



**Relazione d'Impatto**  
2022

*Tangible*

# Indice

<b>Lettera del socio fondatore e amministratore</b>	<b>4</b>
<b>1: Identità di Tangible</b>	<b>6</b>
Scopo	
Perché esistiamo	<b>6</b>
Missione	
I nostri 4 obiettivi di beneficio comune	7
Valori guida	
Ciò che ci tiene uniti	8
Storia	8
<b>2: Governo d'impresa</b>	<b>9</b>
Come siamo strutturati	10
I nostri stakeholder	11
<b>Stiamo imparando a creare valore condiviso</b>	<b>12</b>
I nostri temi materiali	13
Come il nostro modello di business può contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile	18
<b>4: Investimenti</b>	<b>19</b>
Investimento verso l'esterno	19
Investimento sull'organizzazione interna	20
Investimento sulla popolazione aziendale	21
<b>5: Il nostro capitale organizzativo</b>	<b>22</b>
Strutturati secondo un modello rigenerativo: la certificazione B Corp:	22
Cultura e processi HR valutati in modo imparziale: la certificazione Great Place to Work™	23
Nella lotta al cambiamento climatico, siamo tra l'1% delle aziende più virtuose	24
Abbiamo definito le prime due nuove pratiche per una progettazione etica	26
Linee guida interne per l'accessibilità	26
Ricompense e rimborsi a impatto sociale o ambientale	26
<b>6: Il nostro capitale intellettuale</b>	<b>28</b>
Abbiamo creato un modello per progettare un'innovazione consapevole: Ethical compass	28
<b>7: Il nostro capitale umano</b>	<b>31</b>
Il deposito della nostra conoscenza condivisa: Playbook	31
Obiettivi condivisi, fiducia e autonomia: le basi del nostro piano di offerta formativa	32
<b>8: Il nostro capitale sociale e relazionale</b>	<b>33</b>
Il nostro rinnovato impegno per il benessere dei nostri Dipendenti: welfare aziendale	33
Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro	34

---

Esploriamo nuove sfide aprendo il confronto con i nostri stakeholder: Inspiration	35
Evolvere il nostro modello organizzativo, co-creandolo	37
<b>9: L'impatto che generiamo</b>	<b>38</b>
B Impact Score 2022	39
Dettaglio B-Impact Assessment Tangible	
Dati al 4 luglio 2022	40
Governance	40
Lavoratori	41
Comunità	42
Ambiente	43
Clienti	44
Profilo e profilo target	45
Relazione d'impatto	46
1: Progettazione etica	46
2: Modelli di business e di innovazione responsabili	49
3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder	52
4: Sviluppo professionale e umano	56
<b>Ringraziamenti</b>	<b>62</b>

# Lettera del socio fondatore e amministratore



Tangible è una piccola realtà, siamo una ventina di persone, siamo nel mercato dei servizi e della consulenza e ogni anno dobbiamo correre per trovare nuovi progetti e nuovi clienti, e raggiungere i nostri obiettivi di fatturato. L'impatto sociale e ambientale è senza dubbio un tema importante, ma cosa può fare una piccola azienda come noi per cambiare le cose? Se a volte non riescono le grandi aziende, con grandi investimenti, a fare la differenza, che ruolo possiamo pensare di avere noi? Questa è una delle narrazioni possibili, e perfettamente lecite, per una PMI italiana, quale siamo.

Tuttavia per Tangible abbiamo scelto una narrazione diversa.

Abbiamo deciso che un ruolo desideriamo averlo e che il nostro contributo a fare la differenza vogliamo portarlo. Non perché pensiamo di avere qualità speciali, o una speciale capacità di produrre impatto, ma perché siamo convinti che sia indispensabile fare la nostra parte e che, nel mondo di oggi, sia un imperativo morale del business sfruttare la propria capacità di generare ricchezza non solo per trarre profitto ma anche per creare beneficio collettivo.

Profitto e beneficio stanno insieme, alla pari, e l'uno serve l'altro: senza il primo l'azienda collassa su stessa e perde la propria capacità di prosperare e di esistere, senza il secondo perde l'opportunità di dare un significato più alto alla propria esistenza e di essere interconnessa con l'ecosistema sociale e ambientale in cui opera, e che in fin dei conti la alimenta.

E quale beneficio collettivo può generare una realtà come Tangible?

Il report che segue, compilato con grande cura, cerca precisamente di rispondere a questa domanda e di farlo con delle evidenze, raccontando tutti i fronti su cui si siamo impegnati nel corso dello scorso anno.

Ecco, questo è uno degli aspetti che trovo fondamentali del report di impatto: tenere traccia delle iniziative e misurare quanto si sono raggiunti gli obiettivi. Il tenere traccia aiuta a rendersi conto di quante cose si siano messe in campo, mentre la misurazione

è una sfida con noi stessi per capire a che punto siamo. Quanti obiettivi abbiamo centrato? Siamo stati troppo ambiziosi o troppo poco? Quali invece sono ormai poco rilevanti e quali hanno bisogno di un rilancio? Abbiamo diluito le nostre energie su troppi fronti? Dov'è che possiamo fare di più o fare meglio?

È un esercizio di auto-miglioramento. E come molte pratiche di auto-miglioramento si svolgono in gruppo e ci sono altre persone testimoni del nostro percorso, che ci rendono affidabili rispetto alle nostre intenzioni, allo stesso modo il report di impatto è pubblico, per renderci affidabili rispetto a quanto dichiariamo e quanto stiamo cercando di fare. Perché dichiarare la direzione che intendiamo percorrere significa anche prendere l'impegno di mettersi in cammino.

Questo report di impatto è anche un resoconto dei nostri investimenti e aggiunge una lente importante al bilancio, insieme al quale viene depositato, per metterne maggiormente a fuoco la lettura.

A volte si tratta di investimenti di budget, stanziato e dedicato ad abilitare iniziative di miglioramento dell'organizzazione, di formazione, di compensazione della nostra footprint. Altre volte investimento di tempo, di giornate sottratte all'operatività affinché il team sia libero di portare le proprie energie per realizzare le azioni descritte in questo report, per far sì che prendano corpo e accadano.

In entrambi i casi è palese il riflesso di questi investimenti sul bilancio aziendale, a maggior constatazione di quanto questi due documenti viaggino insieme. È evidente anche che, senza gli opportuni investimenti, le intenzioni rimangono parole e le azioni non hanno reali chance di essere portate avanti, sfumando l'opportunità di generare davvero un impatto.

D'altra parte, c'è un enorme valore generato da Tangible in termini di beneficio allargato, dentro e fuori l'azienda, che è invisibile dal solo bilancio e che, in assenza di un report come questo, ha poco spazio di emergere in superficie, di venire raccontato e di essere pienamente apprezzato.

Quanto ho appena scritto implica ripetute decisioni di grande delicatezza, che toccano gli equilibri dell'azienda su molteplici livelli, in una continua tensione al miglioramento, e un contributo costante e profondo da parte di ogni persona di Tangible, che trovo importante riconoscere e onorare in queste righe.

Ciò che segue è il resoconto di quanto questa tensione a diventare l'azienda che abbiamo detto di voler essere e il desiderio di contribuire di un intero team hanno reso possibile negli scorsi dodici mesi.

Buona lettura.

**Nicolò Volpato**

# 1: Identità di Tangible

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

## Scopo

### Perché esistiamo

Siamo una delle prime e uniche 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<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://playbook.tangible.is/vision/>

## Missione

### I nostri 4 obiettivi di beneficio comune<sup>2</sup>

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:

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;
2. **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;
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;
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.

---

<sup>2</sup> Statuto 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<sup>3</sup> 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 tasche di miliardi di persone, l'azienda è cresciuta fino ad avere a bordo, oltre ai 3 Soci amministratori, 19 Dipendenti e 3 Collaboratori<sup>4</sup> e ha evoluto i suoi servizi per rispondere alla crescente complessità, al bisogno di innovazione e di progettazione responsabile.

Nella pagina Timeline del nostro sito<sup>5</sup> riepiloghiamo le tappe principali del nostro percorso. Dal 2017 in avanti Tangible ha raggiunto l'identità che intende conservare nel futuro.

---

<sup>3</sup> <https://playbook.tangible.is/valori-ed-etica/>

<sup>4</sup> Dato rilevato il 31 dicembre 2022.

<sup>5</sup> <https://tangible.is/timeline>

## 2: Governo d'impresa

Tangible è un'azienda privata e indipendente.

L'organo amministrativo è costituito da 3 Soci, Nicolò Volpato (founder e CEO), Luca Scarpa (CFO e CTO) e Ilaria Mauric (Head of Design e Impact Manager).

Le quote di proprietà sono distribuite come segue: Volpato 36%, Scarpa 32%, Mauric 32%.

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

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

Nel 2022 i Soci hanno investito 118 ore (pari a 5 gg/anno per Socio) per manovrare la strategia e la visione di medio-lungo termine; e 505 ore (pari a 21 gg/anno per Socio) per il governo delle decisioni aziendali di breve termine.

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.

