il loro intervento diventa Academy**, cioè obbligatoria per tutti: è il riconoscimento del valore che questo team ha dimostrato di generare per l'intera organizzazione.

Avvieremo inoltre un percorso di consulenza con una persona specializzata in **Design leadership**, per accompagnare lo shift di competenze necessario soprattutto per chi si occupa di UX e Service Design.

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 2025 e verrà utilizzato nel corso del 2026.

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, nel 2025 abbiamo riproposto la borsa di studio al Liceo Einstein di Rimini, che nel 2024 aveva premiato tre studentesse e studenti meritevoli con un contributo complessivo di 2.500 €. Il bando è andato deserto. Abbiamo quindi avviato una collaborazione con l'Università di Bologna, che si è rivelata un canale più efficace e più coerente con il nostro obiettivo: raggiungere studentesse e studenti già orientati verso percorsi di innovazione digitale. Dal 2026 erogheremo una borsa da 2.500 € destinata a chi è iscritto al secondo anno della Laurea Magistrale in Digital Humanities and Digital Knowledge, selezionando in base a merito accademico e condizione economica (ISEE).

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

Inspiration, per promuovere il dibattito tra designers e non designers

Nel 2025, la 8° edizione di [Inspiration](#) l'abbiamo intitolata **Fuori Rete - Chi resta fuori dalla digitalizzazione?** È un'edizione in cui abbiamo esplorato il tema del [digital divide sociale](#), ossia le barriere invisibili che rendono difficile o impossibile l'accesso equo alla digitalizzazione. Cinque incontri in diretta live su LinkedIn, con ospiti che ci hanno portato dentro le storie di chi resta fuori dalla rete: educatori, volontari, ricercatori, designer.

A differenza delle edizioni precedenti, questa non era orientata all'esplorazione di un tema materiale specifico, ma a una sensibilizzazione trasversale: il digital divide tocca l'accessibilità, l'inclusione, la fiducia e la trasparenza, tutti temi che abbiamo già fatto nostri. Per questa ragione non ha prodotto nuovi strumenti o aggiornamenti al Playbook, ma ha arricchito la consapevolezza di chi progetta ogni giorno.

Per il 2026 cambiamo formato: al ciclo di incontri online sostituiamo una giornata dal vivo, pensata per uscire dall'ufficio e aprire le porte a esperienze di innovazione concreta. Il contenuto è ancora in definizione, ma sarà un formato ibrido tra Inspiration e Academy, per mettere le mani in pasta sui nuovi strumenti AI che abbiamo studiato nel percorso Academy degli ultimi 3 anni.



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

Il 2025 è stato l'anno in cui il modello dei team ha raggiunto la maturità operativa. I Team Manager hanno consolidato il loro ruolo, sviluppando un sistema strutturato di feedback e di condivisione del percorso di crescita con le persone del proprio team. I quattro parametri condivisi (qualità ed economia del progetto, soddisfazione del cliente, soddisfazione del team, crescita del team) sono ormai parte del linguaggio comune con cui i team leggono il proprio lavoro e prendono decisioni in autonomia.

Questo ha avuto una conseguenza sulla governance e i processi HR che avevamo costruito. Abbiamo osservato che i Soci sono sempre più distanti dall'operatività quotidiana, e che i contenuti dei colloqui 1to1 con le persone sono cambiati di conseguenza.

Nel 2026 nascerà il 4° team e questo ci darà modo di testare se "funzionerà" come gli altri, validando quindi questo tipo di modello organizzativo.

Rivedremo il sistema di review: il dialogo con i Soci sarà sempre possibile in ogni momento, ma i colloqui 1to1 formali tra Soci e Dipendenti si ridurrà a 1 all'anno e il loro contenuto si sposterà su temi legati alla strategia e alla direzione di Tangible, al contributo che ognuno può portare per contribuire alla crescita aziendale e, quindi, alla propria.