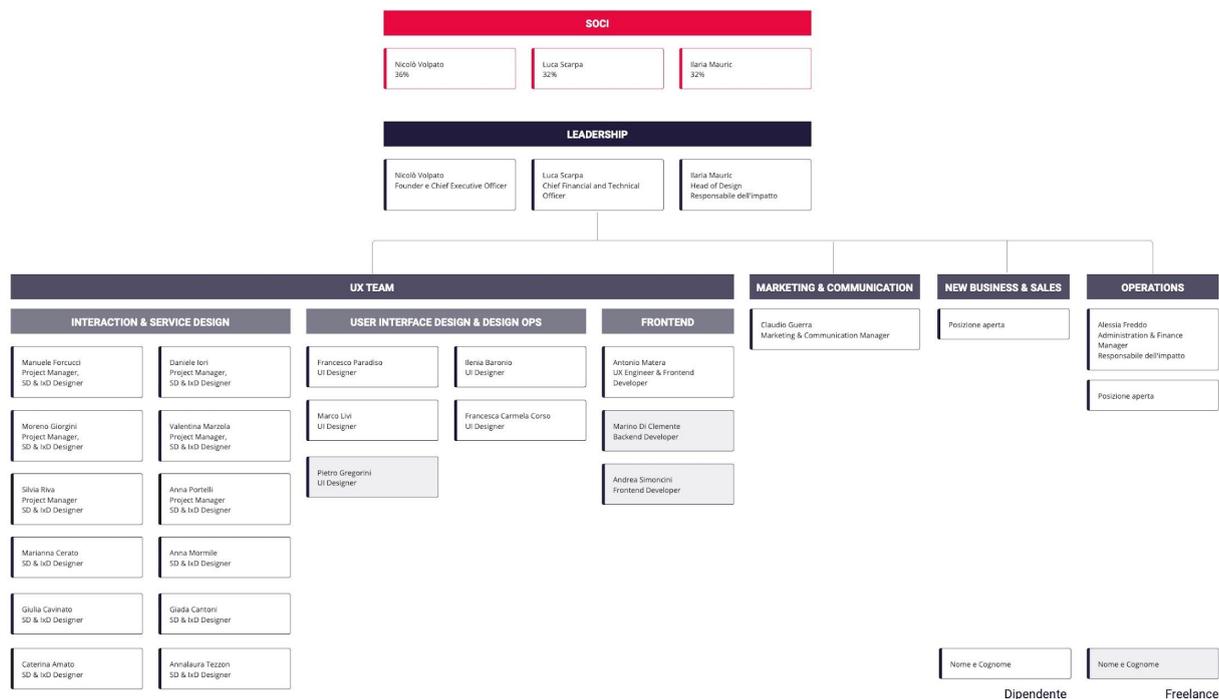
**Le decisioni relative all'organizzazione e all'operatività sono co-create e distribuite su tutta la popolazione aziendale.**

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.

Il modello di business di Tangible è di servizio. I ricavi sono interamente derivati dalle attività svolte per conto dei nostri Clienti sui loro progetti di innovazione. Da questo si evince che i principali asset dell'azienda sono le persone e i processi operativi, che sono riconosciuti dai Clienti come un forte valore aggiunto e segno distintivo di Tangible.

# Come siamo strutturati



Il nostro organigramma al 31 dicembre 2022 <sup>6</sup>

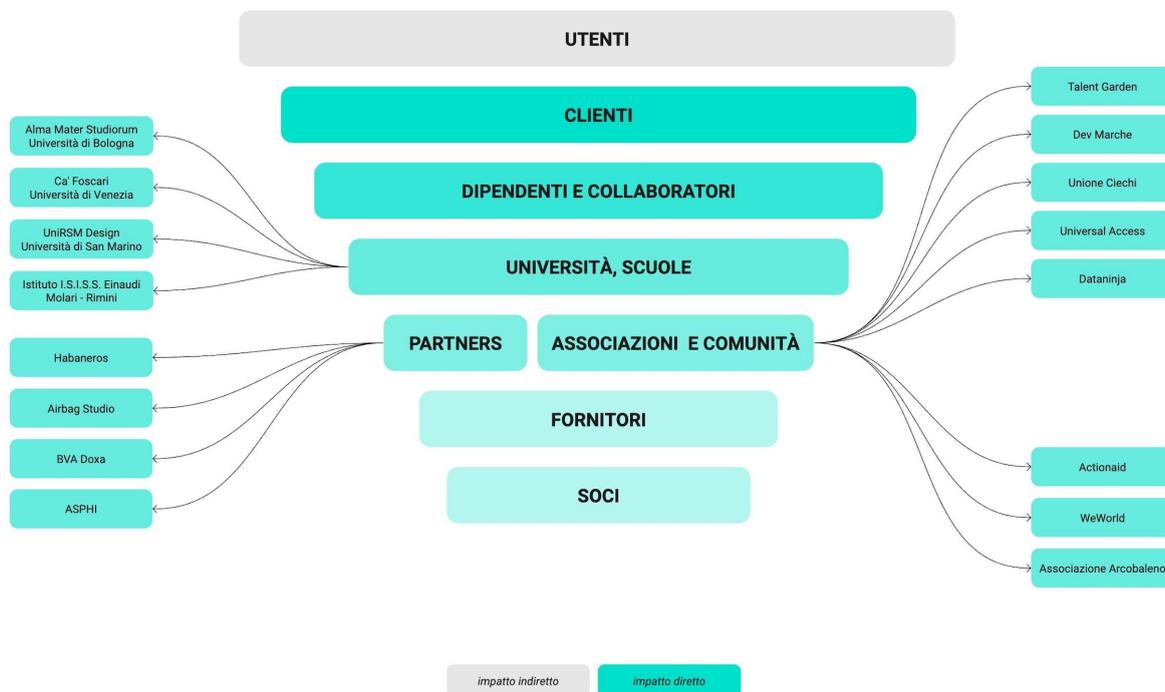
La struttura organizzativa rispecchia il nostro modello decisionale, basato sulla trasparenza, la condivisione, la responsabilità e l'autonomia.

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

Escluse le informazioni riservate per motivi di privacy individuale, tutta la popolazione di Tangible ha accesso ai dati finanziari e ai bilanci finanziari, che vengono presentati dai Soci due volte all'anno, insieme agli obiettivi dell'anno e degli anni futuri.

<sup>6</sup> Nel nostro Playbook è visibile l'organigramma aggiornato in tempo reale: <https://playbook.tangible.is/company/organigramma-e-stakeholders/>

# I nostri stakeholder



La nostra mappa dei portatori di interesse (stakeholder map)<sup>7</sup>

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

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

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

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

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

<sup>7</sup> La stakeholder map è pubblica anche nel nostro Playbook: <https://playbook.tangible.is/company/organigramma-e-stakeholders/>

## Stiamo imparando a creare valore condiviso

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

Le aree di analisi del B Impact Assessment ci hanno permesso

- di visualizzare e comprendere a fondo i nostri **processi organizzativi**;
- di discutere e trovare un accordo condiviso su **che cosa intendiamo per impatto positivo della progettazione**<sup>8</sup>;
- di individuare i nostri **temi materiali**, ovvero gli ambiti di intervento che abbiamo scelto come rilevanti per noi perché ci permettono di produrre il nostro impatto positivo;
- di trasformare i nostri obiettivi di beneficio comune in **iniziative e azioni**, guidate da **indicatori** ed **evidenze** noti e condivisi con tutta la popolazione di Tangible.

---

<sup>8</sup> Le conversazioni e contenuti co-creati nel 2022 sono stati pubblicati nel nostro Playbook il 3 marzo 2023, **Il nostro Impatto**: <https://playbook.tangible.is/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.

L'individuazione dei nostri temi materiali è stata possibile grazie alla definizione dei nostri criteri d'impatto (2019), al progetto interno Ethical Compass<sup>9</sup> e alla creazione di un programma di formazione interno volto alla sensibilizzazione sui temi ambientali, social e di governance (ESG)<sup>10</sup> avviati nel 2020, fino all'implementazione di un processo progressivo di raccolta feedback da parte dei nostri stakeholders (a partire dai nostri Clienti<sup>11</sup>, dal 2021).

### Tema 1: Accessibilità ed ergonomia fisica<sup>12</sup>

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

**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

---

<sup>9</sup> Il modello Ethical Compass disponibile gratuitamente sul nostro sito:

<https://tangible.is/ethical-compass>

<sup>10</sup> Il programma di formazione sui temi sociali, ambientali e di governance sono pubblicati sul nostro Playbook: <https://playbook.tangible.is/academy-contenuti/#EserciziESG>

<sup>11</sup> Leggi Tangible Thinking, Il valore che generiamo secondo i nostri Clienti:

<https://tangible.is/thinking/2022/05/l-valore-che-generiamo-secondo-i-nostri-Clienti>

<sup>12</sup> Nel corso del 2022 abbiamo definito una serie di linee guida, processi, strumenti e attività su cui lavoreremo 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: <https://playbook.tangible.is/frontend-accessibilita/> Propagheremo questo processo ai successivi temi materiali, sulle basi delle lezioni che avremo appreso..

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

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

**Altre evidenze da definire:** sì, attività in corso

### **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

### **Tema 4: Fiducia e trasparenza**

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

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

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

### **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 da definire:** sì, attività in corso

## **Tema 6: Impatto sociale del servizio / prodotto**

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

**Evidenze da definire:** sì, attività in corso

## **Tema 7: Digitalizzazione**

**Criterio:** Digitalizzazione di servizi fisici, rimozione di barriere di accesso

**Evidenze da definire:** sì, attività in corso

## **Tema 8: Impatto interno**

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

**Evidenze da definire:** sì, attività in corso

## **Tema 9: Carbon neutrality e greener web<sup>13</sup>**

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

**Evidenze da definire:** sì, attività in corso

---

<sup>13</sup> Questo tema materiale è emerso come rilevante grazie alle attività di formazione su greener web e circular design, ma nel 2022 non sono ancora state inserite ufficialmente nel nostro impatto: <https://playbook.tangible.is/academy-contenuti/#ambientale>

## 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).

Processo di ascolto e di coinvolgimento dei nostri stakeholders		
Stakeholder	Canali d'ascolto e/o coinvolgimento	Attività
Clienti	Momenti di confronto	
Dipendenti	Momenti di confronto <sup>15</sup>	Condivisione dei valori aziendali Internal Days Colloqui 1to1 Allineamenti cross-team e cross-progetto per condividere conoscenza emergente dai progetti in corso Questionario Great Place To Work
Dipendenti	Workshop	Condivisione degli esercizi di formazione sociale, ambientale e governance (ESG) e messa a sistema delle lezioni imparate svolgendo le attività di formazione <sup>16</sup> Percorso su riorganizzazione interna con Peoplerise <sup>17</sup>
Dipendenti	Progetti interni	
Collaboratori	Codice etico <sup>20</sup>	
Università e scuole	Lezioni presso Università, Scuole e aziende private (Talent Garden)	Condivisione di processi e strumenti per la progettazione etica con gli studenti Condivisione di processi e strumenti per la progettazione etica con i docenti

<sup>14</sup> Leggi Tangible Thinking, Il valore che generiamo secondo i nostri Clienti:

<https://tangible.is/thinking/2022/05/l-valore-che-generiamo-secondo-i-nostri-Clienti>

<sup>15</sup> Leggi Tangible Playbook, Riti interni: <https://playbook.tangible.is/riti-interni/>

<sup>16</sup> Leggi Tangible Playbook, Net Zero Emissions by 2025:

<https://playbook.tangible.is/net-zero-emissions-by-2025/>

<sup>17</sup> Leggi Tangible Thinking, Co-progettare il futuro di Tangible:

<https://tangible.is/thinking/2022/05/co-progettare-il-futuro-di-tangible>

<sup>18</sup> Leggi Tangible Thinking, Ethical Compass: <https://tangible.is/thinking/2022/03/ethical-compass/>

<sup>19</sup> Leggi Tangible inspiration: <https://tangible.is/inspiration>

<sup>20</sup> Leggi sito Tangible Codice Etico, <https://tangible.is/codice-etico>

Stiamo sviluppando questo processo e lo stiamo integrando nel nostro modello strategico, sia per analizzare il feedback ricevuto 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, 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 GRI<sup>21</sup>.

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 il 2025<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Gli standard globali per gli impatti di sostenibilità GRI: <https://www.globalreporting.org/standards>

<sup>22</sup> Leggi AGID:

<https://www.agid.gov.it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2022/05/06/accessibilita-emanate-li-nee-guida-i-privati>

## 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 intermediazioni<sup>23</sup>

**Tema materiale:** è un ambito di intervento rilevante e condiviso con i nostri stakeholder<sup>24</sup>



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



Obiettivo d'impatto - I designer del futuro  
Obiettivo d'impatto - I designer del futuro: accesso all'istruzione a distanza  
Obiettivo d'impatto - Integrazione



Obiettivo d'impatto - Diversity & Inclusion  
Obiettivo d'impatto - Equità nei compensi (gender pay gap)  
Tema materiale 3 - Inclusione



Obiettivo d'impatto - Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design (servizi secondari)  
Obiettivo d'impatto - Forbice retributiva  
Obiettivo d'impatto - Pieno potenziale umano  
Obiettivo d'impatto - Pieno potenziale professionale



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

<sup>23</sup> Li ritrovi nel capitolo [Relazione d'impatto](#)

<sup>24</sup> Li ritrovi nel capitolo [I nostri temi materiali](#)

## 4: Investimenti

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

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

La loro combinazione ha portato l'azienda a crescere, innovarsi e raggiungere un tasso di talent retention del 100%<sup>25</sup>.

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.

### Investimento verso l'esterno

È rivolto a contribuire alla crescita dei nostri seguenti portatori di interesse:

Dipendenti, Università e scuole, associazioni e comunità.

- 2 persone hanno conseguito una certificazione inglese B2 o equivalente;
- 1 persona ha conseguito una certificazione professionale (HR Business Partner);
- abbiamo erogato 7 docenze presso enti universitari e master, abbiamo partecipato come mentor a 1 evento di un Istituto superiore del territorio, abbiamo contribuito a 1 tesi come relatori esterni<sup>26</sup>; siamo stati relatori in 2 eventi pubblici (conferenze) pari a 42 giorni investiti in preparazione ed erogazione;
- abbiamo pubblicato e divulgato il framework open-source per la progettazione etica, l'Ethical Design Compass, allocando 50 giorni di lavoro;<sup>27</sup>
- abbiamo erogato 6.950,00 € in donazioni ad Associazioni e ONLUS.

<sup>25</sup> Leggi anche [4. Report d'impatto. Sviluppo professionale e umano. Obiettivi 2021 4/4](#)

<sup>26</sup> Leggi [Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro](#)

<sup>27</sup> Leggi [Abbiamo creato un modello per progettare un'innovazione consapevole: Ethical compass](#)

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 comune<sup>28</sup>).

## Investimento sull'organizzazione interna

Nel 2022 abbiamo potuto osservare gli effetti della revisione, fatta nel 2021, di alcune politiche della nostra organizzazione:

- 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);
- **gli uffici** (sede di Santarcangelo e spazio in co-working a Bologna) **sono ancora un punto di riferimento culturale e di aggregazione cruciale**, anche se le persone sono ormai abituate a lavorare prevalentemente da casa;
- abbiamo investito circa 80 giorni di lavoro e 13.000,00 € per terminare la seconda parte del **percorso di riorganizzazione e crescita con un ente esterno specializzato** avviato nel 2021, per analizzare la crescita aziendale e consentire a tutte le persone di collaborare<sup>29</sup>;
- abbiamo investito circa 540 giorni e 5.000 € in **attività di shared knowledge** (Internal days e inspiration<sup>30</sup>);
- abbiamo **consolidato il nuovo asset marketing e comunicazione**, assumendo una persona dedicata allo sviluppo di quest'area e investendo 32.000,00 € in attività di marketing e comunicazione (l'80% del budget allocato a inizio anno);
- abbiamo **avviato la costruzione del nuovo asset sales**, investendo 3.000,00 € per la predisposizione di uno strumento per il CRM e l'attivazione di una consulenza per la ricerca di una persona nel ruolo di Business Developer / Sales Manager;
- abbiamo investito 5.000 € e allocato un **team interno (B Corp team)** responsabile delle iniziative che intraprendiamo per raggiungere i nostri obiettivi di beneficio comune, per un totale di 52 giorni di lavoro;
- abbiamo investito più di 7.000 € per **certificare il nostro modello d'impresa** con la certificazione B Corp, **il nostro clima aziendale** con la certificazione Great Place To Work™, e per **calcolare la nostra carbon footprint** con Up2You, riducendo e compensando le nostre emissioni con crediti certificati Verra.

<sup>28</sup> Leggi [1. Identità, Paragrafo Missione I nostri 4 obiettivi di beneficio comune](#)

<sup>29</sup> Leggi [Evolvere il nostro modello organizzativo, co-creandolo](#) e Tangible Thinking, Co-progettare il futuro di Tangible: <https://tangible.is/thinking/2022/05/co-progettare-il-futuro-di-tangible/>

<sup>30</sup> Leggi [Esploriamo nuove sfide aprendo il confronto con i nostri stakeholder: Inspiration](#)

## Investimento sulla popolazione aziendale

Questo tipo di investimento equivale al 3,56% dei costi complessivi. I punti chiave sono:

- **Formazione interna** delle singole persone equivalenti a 133 giorni complessivi e circa 7.350,00 €. 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;
- **Formazione su temi sociali e ambientali:** l'85% dei Dipendenti ha dedicato il 19,4% di ore formazione sulla formazione sociale e ambientale<sup>31</sup>;
- **Erogazione del Premio di Produzione di fine anno** verso i Dipendenti, pari all'1% del fatturato.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Leggi [Obiettivi condivisi, fiducia e autonomia: le basi del nostro piano di offerta formativa](#)

<sup>32</sup> Leggi [Il nostro rinnovato impegno per il benessere dei nostri dipendenti: welfare aziendale](#)

## 5: 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<sup>33</sup>**. Nel viaggio che abbiamo intrapreso dal 2019, questa tappa ha rappresentato un momento da celebrare e un'occasione per riflettere sulle nostre prossime iniziative. Il B Impact Assessment, lo strumento che abbiamo scelto per modificare il nostro modello organizzativo e gestionale, e la community B Corp continuano ad essere risorse ricche di spunti su cui possiamo continuare a lavorare per evolvere la nostra organizzazione verso un modello sempre più rigenerativo.

Certificazione



### Overall B Impact Score

Based on the B Impact assessment, Tangible Srl SB earned an overall score of 84.1. The median score for ordinary businesses who complete the assessment is currently 50.9.



- 84.1 Overall B Impact Score
- 80 Qualifies for B Corp Certification
- 50.9 Median Score for Ordinary Businesses

Il team interno, costituito nel 2019 per arrivare alla certificazione, è diventato un asset aziendale che si incontra ogni due settimane per lavorare sul raggiungimento degli obiettivi dichiarati nel report d'impatto: consolidamento delle nuove pratiche introdotte, monitoraggio degli standard definiti per i nostri criteri d'impatto, esplorazione di nuove iniziative interne o esterne.