Nel 2025, lo stack, rinominato R&D, si è impegnato nella missione assegnata: selezionare ciò che scopre con le attività di ricerca e sperimentazione relativamente alla "prototipazione con AI" 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. Dalla retrospettiva fatta durante il retreat di fine anno è emerso che la formazione generata dallo Stack, con le nostre stesse competenze e calata sui nostri bisogni reali, è stata più efficace di qualsiasi corso o workshop esterno. Il motivo è semplice: **lo Stack restituisce conoscenza nel momento in cui le persone ne hanno bisogno**, non in aula. Per questo, nel 2026 lo Stack si organizzerà per trasferire conoscenza con cadenza trimestrale durante gli Internal Days programmati. Ogni sessione di questo

tipo sarà considerata come Academy, quindi come **momento di formazione obbligatoria**.

Nel 2026, integreremo nel team Stack una terza persona con due missioni specifiche: seguire le attività del team esistente sul tema "prototipazione con AI", per portare un punto di vista nuovo ed esterno; esplorare il tema "discovery con AI", con l'obiettivo di individuare i più probabili elementi di valore per l'evoluzione dei nostri servizi e del valore che possiamo erogare.

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 2025);
- la descrizione delle modalità che abbiamo usato per raggiungere i nostri obiettivi di beneficio comune indicati nel nostro Statuto, attuati nel corso dell'esercizio 2025, incluse le eventuali circostanze che ne hanno impedito o rallentato l'attuazione;
- i nuovi obiettivi che intendiamo perseguire per l'esercizio 2026 rispetto alle finalità indicate in statuto.

Come strumento di valutazione esterno abbiamo usato il B Impact Assessment (v6), di seguito BIA, strumento di gestione online e gratuito che aiuta a trasformare il modello gestionale dell'impresa da estrattivo a rigenerativo. 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 di oltre 10.000 aziende in Italia. È lo strumento su cui si è basata la certificazione B Corp fino alla pubblicazione dei **B Lab Standards V2**, avvenuta nell'aprile 2025. **I dati e i punteggi riportati in questo capitolo si riferiscono ancora al modello v6, con cui abbiamo completato la ricertificazione il 17 dicembre 2025.**

I nuovi Standard hanno già ridisegnato le aree di valutazione (da 5 a 7), la struttura dei requisiti e le modalità di verifica della conformità. Il nuovo percorso di certificazione (Assurance Model) è in fase di definizione da parte di B Lab Global. A partire dal 2026 lavoreremo per comprendere e implementare il nuovo framework.

Il 4 luglio 2022 B Lab ci ha assegnato la certificazione B Corp con punteggio 84,1. **Il 17 dicembre 2025 abbiamo completato la ricertificazione con un punteggio di 85,3**, seguendo lo standard BIA v6.

200
Punteggio massimo

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



85,3
31 dicembre 2025

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 2025

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	2,1	6,0
Etica e trasparenza	4,8	9,0
Proteggere la missione Business Model d'Impatto	10,0	10,0
N/A punteggio	0,1	

Nel 2025, le persone responsabili dell'accessibilità nei team sono diventate responsabili dell'impatto "ad interim" (per un trimestre), con il compito di verificare che il proprio team stia lavorando all'accessibilità come condiviso e di sperimentare gli strumenti e gli esercizi per la Trasparenza. Abbiamo completato la ricertificazione B Corp con un punteggio di 85,3 e avviato il percorso di studio dei nuovi Standard B Lab (V2), pubblicati nel 2024, che ridisegnano in modo sostanziale le aree di valutazione e i requisiti. Abbiamo inoltre formalizzato le nostre politiche di sicurezza digitale, approvando le Politiche di cybersicurezza e protezione dei dati e il Piano di risposta agli incidenti: un investimento nella struttura e nell'affidabilità dell'organizzazione, che ci permette di essere un partner sempre più solido per i clienti che ci affidano attività di consulenza strategica e operativa.

Nel 2026, l'Impact Manager approfondirà i nuovi Standard B Lab per definire un piano di adeguamento condiviso con i Soci. Continueremo a consolidare i criteri d'impatto (Accessibilità e Trasparenza), a raccogliere evidenze misurabili dai team, e affiancheremo al lavoro interno una consulenza esterna specializzata per una verifica indipendente della nostra postura di sicurezza.

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	4,0	20,0
Salute, benessere e sicurezza	10,5	12,0
Sviluppo professionale	5,7	6,0
Sviluppo professionale (salariati)	1,4	2,0
Livello di coinvolgimento e soddisfazione	6,1	6,5
Livello di coinvolgimento e soddisfazione (salariati)	2,8	3,5
N/A Punteggio	6,7	

Tra tutte le aree del BIA, questa è quella in cui Tangibile continua a risultare più solida. Le politiche implementate nel corso degli anni sono sempre state guidate dai principi guida co-creati e condivisi a partire dal 2014: mettere le persone al centro dell'organizzazione per costruire una comunità basata su equità ed emancipazione, così come facciamo nei progetti per i nostri Clienti.

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

Dal punto di vista strategico, Tangible è una knowledge company: il valore che eroga è proporzionale alle conoscenze e alle competenze che internalizza, da cui dipende anche la spinta all'innovazione che propone ai propri Clienti.

Nel 2025 il punteggio è salito a 36,7, confermando la solidità di questo percorso. L'aumento riflette una struttura più matura, in cui la delega ai Team Manager ha reso i team più autonomi. La certificazione per la Parità di Genere (UNI/PdR 125:2022), ottenuta a marzo 2025, e il programma di formazione obbligatoria sulla cybersicurezza integrato in Academy completano un anno di investimenti concreti sulle persone e sull'organizzazione.

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 nostra catena di fornitura è molto corta e a bassissimo impatto sociale e ambientale: questo spiega strutturalmente perché il punteggio in quest'area (15,1 su 50) rimanga distante dal massimo teorico. I 30 punti legati al modello di business a impatto diretto sui clienti non sono accessibili per il nostro profilo.

Questo non significa che la comunità sia marginale per noi: significa che il nostro contributo passa attraverso canali diversi da quelli misurati dal BIA. Lo documentano le iniziative di donazione, le collaborazioni con scuole e università e il sostegno a distanza che raccontiamo nelle tabelle che seguono.

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 avviato un programma per raggiungere la carbon neutrality entro il 2025. L'obiettivo è raggiunto: riduciamo le emissioni dove possibile e compensiamo quelle residue con crediti certificati Carborea (dettaglio nel [capitolo 5.1](#)).

Dal 2023 abbiamo esteso la neutralizzazione anche agli eventi che organizziamo e abbiamo iniziato a incorporare valutazioni ambientali nel nostro processo di design. La curva di diffusione dell'AI e i relativi consumi di energia e acqua dichiarati dalle aziende tech restano i temi su cui siamo chiamati a confrontarci nei prossimi anni.

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	4,3	35,0 ⁵⁵
Gestione del cliente	4,3	5,0

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

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 e i nostri criteri d'impatto non possono essere inclusi nella valutazione B Corp.

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 documentiamo ogni anno nel capitolo Relazione d'impatto.