<sup>33</sup> Leggi anche Tangible Thinking, Siamo una B Corp: <https://tangible.is/thinking/2022/07/tangible-b-corp>; e leggi la nostra scheda nel sito delle B Corp: <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/tangible-srl-sb>

**Quando questi obiettivi hanno modificato in meglio la nostra organizzazione e sono diventati nuovi strumenti, pratiche o metodi condivisi, allora li abbiamo annoverati tra i nostri capitali intangibili.**

## **Cultura e processi HR valutati in modo imparziale: la certificazione Great Place to Work™**

Per monitorare e valutare la soddisfazione e il coinvolgimento dei nostri Dipendenti e Collaboratori, il BIA ci suggerisce di realizzare regolarmente (almeno una volta l'anno) un sondaggio di rilevamento del loro grado di soddisfazione e di prestazione; e di paragonare il grado di soddisfazione con parametri rilevanti del settore.

Nel 2022 abbiamo voluto affidare questo incarico a un ente terzo, in modo da ottenere risposte anonime e confrontabili con il nostro mercato di riferimento. L'ente che abbiamo scelto è stato Great Place To Work™<sup>34</sup>, il cui modello è progettato per permettere alla direzione aziendale (i Soci) di comprendere le nostre eccellenze e criticità sui seguenti aspetti: leadership, comunicazione, gestione, sviluppo professionale, collaborazione, organizzazione, retribuzioni.

Durante il mese di aprile, l'ente ha misurato le opinioni dei nostri Dipendenti e Collaboratori riguardo il clima lavorativo secondo 5 dimensioni:

- **Credibilità:** comunicazione a due vie, competenza, integrità
- **Rispetto:** sviluppo professionale, coinvolgimento, cura
- **Equità:** equità del trattamento, imparzialità, giustizia
- **Orgoglio:** lavoro individuale, gruppo di lavoro, immagine aziendale
- **Coesione:** confidenza, accoglienza, collaborazione

Al termine della rilevazione, Great Place To Work™ ci ha comunicato che il livello di soddisfazione e di coinvolgimento ha raggiunto i requisiti per ottenere la certificazione Great Place To Work™<sup>35</sup> (categoria aziende con 10-49 dipendenti).

Abbiamo potuto confrontare i nostri risultati con quelli del nostro mercato di riferimento. **Tra le 27 aree tematiche distribuite nelle 5 dimensioni, 23 sono allineate al benchmark oppure lo superano; 4 non raggiungono il punteggio di riferimento e costituiscono quindi un'opportunità di miglioramento per noi.**



<sup>34</sup> Il sito di Great Place To Work™: <https://www.greatplacetowork.it/>

<sup>35</sup> Leggi la nostra scheda sul sito Great Place To Work™: <https://www.bestworkplaces.it/aziende/tangible/>

Questo risultato non ci ha colto di sorpresa. Alla fine del 2021, i Soci avevano già avviato un importante [percorso di riprogettazione dell'organizzazione interna](#), concluso alla fine di quest'anno. Sono state avviati nuovi esperimenti e iniziative che avranno bisogno di un **tempo di incubazione (analisi, sperimentazione e messa a processo) di circa 2 anni e un ulteriore anno per stabilizzarsi**

In questo periodo di tempo, quindi, non effettueremo ulteriori rilevazioni con enti esterni, allocando questi investimenti su altre iniziative allineate ai nostri obiettivi di beneficio comune. **Ripeteremo questo tipo di rilevazione quando avremo raggiunto una fase di implementazione stabile e osservabile (non oltre il 2025).**

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

A partire dal 27 maggio 2021, abbiamo dichiarato l'obiettivo aziendale di diventare un'azienda 100% carbon neutral entro il 2025<sup>36</sup>, iniziando così un percorso che ci porterà ad allinearci agli obiettivi europei e mondiali (55% entro il 2030 e 100% entro il 2050). Al termine di quell'anno, abbiamo raccolto i dati necessari per definire la nostra impronta carbonica (carbon footprint) e scelto un fornitore che ci aiutasse a consolidare le buone pratiche di riduzione e compensazione con crediti certificati Verra.

**Il 2022 è stato il primo anno in cui abbiamo interamente azzerato le nostre emissioni con politiche di riduzione e compensazione tramite progetti certificati.** Secondo la relazione redatta dal nostro fornitore,

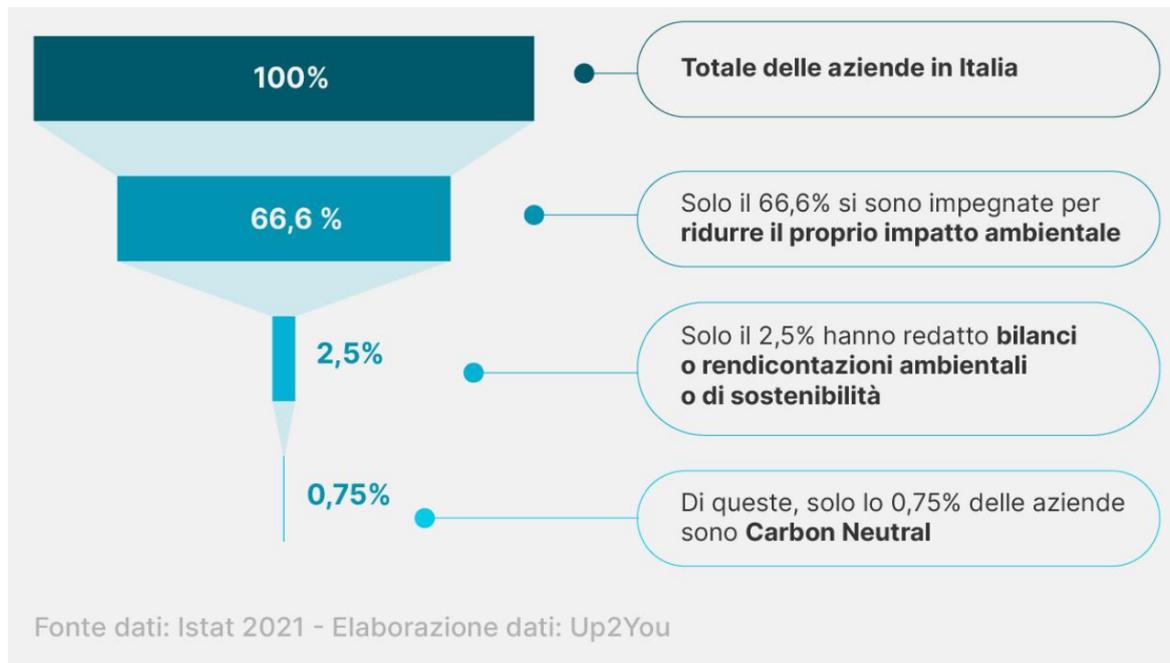
*"[...] nell'ambito dell'ecosistema aziendale italiano, Tangible risulta essere parte del 66,6% di aziende che hanno già compiuto delle azioni per ridurre il proprio impatto ambientale.*

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

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

---

<sup>36</sup> Leggi Playbook, Net Zero Emissions by 2025:  
<https://playbook.tangible.is/net-zero-emissions-by-2025/>



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



Nel 2021, uno degli obiettivi dichiarati nel nostro Report d'impatto era espresso così: *“Net Zero Emissions by 2025: La nostra organizzazione sarà carbon neutral certificata entro il 2025”*. Nel 2022 abbiamo esplorato la possibilità di certificare la nostra carbon neutrality, anche se non abbiamo alcun obbligo formale a farlo. Abbiamo scoperto che i costi di certificazione sono molto rilevanti e sovradimensionati rispetto al nostro business e al nostro modello organizzativo, il cui impatto ambientale è minimo e già compensato con crediti certificati. Abbiamo quindi modificato l'obiettivo in *“Net Zero Emissions by 2025: La nostra organizzazione sarà carbon neutral entro il 2025”*.

Le iniziative per azzerare il nostro impatto ambientale costituiscono, per noi, anche un'occasione per riflettere sull'impatto ambientale dei prodotti e servizi che progettiamo..

## Abbiamo definito le prime due nuove pratiche per una progettazione etica

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

### Linee guida interne per l'accessibilità

Abbiamo scritto queste linee guida al fine di rispondere a due semplici domande: **quali sono i nostri punti di riferimento sul tema accessibilità (fonti, strumenti, risorse ecc.)? In che modo li applichiamo in ogni fase dei progetti?**

Nel corso del 2022, alcune persone del team Tangible hanno raccolto e scritto queste informazioni in riferimento agli ecosistemi web (e web-app). Le hanno poi illustrate a tutta la popolazione di Tangible durante alcuni momenti di condivisione interna (internal days) e infine messe a sistema in un'unica sezione del nostro Playbook: Accessibilità<sup>37</sup>. Alcune parti di questa sezione sono pubbliche, altre riservate ai Dipendenti e Collaboratori di Tangible, perché i contenuti fanno riferimento a esempi concreti visibili sui deliverable realizzati in vari progetti.

Nel 2023 espanderemo le nostre linee guida con i contenuti e le conoscenze che afferiscono al dominio delle applicazioni e dei sistemi operativi. Inoltre, avvieremo un esperimento di processo applicabile all'interno di ogni team: distribuire su tutte le persone di un team la responsabilità del rispetto e dell'applicazione delle nostre linee guida nei progetti. Lo scopo dell'esperimento è quello di misurare il nostro impatto sui progetti dal punto di vista dell'accessibilità, stabilendo criteri e modalità condivisi e risultati osservabili (quindi documentabili).