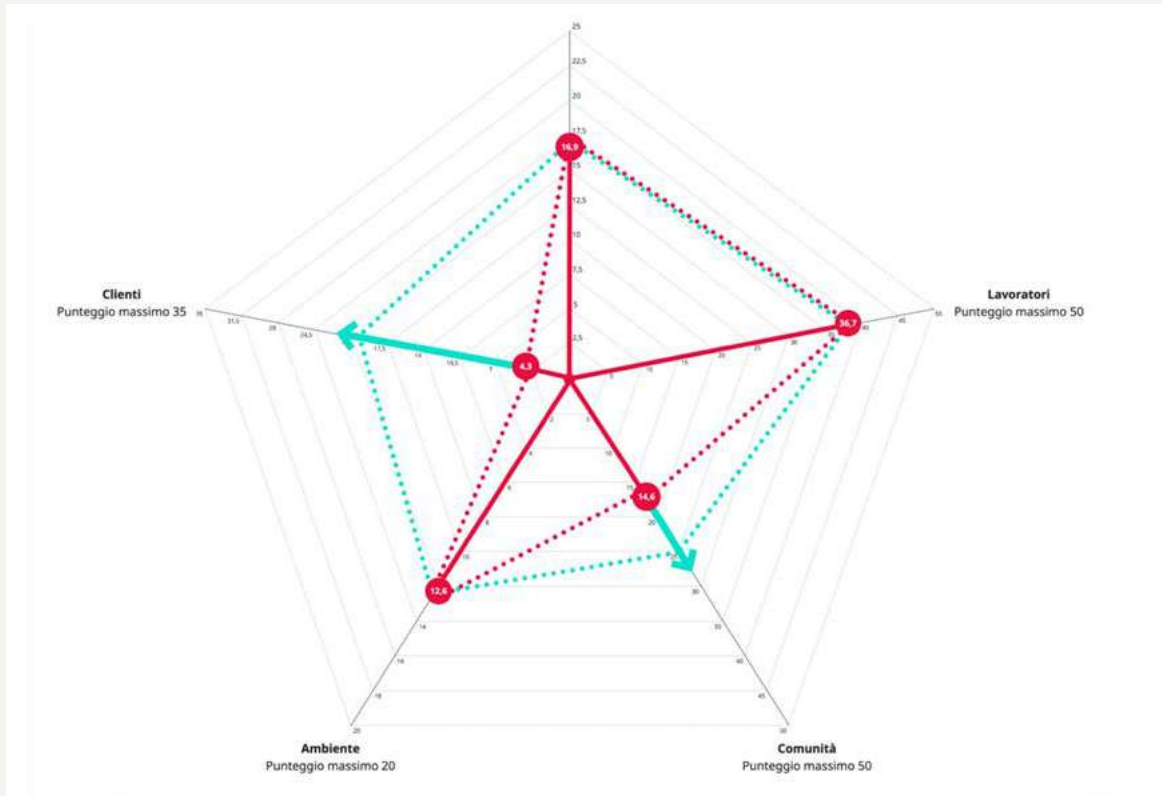
Per il triennio 2022-2025, citiamo almeno queste iniziative:

- raccolta di feedback dai clienti;
- individuazione dei temi materiali;
- criteri d'impatto robustamente agganciati ai progetti billable;
- definizione del secondo criterio d'impatto (Trasparenza) e avvio delle prime pratiche operative nei team.

⁵⁵ I restanti 30 punti sono riservati a modelli di business a impatto diretto sui clienti, modello che non corrisponde a Tangibile secondo il BIA

Profilo e profilo target

Questo grafico rappresenta il profilo Tangibile 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 2025
- In turchese: tendenza del profilo target definito dal masterplan con Nativa e rivisto dai Soci nel corso del 2025.

Gli sforzi richiesti per migliorare il risultato sull'area Ambiente siano molto onerosi e producano un impatto poco significativo nel nostro ecosistema. Possiamo ottenere risultati molto più significativi impegnandoci invece a lavorare insieme ai nostri clienti su questa e altre aree d'impatto, secondo i loro modelli di sostenibilità.

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 2025 (1 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Completamento obiettivo: 100% Abbiamo dichiarato 4 criteri d'impatto a controllo diretto e 6 a controllo indiretto.</p> <p>Criteri a controllo diretto:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) <p>Criteri a controllo indiretto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Accessibilità: abbiamo definito i nostri standard web e completato le linee guida per app e sistemi operativi Trasparenza: abbiamo definito il criterio d'impatto, pubblicato gli strumenti operativi e avviato le prime pratiche nei team Dal 2023, ogni team ha una persona responsabile dell'impatto ad interim (durata del mandato: 3 mesi), con il compito di verificare che il team stia lavorando seguendo le linee guida di accessibilità e quelle per la Trasparenza 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. 	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>

Progettazione etica - Obiettivi 2024 (2 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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.</p> <p>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)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo definito il criterio d'impatto Trasparenza, pubblicato gli strumenti operativi e avviato le prime pratiche nei team. Nel 2026 proveremo a integrare stabilmente questi strumenti nel processo di design. 	<p>Completamento obiettivo: 100% 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 abbiamo scritto la nostra definizione formale di questo criterio, condiviso con tutta la popolazione di Tangible gli strumenti operativi (workshop Trasparenza by Design, pubblicato gratuitamente su FigJam) e avviato le prime pratiche nei team. Le persone responsabili dell'accessibilità "ad interim" sono diventate "responsabili dell'impatto": ogni trimestre verificano che il proprio team stia lavorando seguendo le linee guida di accessibilità e quelle per la Trasparenza.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari Clienti Partners</p>
<p>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.</p> <p>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)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo integrato i parametri green nel nostro processo di design e negli strumenti che usiamo (green web, digital carbon footprint) 	<p>Obiettivo chiuso. Nel 2025 abbiamo deciso di chiudere questo obiettivo. In quattro anni di tentativi abbiamo capito che il nostro impatto ambientale diretto sui progetti è molto limitato: come azienda di design, non abbiamo controllo sui sistemi IT né sulle supply chain fisiche, che sono i luoghi in cui l'impatto green si genera davvero. Costruire un sistema di monitoraggio su questo perimetro avrebbe avuto un'alta probabilità di non essere adottato, a differenza di quanto stiamo riuscendo a fare con Accessibilità e Trasparenza. Abbiamo invece scelto di agire dove possiamo farlo concretamente: nelle nostre offerte commerciali abbiamo introdotto un impegno esplicito sulla compensazione delle emissioni legate ai viaggi e ai workshop, e abbiamo avviato una conversazione con i nostri partner tech per capire come affrontare il tema green quando offriamo soluzioni end-to-end. Lo riasamineremo quando saremo a buon punto con i criteri in corso.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari Clienti Partners</p>

Progettazione etica - Obiettivi 2025 (3 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gli esercizi ESG sono obbligatori per tutti i Dipendenti di Tangible. Diventano facoltativi quando ne hanno svolti almeno 3 a tema sociale, 2 a tema ambientale e 1 a 1 a tema Governance 	<p>Completamento obiettivo: 100% Tutti i Dipendenti hanno svolto gli esercizi assegnati. Dal 2025 la formazione ESG è facoltativa per chi ha già completato almeno 3 anni di esercizi, e obbligatoria solo per i nuovi ingressi. Nel 2025 tre nuovi Dipendenti hanno svolto i primi esercizi: due hanno completato l'esercizio su Circular Design (ESG ambientale), uno ha svolto un test di usabilità con una persona over 70 (ESG sociale).</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti</p>

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 futuri		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>L'AI e la progettazione etica Nel 2025 abbiamo iniziato a lavorare con strumenti AI nei nostri processi di design. Nel 2026 vogliamo formalizzare come lo facciamo, nel rispetto dei nostri principi etici e degli accordi con i clienti, ne di ciò che avremo conseguito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo aggiornato il nostro Codice Etico con un capitolo dedicato a come usiamo l'AI, nel rispetto delle direttive europee (AI Act) e delle normative italiane (AGID). Abbiamo aggiornato gli accordi contrattuali con i clienti, affinché siano informati e possano esprimere la loro eventuale contrarietà all'utilizzo di strumenti AI nelle attività che svolgiamo per loro. 	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori Partners</p> <p>Stakeholder secondari Clienti Partners</p>

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 2025 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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</p>	<p>il 100% degli strumenti digitali che usiamo in Tangible adotta politiche green pubbliche</p>	<p>Obiettivo chiuso. Nel 2025 abbiamo deciso di chiudere questo obiettivo. Come azienda di design, gli strumenti che utilizziamo sono determinati dalle esigenze dei progetti e dagli standard del settore: nella pratica non abbiamo reale libertà di scelta basata su parametri green, a differenza di altri ambiti in cui possiamo orientare le nostre decisioni di acquisto. Costruire un sistema di monitoraggio su un perimetro in cui non possiamo incidere concretamente avrebbe prodotto un adempimento formale, non un cambiamento reale.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p>
<p>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</p>	<p>il 100% degli strumenti digitali che usiamo in Tangible consente di esportare deliverable accessibili</p>	<p>Obiettivo chiuso. Nel 2025 abbiamo deciso di chiudere questo obiettivo. Come azienda di design, gli strumenti che utilizziamo sono determinati dalle esigenze dei progetti e dagli standard del settore: nella pratica non abbiamo reale libertà di scelta basata su parametri di accessibilità del tool, a differenza di altri ambiti in cui possiamo orientare le nostre decisioni. Costruire un sistema di monitoraggio su un perimetro in cui non possiamo incidere concretamente avrebbe prodotto un adempimento formale, non un cambiamento reale.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>