### Ricompense e rimborsi a impatto sociale o ambientale

Possiamo ottenere un impatto sociale o ambientale positivo non solo quando progettiamo interfacce e interazioni per prodotti o servizi digitali ma anche **quando applichiamo i nostri processi di design oppure quando organizziamo le nostre iniziative.**

Per quanto riguarda i processi di design, nel 2021, abbiamo individuato varie opportunità in alcune fasi dei nostri processi e, tra queste, abbiamo scelto di coglierne

<sup>37</sup> Leggi Playbook, Accessibilità: <https://playbook.tangible.is/accessibilita/>

almeno una, sufficientemente **nota, diffusa e semplice** per tutta la popolazione di Tangible: le ricompense. Per chi, come noi, svolge attività di ricerca con gli utenti, le ricompense sono lo strumento con cui viene appunto ricompensato il loro tempo e il loro impegno. Tipicamente consiste in un buono per gli acquisti (benzina o spesa). Fino al 2021, nei nostri processi si era consolidata la pratica di proporre il buono acquisto su Amazon. Applicando la tecnica della “spinta gentile”, abbiamo provato a stimolare una riflessione su questo tipo di ricompensa vincolando chiunque avesse bisogno di ricorrere allo strumento della ricompensa a non usare il buono Amazon. Grazie a questo vincolo, i Dipendenti si sono impegnati (e anche entusiasti) nella ricerca di nuovi tipi di ricompensa.

Dal 2022, la nuova pratica per le ricompense è consolidata in tutti i progetti in cui Tangible ha controllo diretto su questo strumento. Alle persone che reclutiamo per le attività di ricerca abbiamo proposto:

- una donazione all'Associazione Arcobaleno<sup>38</sup> (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.

Queste ricompense sono risultate particolarmente gradite a chi le ha ricevute, così abbiamo esteso questa pratica anche nelle attività che svolgiamo quando organizziamo le nostre iniziative (eventi, workshop, webinar...), proponendole come opzione di compenso e/o rimborso spese alle relatrici o ai relatori che invitiamo.

**Dal 2021 al 2022 abbiamo elargito ricompense pari a 3.769,42 €, di cui 2.150,00 € solo nel 2022.**

Sempre nel 2022, abbiamo deciso di estendere questa nuova pratica alle ricompense che ci vengono proposte quando siamo noi (Soci o Dipendenti) a essere invitati alle iniziative di altri enti o organizzazioni.

---

<sup>38</sup> Consulta il sito dell'associazione: <https://www.arcobalenoweb.org/>

## 6: Il nostro capitale intellettuale

### Abbiamo creato un modello per progettare un'innovazione consapevole: Ethical compass

Dopo un anno di studio e ricerca, abbiamo definito un modello per aiutare le organizzazioni e i team di progetto a orientare le decisioni, per esplorare insieme i **futuri possibili**: Ethical Compass. Lo abbiamo concepito come una bussola, per guidarci nelle scelte che facciamo oggi senza perdere di vista le possibili conseguenze, **evitando di contribuire alla creazione di scenari indesiderati**.

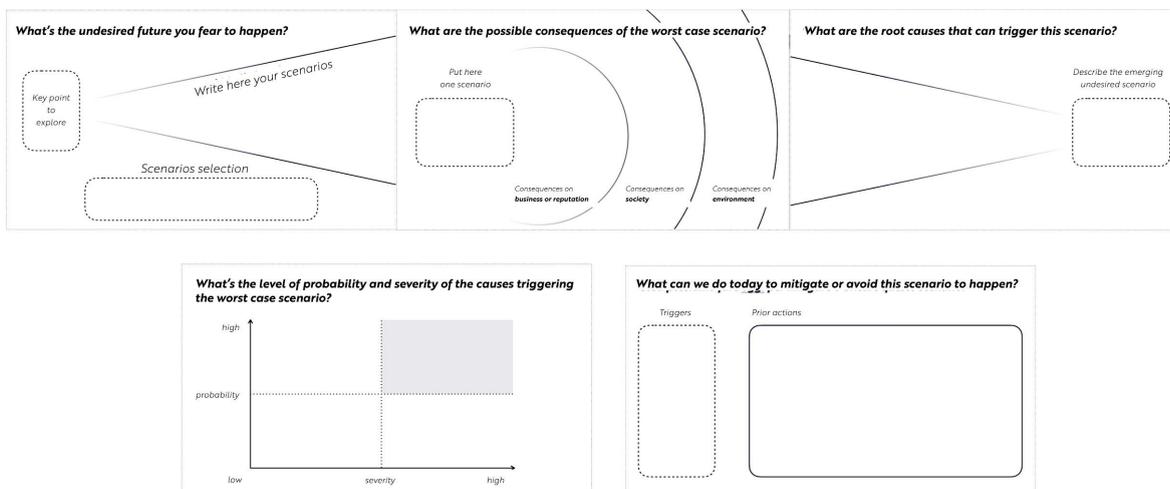
Per stimolare il dialogo all'interno delle organizzazioni e durante la progettazione, abbiamo individuato **5 punti cardinali** per tracciare insieme la rotta da seguire verso un'innovazione consapevole: accessibilità ed ergonomia, sicurezza e privacy, inclusione, fiducia, autonomia e autodeterminazione.

L'Ethical Compass può essere usato in due forme:

- un Kit di Orientamento (canvas da stampare, carte e istruzioni per la facilitazione), dedicato all'assessment e che consente di analizzare il proprio progetto secondo i 5 punti cardinali, attraverso alcune domande fondamentali.
- un Workshop di Esplorazione, destinato invece ad approfondire le aree che impattano maggiormente il progetto.



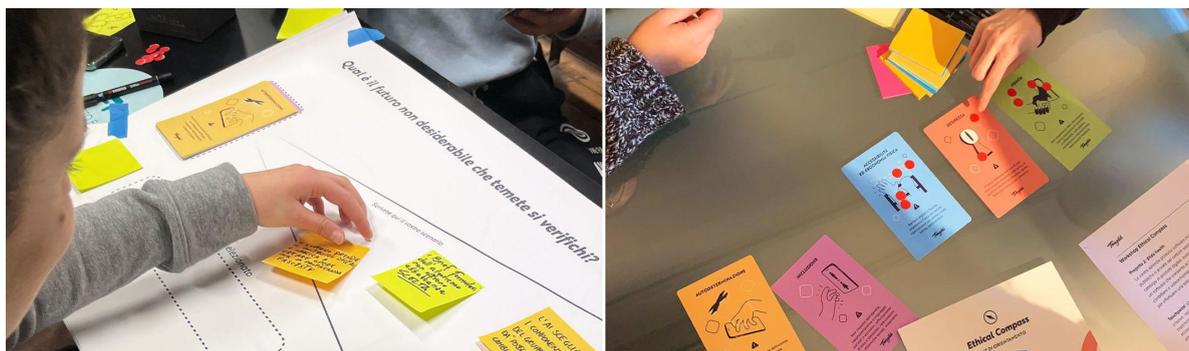
Le 5 carte contenute nel kit, una per ogni punto cardinale



*I canvas da usare insieme alle carte e ai post-it*

L'Ethical Compass nasce dallo studio di una lunga serie di fonti e contributi, letture, conferenze e incontri con persone interne ed esterne alla nostra community. Non potevamo che divulgarlo con **licenza Creative Commons, citando esplicitamente le persone e le aziende che a vario titolo hanno contribuito al suo concepimento**<sup>39</sup>.

Nel 2022 lo abbiamo reso disponibile gratuitamente su tutti i nostri canali digitali e nel corso dell'anno è **stato scaricato 207 volte**. Per promuoverne l'utilizzo in entrambe le forme, **abbiamo preparato un format di workshop che abbiamo proposto gratuitamente in 2 eventi pubblici** (Accessibility Days<sup>40</sup> e Digital Innovation Days<sup>41</sup>) **e in 2 Università** (Università di Bologna e Accademia di Belle Arti di Verona).



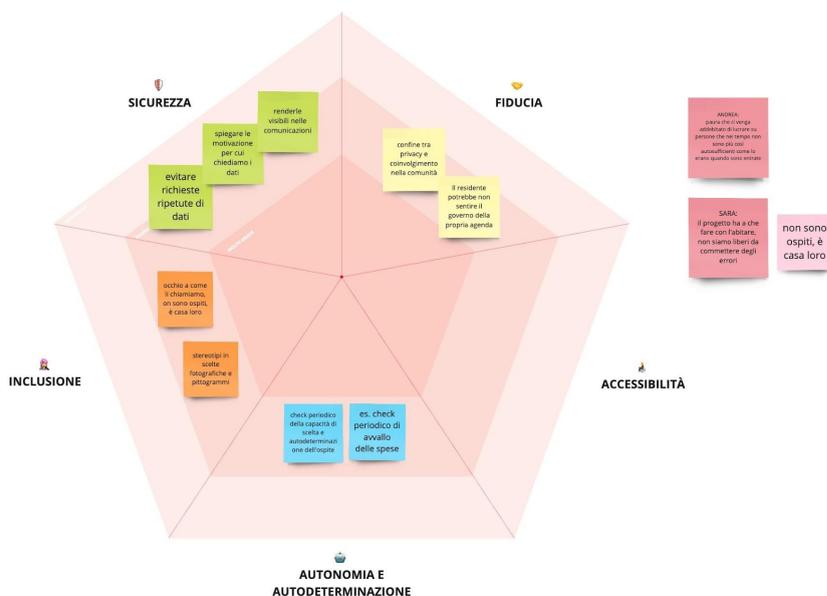
<sup>39</sup> Leggi Tangible Ethical Compass: <https://tangible.is/ethical-compass>

<sup>40</sup> Consulta Accessibility Days 2022: <https://accessibilitydays.it/2022/lectures/tangible-ethical-compass-workshop/>

<sup>41</sup> Consulta Digital Innovation Days 2022: <https://digitalinnovationdays.com/prodotto/ethical-compass-progettare-uninnovazione-responsabile-e-consapevole>

**L’Ethical Compass è stato inserito come risorsa nell’Ethical Design Network<sup>42</sup>.**

Abbiamo anche iniziato a usarlo su alcuni progetti, in alcuni casi in modalità condivisa con il cliente, integrando il workshop durante un kickoff di progetto; in altri come guida per il team interno di progetto, utilizzando una versione a radar che consente di riflettere sui 5 punti cardinali durante alcune fasi specifiche della progettazione.