Modelli di business e di innovazione responsabili - Obiettivi 2025 (2 di 2)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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</p>	<p>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 ambientale</p>	<p>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 2025 non abbiamo fatto progressi significativi su questo fronte, privilegiando il lavoro sui criteri d'impatto in corso (Accessibilità e Trasparenza). Nel 2026 avvieremo una collaborazione con una ricercatrice del Politecnico di Milano specializzata in metadesign, che condurrà un'indagine etnografica su Tangible e sullo strumento. L'esito sarà una proposta di evoluzione del Compass, che valuteremo se e come adottare.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaborator</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>
<p>Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025</p>	<p>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)</p>	<p>Obiettivo chiuso. 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.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Soci</p>
<p>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</p>	<p>Siamo pronti alla ricertificazione 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</p>	<p>Completamento obiettivo: 100% Il 17 dicembre 2025 abbiamo completato la ricertificazione B Corp con un punteggio di 85,3, in aumento di 1,2 punti rispetto alla prima certificazione del 2022 (84,1). La richiesta era stata inviata a dicembre 2024.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari Fornitori, Partners, Associazioni e comunità, Università e scuole, Clienti</p>

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
<p>Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari</p> <p>Accessibilità dei tool digitali: gli strumenti che utilizziamo per progettare dovrebbero consentire di produrre output accessibili e rispettare standard minimi di accessibilità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste una policy pubblicata nel Playbook per scegliere e monitorare i tool digitali che utilizziamo • La policy include i nostri standard di accessibilità del tool digitale (si devono preferire tool accessibili e che consentano di produrre output accessibili) 	<p>Stakeholder primari</p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>



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 2025 (1 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>I designer del futuro Diffondiamo la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designers</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo contribuito o siamo relatori esterni alle tesi universitarie degli studenti delle Università di Design (almeno 1 all’anno) 	<p>Completamento obiettivo: 100% Nel 2025 siamo riusciti a contribuire a una tesi.</p>	<p>Stakeholder primari Università Scuole</p>
<p>Feedback e suggerimenti dai Clienti Abbiamo implementato un sistema strutturato per ottenere feedback dai Clienti relativamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> qualità e impatto dei servizi e delle attività offerti, per migliorarli 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo un processo di ascolto e raccolto feedback strutturato ed evolutivo Stiamo raccogliendo dati confrontabili su: <ul style="list-style-type: none"> soddisfazione rispetto agli accordi presi qualità e precisione qualità delle comunicazioni 	<p>Completamento obiettivo: 100% 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 2025 siamo riusciti a raggiungere l’obiettivo realizzando 5 interviste dirette a nuovi Clienti e 2 ai partners, utilizzando la versione aggiornata dello script che include anche domande chiuse sui principali indicatori di soddisfazione.</p>	<p>Stakeholder primari Clienti Soci Dipendenti</p>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Numero di device donati all’Associazione Arcobaleno 	<p>Completamento obiettivo: 100% 3 Mac 4 Monitor apple da tavolo 1 tastiera</p>	<p>Stakeholder primari Associazioni</p>

Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2024 (2 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>“Give back”: sostegno a distanza con Actionaid e WeWorld</p> <p>Attiviamo un sostegno a distanza per ogni Dipendente assunto/a a tempo indeterminato full-time. Questo programma è stato attivato il 21 dicembre 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostegni attivi Actionaid: 14 • Sostegni attivi WeWorld: 5 • Dipendenti a tempo indeterminato full-time: 19 • Incremento sostegni rispetto al 2024: per l'avvicinarsi di ingressi e uscite di risorse, il numero medio di dipendenti a tempo indeterminato full time è rimasto 19 	<p>Stakeholder primari Associazioni Dipendenti</p>
<p>Tangible Inspiration</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il programma Inspiration 2025 ha esplorato il tema del digital divide sociale, sensibilizzando la popolazione interna e la community esterna sulle barriere invisibili che escludono dall'accesso equo alla digitalizzazione. Nel 2026 il formato cambia: da ciclo di incontri online a una giornata dal vivo. 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <p>L'ottava edizione di Inspiration ha esplorato il tema del digital divide sociale attraverso cinque incontri in diretta live su LinkedIn, con educatori, volontari, ricercatori e designer. A differenza delle edizioni precedenti, non era orientata all'esplorazione di un tema materiale specifico, ma a una sensibilizzazione trasversale sui temi dell'inclusione e dell'accesso equo alla digitalizzazione. Per il 2026 il formato cambia: al ciclo di incontri online sostituiamo una giornata dal vivo, con un formato ibrido tra Inspiration e Academy.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori Associazioni, Università e scuole, Utenti, Clienti</p> <p>Stakeholder secondari Partners</p>
<p>Creare Valore Condiviso (CSV)</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo individuato le nostre tematiche materiali • Raccogliamo feedback strutturati annualmente da clienti e partner. I risultati vengono analizzati, confrontati nel tempo e condivisi internamente. 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <p>Nel 2025 abbiamo confermato il processo annuale di raccolta feedback dai clienti e lo abbiamo esteso anche ai partner progettuali. I risultati mostrano un forte allineamento tra i temi materiali di Tangible e le priorità espresse da clienti e partner, con valori più alti su inclusione, sicurezza e fiducia/trasparenza. I feedback del 2024-2025 sono più sofisticati rispetto alle prime raccolte: non riguardano come lavoriamo, ma che ruolo possiamo avere. È il segnale di relazioni più mature.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Clienti Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Collaboratori</p>

Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2024 (3 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo individuato le nostre tematiche materiali Raccogliamo feedback strutturati annualmente da clienti e partner. I risultati vengono analizzati, confrontati nel tempo e condivisi internamente. 	<p>(continua) . Alcune criticità ricorrenti nelle prime raccolte (reattività, chiarezza organizzativa, gestione dei cambi di team) non emergono più: sono state assorbite dal sistema. Il processo di ascolto è documentato nel post "Dal feedback come strumento al feedback come infrastruttura" (dicembre 2025).</p>	<p>Stakeholder primari Soci Clienti Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Collaboratori</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Obiettivo chiuso. Per la motivazione, vedi tabella 2: Modelli di business e di innovazione responsabili.</p>	<p>Stakeholder Partners Clienti</p>

Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi futuri		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>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.</p>	<p>Abbiamo intervistato almeno 1 partner a semestre</p>	<p>Stakeholder primari Partners</p>

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 2025 (1 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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.</p>	<p>≤ 4x</p>	<p>Completamento obiettivo: 100% Lo stipendio dei Soci amministratori è 2,80 rispetto allo stipendio dell'impiegato con livello retributivo più basso</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Soci</p>
<p>Diversity & Inclusion Come Società Benefit, continuiamo a monitorare in particolare il principio di equità, secondo parametri di genere confrontabili con il mercato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>Completamento obiettivo parziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione di genere (solo Dipendenti): 15 donne (75%), 5 uomini (25%) • Distribuzione di genere in ruoli di management: 8 donne (72,7%), 3 uomini (27,%) • Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori): 17 donne (68%), 8 uomini (32%) <p>Registriamo un leggero sbilanciamento a favore della presenza femminile in 2 KPI su 3, dato comunque positivo nel contesto del settore tecnologico.</p>	<p>Stakeholder primari Collaboratori Dipendenti</p>
<p>Diversity & Inclusion Come Società Benefit, continuiamo a monitorare in particolare il principio di equità, secondo parametri di genere confrontabili con il mercato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ci è stata assegnata la certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022) 	<p>Completamento obiettivo: 100% A marzo 2025 abbiamo ottenuto la certificazione UNI/PdR 125:2022, prassi di riferimento per la parità di genere. A novembre 2025 abbiamo superato il primo audit di monitoraggio, che ci ha confermato il mantenimento degli standard richiesti dalla certificazione.</p>	<p>Stakeholder primari Collaboratori Dipendenti</p>