<sup>42</sup> Consulta Ethical Design Network, Resources: <https://ethicaldesignnetwork.com/resources/>

# 7: Il nostro capitale umano

## Il deposito della nostra conoscenza condivisa: Playbook<sup>43</sup>

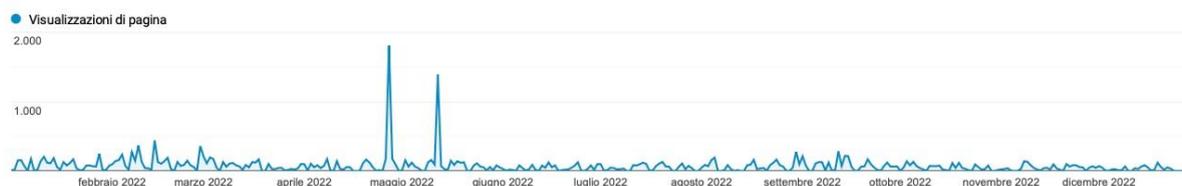
Il Playbook è un collettore delle informazioni che riteniamo importanti condividere con i Dipendenti, i Collaboratori oppure con la nostra community. È nato nel 2018 come risposta al bisogno di raccogliere la nostra conoscenza condivisa e per descrivere come siamo organizzati.

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 **274** pagine, di cui **56 pubbliche (20%)** e **218 private (80%)**.

Le pagine più visitate da **chi lavora in Tangible** sono quelle che contengono informazioni sugli **strumenti di lavoro e l'organizzazione interna** (templates, deliverables, libreria, amministrazione) e i **contenuti condivisi** durante gli Internal Days (Internal Days archive).

Le persone **esterne a Tangible** consultano in particolare le pagine che descrivono **ruoli e carriere** (Roles Matrix, compensi e bonus, formazione) e **come lavoriamo insieme** (vision, principi, valori ed etica, remote working).



<sup>43</sup> Leggi il Playbook (molti contenuti sono riservati ai dipendenti di Tangible):  
<https://playbook.tangible.is/>

## Obiettivi condivisi, fiducia e autonomia: le basi del nostro piano di offerta formativa

**Ogni Dipendente a tempo determinato o indeterminato ha 1000 € di budget all'anno e 7 giornate lavorative da investire in formazione.** In base agli obiettivi aziendali condivisi a metà e fine anno, a quelli individuali condivisi nel corso dell'anno e a ciò che succede in Tangible, ogni Dipendente **può spenderli a sua discrezione in corsi, conferenze, workshop, tecnologia, libri, corsi di inglese, coaching.** Con il budget formazione è possibile comprare anche i viaggi, il vitto e gli alloggi che potrebbero essere necessari per eventuali trasferte.

**Tutti i Dipendenti Tangible sono invitati a conseguire la certificazione inglese IELTS, Cambridge o Business Cambridge) con risultato minimo B2 o equivalente e a rinnovarla ogni due anni.** L'esame per la certificazione viene pagato da Tangible ed è extra rispetto al budget formazione.

Il budget formazione può essere utilizzato anche per finanziare progetti individuali o di piccoli gruppi. In questo caso il budget formazione di tutti e tre ha coperto i costi degli omaggi agli intervistati, ma potrebbe coprire anche i costi di eventuali trasferte utili a immergersi nel contesto della ricerca.

Tutti i Dipendenti hanno il compito di **svolgere un esercizio a impatto sociale e uno a impatto ambientale** tra quelli proposti da Tangible<sup>44</sup>, di prendere nota delle lezioni apprese durante il loro svolgimento e di condividerli con i colleghi e le colleghe.

Alla fine dell'anno, in media i Dipendenti hanno usato il 60% del tempo allocabile in formazione e speso il 30% del budget a disposizione.

Dopo aver analizzato e discusso questi dati, per il 2023 abbiamo previsto una revisione importante del piano formazione: 66% del budget e del tempo sarà basato su un programma strutturato, 33% rimarrà a discrezione dei Dipendenti. La KPI che vogliamo osservare è un **aumento 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.**

---

<sup>44</sup> Leggi Playbook, Esercizi ESG <https://playbook.tangible.is/academy-contenuti/#EserciziESG>

## 8: Il nostro capitale sociale e relazionale

### Il nostro rinnovato 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 è stato finanziato attraverso la possibilità, data a tutti i Dipendenti, di destinare in tutto o in parte il premio di produzione. Nel 2022, l'80% dei Dipendenti ha usufruito di servizi di welfare.

La disponibilità welfare è stata di **13.482 €** di cui **6.079 €** per l'acquisto di servizi (45%) e **7.403 €** in versamenti integrativi ai fondi di previdenza (55%)



## 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 nel report d'impatto 2021, 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 abbiamo avuto occasione di attivare tirocini con persone interessate a **sviluppare la loro tesi su temi collegati alla nostra vision o mission aziendali**. Nel caso del tirocinio attivato nel 2022, la laureanda ha potuto mettersi alla prova su progetti reali in uno dei nostri team e, contemporaneamente, ha potuto sviluppare il tema della sua tesi<sup>45</sup> provandolo sul nostro Ethical Compass: sperimentare un nuovo punto cardinale che guidi gli stakeholders di progetto a **valutare l'impatto ambientale del prodotto o servizio**. Proseguiremo a sviluppare quest'area di indagine per integrarla in una prossima versione del Compass.

**Riconosci la filiera del tuo servizio**

Prendi un post-it e compila la tua filiera.

Il pallino colorato corrisponde alla categoria di azione sostenibile che puoi intraprendere in quella fase.

GLI ELEMENTI PIU' SOSTENIBILI

**Il tuo prodotto**

Da dove arrivano le risorse?

A quale bisogno risponde il tuo prodotto?

Che risorse utilizza?

Da quale luogo?

10 min per compilare singolarmente

10 min per ragionare con il team

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.**

## Esploriamo nuove sfide aprendo il confronto con i nostri stakeholder: Inspiration

Dal 2017, abbiamo iniziato a lavorare su un importante progetto<sup>46</sup> che sarebbe stato fruito da milioni di persone, che avrebbe dovuto raggiungere un alto standard di accessibilità. In quella occasione, abbiamo deciso di **lavorare per quell'obiettivo in modo da superarlo**. Per riuscirci, abbiamo organizzato un momento di formazione rivolto a tutta la popolazione di Tangible, coinvolgendo l'Unione Ciechi e Universal Access. Questo tipo di incontro ha segnato una tappa indelebile sia nel nostro approccio alla progettazione che nella modalità di esplorazione di una sfida progettuale perché ci ha permesso di cambiare prospettiva, di ascoltare gli utenti per cui progettiamo e di comprendere molto più a fondo il loro rapporto con la tecnologia. Abbiamo deciso di ripetere quell'esperienza almeno una volta all'anno, scegliendo una sfida ed esplorando con una o più serie di iniziative costruite sempre in modo da **creare occasioni di incontro e confronto diretto con i nostri stakeholders e con gli utenti per cui progettiamo**. Le abbiamo chiamate Inspiration, proprio perché il loro scopo è quello di [stimolare i nostri valori guida](#), in particolare curiosità, competenza, dedizione e diversità.

Intendiamo proseguire lo sviluppo di questo programma legandolo sempre più saldamente alle nostre strategie benefit. Nel 2022, l'anno che ricorderemo come quello di "ritorno alla normalità", la sfida che abbiamo scelto è stata **Employee Experience in ottica Agile e Data Driven**, per provare a capire che cosa ci era successo durante il periodo pandemico, come era cambiato il nostro modo di vivere il tempo che passiamo lavorando, che ruolo aveva avuto la tecnologia. Ne abbiamo parlato con alcuni dei nostri Clienti e consulenti che, con generosità e trasparenza, hanno condiviso la loro esperienza e le loro conoscenze. Abbiamo realizzato **3 interviste pubbliche, 3 workshop riservati ai nostri Dipendenti e 1 evento aperto al**

---

<sup>46</sup> Leggi il case study del progetto per Aeroporto di Bologna: <https://tangible.is/work/aeroporto-di-bologna>

**pubblico organizzato in due tavole rotonde con 5 relatori<sup>47</sup>**. Da questo ricco programma Inspiration abbiamo individuato i due aspetti più caldi dell'Employee Experience: il **progresso di carriera** e la **formazione**, le due sfide che intendiamo esplorare nel 2023.



Il nostro punto di vista sulla sfida del 2023 è stato duplice:

- **riflettere sulla nostra organizzazione**
- **esplorare le opportunità di innovazione per i nostri clienti**, sia osservando con nuovi occhi i loro processi interni di employee experience che studiando le tecnologie che possono abilitarli.

<sup>47</sup> Leggi Tangible Thinking, Inspiration Roundtable: una tavola rotonda dedicata all'Employee Experience: <https://tangible.is/thinking/2022/10/roundtable-tavola-rotonda-employee-experience>

## **Evolgere il nostro modello organizzativo, co-creandolo**

Nel 2022 abbiamo terminato il percorso iniziato nel 2021, durante il quale abbiamo rivisto alcuni aspetti del nostro modello organizzativo grazie alla consulenza di Peoplerise<sup>48</sup>. Usando il framework per la definizione degli obiettivi Objective and Key Results (OKR<sup>49</sup>), **abbiamo individuato le nostre prime 3 OKR e sperimentato alcuni nuovi strumenti per lavorare insieme**. Il percorso si è sviluppato nell'arco di molti mesi, durante i quali **abbiamo alternato attività di co-creazione con tutta la popolazione di Tangible e altre di convergenza**, delegate a **un team dedicato organizzato in piccoli gruppi di funzione (stack)**.