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2025 (2 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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</p>	<p>Godimento dei giorni di ferie dovuti: La percentuale dei Dipendenti che gode almeno dell'80% dei giorni di ferie dovute è $\geq 80\%$</p>	<p>Completamento obiettivo: 0% Su 20 Dipendenti, 3 hanno goduto il 100% delle ferie dovute; 17 hanno goduto tra il 99,9% e il 60% delle ferie dovute; Il 65% dei nostri dipendenti ha goduto di almeno l'80% delle ferie dovute non superando il target prefissato. Questo risultato, nonostante non sia sufficiente a portare a compimento l'obiettivo, 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.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti</p>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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... 	<p>Completamento obiettivo: 80%</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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% 	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2025 (3 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Integrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Supporto all’inserimento dei laureandi nel mondo del lavoro (tirocinio) Supporto all’inserimento dei neo-laureati nel mondo del lavoro (apprendistato) 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo attivato almeno 1 tirocinio nel corso dell’anno Abbiamo almeno 1 Dipendente attivo con percorso di apprendistato 	<p>Completamento obiettivo: 50%</p> <p>Come spiegato nel capitolo Il nostro capitale sociale e relazionale, abbiamo rivisto la politica sui tirocini, definendo il criterio con cui attivarli</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 tirocini attivati 0 percorsi di apprendistato attivati <p>Le candidature ricevute non erano interessate a lavorare con noi sugli argomenti presentati nel nostro pos</p>	<p>Stakeholder primari</p> <p>Dipendenti Collaboratori Università, Scuole</p>
<p>Integrazione</p> <p>Supporto all’inserimento dei diplomati nel mondo del lavoro (borsa di studio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Completamento obiettivo: 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> Il bando 2025 riproposto al Liceo Einstein di Rimini è andato deserto. <p>Abbiamo avviato una collaborazione con l’Università di Bologna: dal 2026 erogheremo una borsa da 2.500 € destinata agli iscritti al secondo anno della Laurea Magistrale in Digital Humanities and Digital Knowledge, con selezione basata su merito e condizione economica (ISEE).</p>	<p>Stakeholder primari</p> <p>Scuole e Università</p>
<p>Coesione</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> I Soci hanno svolto 2 colloqui all’anno con tutti i Dipendenti. Talent Retention: 86% per i già presenti e 100% per i neo-assunti 	<p>Stakeholder primari</p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>

Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (4 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>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</p>	<p>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)</p>	<p>Completamento obiettivo: 100% Il processo di blind hiring è stato implementato come descritto nel Playbook e rispetta le KPI indicate. Nel 2025 abbiamo aggiornato la gestione delle candidature ricevute in linea con il GDPR: le candidature non conformi al processo vengono eliminate, quelle conformi conservate nel rispetto delle normative sulla protezione dei dati.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>

Gli obiettivi su cui lavoreremo nei prossimi anni 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 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
<p>Diversity & Inclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>

Ringraziamenti

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

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, Daniele Iori, Alessia Freddo, Francesco Paradiso, Ilenia Baronio, Giada Cantoni, Valentina Marzola, Annalaura Tezzon, Caterina Amato, Moreno Giorgini, Silvia Riva, Claudio Guerra, Anna Portelli, Francesca Corso, Federico Paternò, Massimo Colasurdo, Giorgia Russo, Rita Caporrino, Leonardo Marena, Donatella Ricceri.

Questa relazione d'impatto, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Tangible srl SB, è un allegato obbligatorio al bilancio d'esercizio 2025 ai sensi del comma 382 dell'articolo 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208 ("Legge di Stabilità 2016"). Dettaglia gli obiettivi di beneficio comune che abbiamo perseguito, le azioni intraprese nell'esercizio 2025 per il loro conseguimento, i risultati ottenuti e le eventuali circostanze che ne hanno ostacolato o rallentato l'attuazione.



Tangible