Il modello a stack è stato un valore aggiunto emerso in questo processo e abbiamo deciso di riutilizzarlo anche nel 2023: **proveremo ad applicare il modello a stack e il framework OKR per sviluppare nuovi asset della nostra azienda**. Abbiamo definito i primi due stack: **Design Ops**, per consolidare processi metodi e strumenti di progettazione in uso in Tangible, e **Team Management**, per supportare i team nel raggiungimento dei risultati in autonomia e monitorare lo stato di benessere delle persone. Nel 2023, i due stack proveranno a sviluppare iniziative e risultati misurabili sulle OKR condivise.

---

<sup>48</sup> Consulta il sito di Peoplerise: <https://www.peoplerise.net/it/>

<sup>49</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Objectives\\_and\\_key\\_results](https://it.wikipedia.org/wiki/Objectives_and_key_results)

## 9: 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 2021);
- la descrizione delle modalità che abbiamo usato per raggiungere i nostri obiettivi di beneficio comune indicati nel nostro Statuto, attuati nel corso dell'esercizio 2022, incluse le eventuali circostanze che ne hanno impedito o rallentato l'attuazione;
- i nuovi obiettivi che intendiamo perseguire per l'esercizio 2023 rispetto alle finalità indicate in statuto.

Come strumento di valutazione esterno abbiamo usato il B-Impact Assessment (v6) - di seguito BIA - strumento di gestione on-line e gratuito<sup>50</sup> che aiuta a trasformare il modello gestionale dell'impresa da estrattivo a rigenerativo, grazie all'individuazione di una serie di azioni concrete che l'azienda si impegna a misurare e realizzare. Il BIA permette di misurare le performance sociali e ambientali su una scala da 0 a 200, di confrontare i risultati con quelli ottenuti da oltre 196.000 aziende nel mondo<sup>51</sup> e oltre 10.000 in Italia<sup>52</sup>. È il punto di partenza obbligato per ottenere la certificazione B-Corp da parte dell'ente non profit B Lab, con un minimo punteggio di 80 punti, ma è anche uno strumento di miglioramento continuo per l'attuazione delle buone pratiche all'interno dell'organizzazione.

**Il punteggio che abbiamo raggiunto è stato inviato in verifica il 15 marzo 2021. B Lab ha preso in carico il processo di valutazione ad aprile 2022 e lo ha terminato il 4 luglio 2022 assegnandoci la certificazione B Corp con il punteggio di 84,1.**

<sup>50</sup> <https://bimpactassessment.net/>

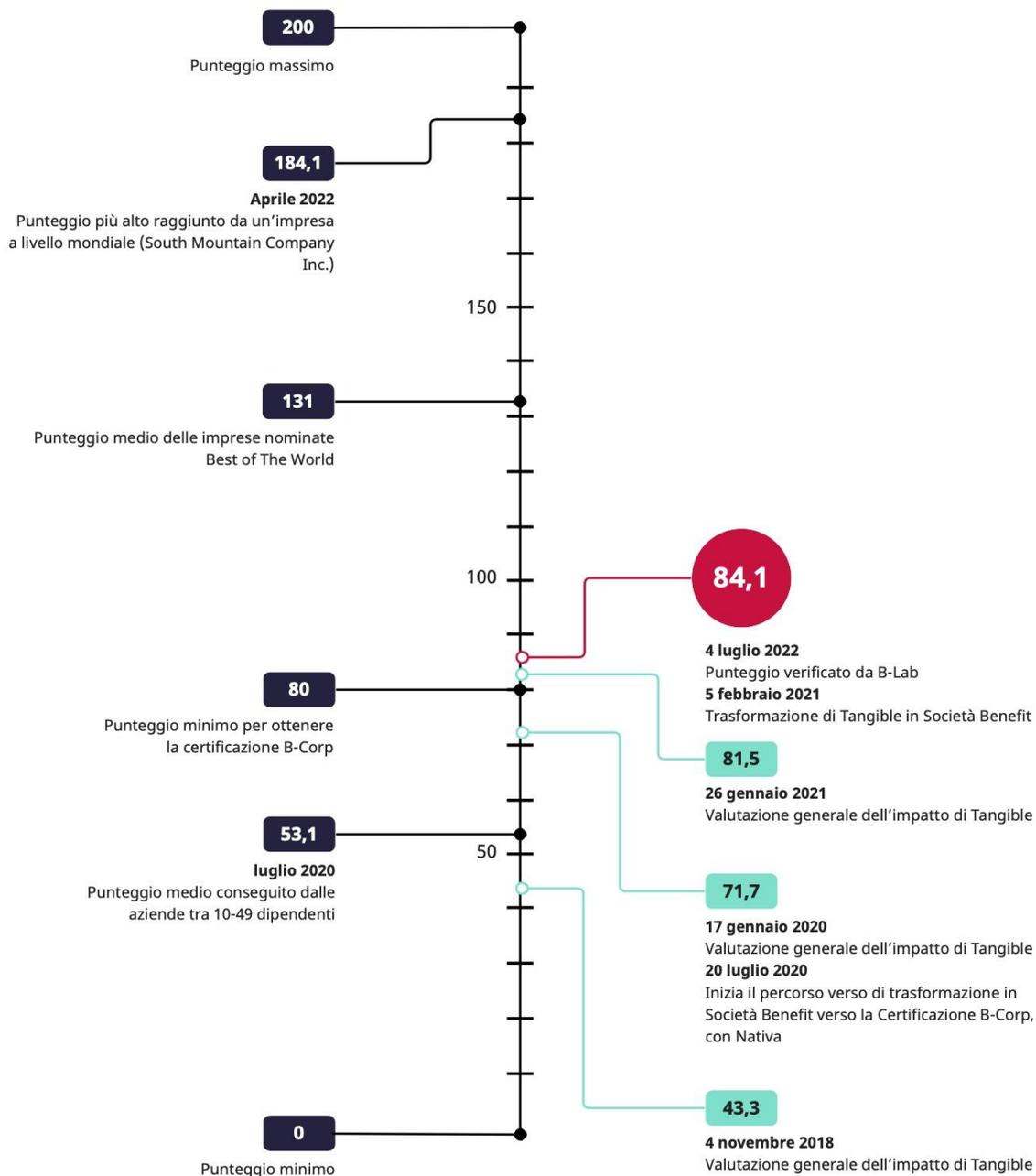
<sup>51</sup> B Lab Annual Report 2021:

[https://pardot.bcorporation.net/39792/2022-05-16/9pc5pn/39792/1652714397WHcCqbbv/2021\\_Annual\\_Report.pdf](https://pardot.bcorporation.net/39792/2022-05-16/9pc5pn/39792/1652714397WHcCqbbv/2021_Annual_Report.pdf)

<sup>52</sup> Report Annuale delle Bcorp italiane:

<https://unlockthechange.it/app/uploads/2022/02/Impact-Report-UTC-2021-2.pdf>

## B Impact Score 2022



Fonte: The B Impact Score<sup>53</sup> e B Impact Assessment di Tangible<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-b-impact-score>

<sup>54</sup> <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/tangible-srl-sb>

## Dettaglio B-Impact Assessment Tangible

### Dati al 4 luglio 2022

#### 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
<b>Governance</b>	<b>16,4</b>	<b>25,0</b>
Mission e impegno	2,0	6,0
Etica e trasparenza	4,3	9,0
Proteggere la missione Business Model d'Impatto	10,0	10,0

Nel 2021 abbiamo trasformato Tangible in Società Benefit, dichiarando i nostri 4 obiettivi di beneficio comune.

Abbiamo individuato i nostri portatori di interesse (stakeholder)<sup>55</sup> e, per ognuno, abbiamo reso pubblici ed esplicitamente condivisi alcune informazioni rilevanti (informazioni sulla struttura aziendale<sup>56</sup>, codice etico<sup>57</sup>).

Abbiamo definito le nostre KPI<sup>58</sup>, molte delle quali sono confrontabili con il mercato.

Nel 2022 abbiamo pubblicato il nostro primo report d'impatto<sup>59</sup> e ricevuto la certificazione B Corp con il punteggio di 84,1.

Nel 2023, proseguiremo il nostro impegno nel far funzionare i processi di rilevazione dei dati qualitativi e il monitoraggio periodico.

<sup>55</sup> Tangible Stakeholder Map: [https://miro.com/app/board/o9J\\_IX64ezs=/](https://miro.com/app/board/o9J_IX64ezs=/)

<sup>56</sup> Sito Tangible, pagina Team (<https://tangible.is/team>) e Playbook, pagina Organigramma e Stakeholders (<https://playbook.tangible.is/company/organigramma-e-stakeholders/>)

<sup>57</sup> Sito Tangible, Codice Etico: <https://tangible.is/codice-etico>

<sup>58</sup> Leggi [Relazione d'impatto](#)

<sup>59</sup> Leggi [Nel nostro primo report d'impatto, una fotografia di come oggi creiamo valore](#)

## Lavoratori

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

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
<b>Lavoratori</b>	<b>34,8</b>	<b>50,0</b>
Sicurezza finanziaria	3,9	20,0
Salute, benessere e sicurezza	10,5	12,0
Sviluppo professionale	5,6	6,0
Sviluppo professionale (salariati)	1,4	2,0
Livello di coinvolgimento e soddisfazione	4,5	6,5
Livello di coinvolgimento e soddisfazione (salariati)	2,4	3,5

Tra tutte le aree del BIA, questa è quella in cui Tangible è risultata più solida. Per gli amministratori, le varie politiche implementate nel corso degli anni sono sempre state guidate dai principi guida co-creati e condivisi a partire dal 2014<sup>60</sup>.

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

Dal punto di vista strategico, Tangible è una *knowledge company*, il valore che eroga è proporzionale alle conoscenze e alle competenze che internalizza. Da esse, unitamente all'esperienza che matura lavorando in settori e mercati diversi, dipende anche la spinta all'innovazione che può proporre ai propri Clienti.

Nel 2022, abbiamo avviato percorsi di valutazione delle nostre performance esterni alla nostra organizzazione, per ottenere ulteriori spunti di miglioramento. Inoltre, abbiamo ristrutturato alcuni aspetti della nostra organizzazione, per permettere all'azienda e ai Dipendenti di crescere in modo organico, costante e sostenibile.

<sup>60</sup> Leggi anche Playbook, Valori e Etica: <https://playbook.tangible.is/valori-ed-etica/>

## Comunità

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

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
<b>Comunità</b>	<b>16,1</b>	<b>50,0</b>
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	3,0	8,0

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

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

## Ambiente

Punteggio raggiunto per la propria gestione ambientale in generale.

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
<b>Ambiente</b>	<b>12,3</b>	<b>20,0</b>
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

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 modello operativo di Tangible produce un impatto ambientale molto basso, nel 2021 abbiamo deciso di avviare un programma che ci condurrà alla carbon neutrality entro il 2025, per capirne il costo e l'impatto su di noi, essere d'ispirazione per altre aziende come la nostra e più consapevoli nelle sfide e opportunità che si presentano ai nostri Clienti.

Nel 2022 abbiamo esplorato la possibilità di certificare la nostra carbon neutrality, anche se non abbiamo alcun obbligo formale a farlo. Abbiamo scoperto che i costi di certificazione sono molto rilevanti e sovradimensionati rispetto al nostro business e al nostro modello organizzativo, il cui impatto ambientale è minimo e già compensato con crediti certificati.

Abbiamo quindi modificato l'obiettivo "Net Zero Emissions by 2025: La nostra organizzazione sarà carbon neutral certificata entro il 2025", dichiarato nel report 2021, in "Net Zero Emissions by 2025: La nostra organizzazione sarà carbon neutral entro il 2025".

In base alla valutazione del fornitore che abbiamo scelto, [la nostra azienda ha raggiunto lo status di neutral company nel corso di quest'anno.](#)

Abbiamo individuato due ulteriori aree di miglioramento su cui lavoreremo a partire dal 2023:

- la neutralizzazione delle emissioni prodotte dagli eventi che organizziamo o che sponsorizziamo;
- l'opportunità di integrare questo tipo di valutazione nel nostro processo di design e negli strumenti che usiamo.

## Clienti

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

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo BIA
<b>Clienti</b>	<b>14,8</b>	<b>35,0</b>
Gestione del Cliente	4,3	5,0

Come Società Benefit, abbiamo definito i nostri criteri di impatto<sup>61</sup>, osservabili e misurabili, per ognuno dei nostri 4 obiettivi di beneficio comune<sup>62</sup>.

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

Anche se la valutazione B Lab non riconosce nel nostro modello un modello a impatto sociale, economico o ambientale, l'aver individuato i Clienti come il nostro principale stakeholder e, in quest'area, le più interessanti opportunità di far maturare il nostro modello di business ci ha permesso di avviare alcune delle più importanti iniziative, che documenteremo ogni anno nel capitolo Relazione d'impatto<sup>63</sup>

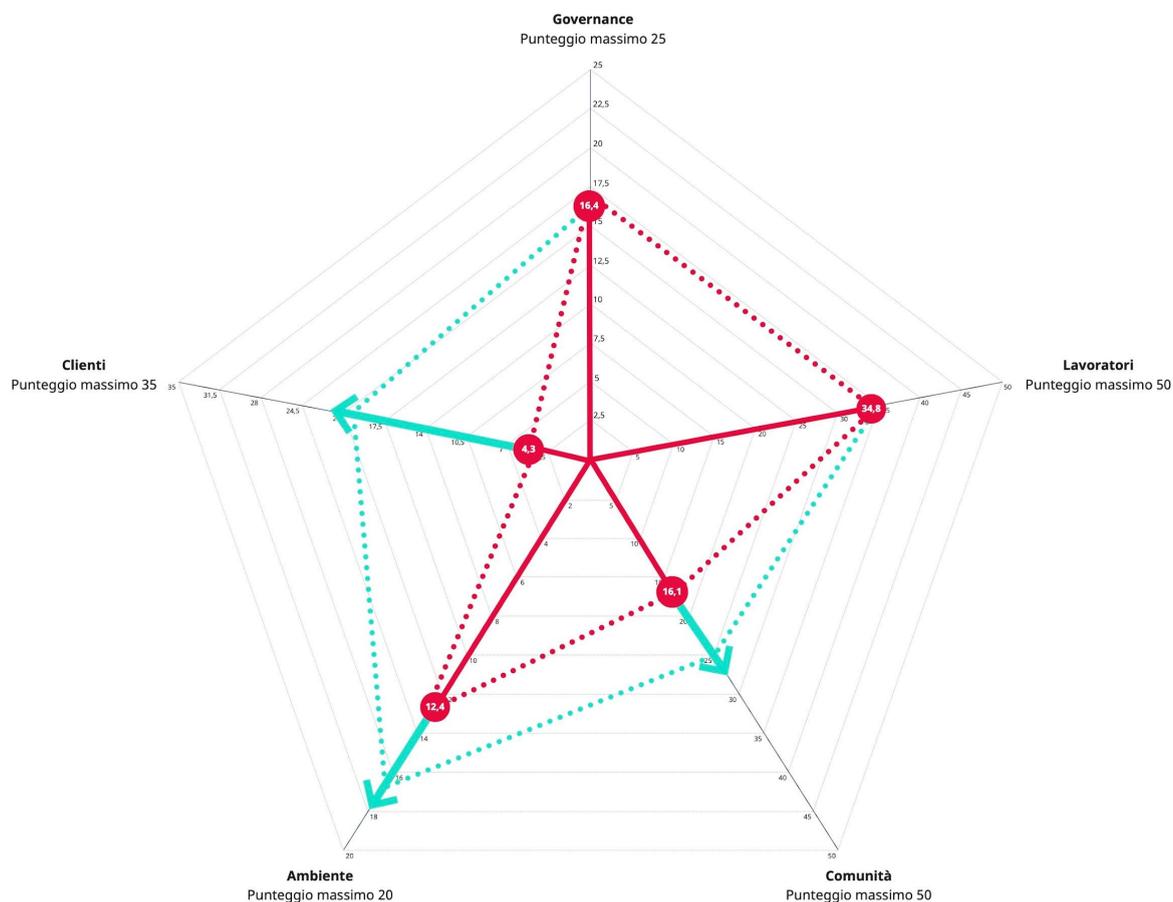
<sup>61</sup> Leggi [Relazione d'impatto](#)

<sup>62</sup> Leggi [Missione I nostri 4 obiettivi di beneficio comune](#)

<sup>63</sup> Leggi [Relazione d'impatto](#)

## Profilo e profilo target

Questo grafico rappresenta il profilo Tangible in base ai risultati raggiunti sulle 5 aree di impatto nel 2022 e il target verso cui tendiamo con gli obiettivi che ci siamo dati per il 2023.



**In rosso: profilo 2022**

**In turchese: tendenza del profilo target definito dal masterplan con Nativa e rivisto in CdA**

# Relazione d'impatto

## 1: Progettazione etica

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

Obiettivi 2022 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Misurare l'impatto sui progetti</b> Abbiamo implementato un modello e un processo di misurazione dell'impatto (inteso come aumento dei risultati o aspetti positivi e riduzione / azzeramento di quelli negativi) che apportiamo sui progetti svolti per i nostri Clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione dei criteri d'impatto (modello)</li> <li>Definizione delle misure con cui tracciamo l'aderenza ai criteri</li> <li>Implementazione e adozione di un processo per l'aggiornamento dei progressi fatti</li> <li>Validazione del modello con B Lab (durante il processo di verifica del punteggio per il conseguimento della certificazione B-Corp)</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: ridefinito e posizionato nell'area 2: Modelli di business e di innovazione responsabili</b></p> <p>Nel processo di verifica per la certificazione B Corp, B Lab ha valutato che il modello di business di Tangible non produce un "fatturato a impatto". I criteri d'impatto che abbiamo definito ci stanno comunque aiutando a progettare secondo principi etici. per questo li abbiamo ridefiniti e inseriti nell'area 2: Modelli di business e di innovazione responsabili</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Clienti Dipendenti Collaboratori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Partners</p>
<p><b>Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi primari</b> Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo co-creato un framework di lavoro che ci aiuta ad applicare questi principi per tutta la durata di un progetto</li> <li>Tutti i Dipendenti di Tangible hanno accesso al framework e lo conoscono</li> <li>Il framework è applicato su tutti i progetti</li> <li>Il framework è stato proposto a tutti i Clienti (è esplicitamente integrato nel contratto)</li> <li>Il framework è pubblico e open source</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <p>Abbiamo co-creato e formalizzato e internamente il framework Ethical Compass. Tutti i Dipendenti ne hanno accesso e lo conoscono, lo stanno applicando su alcuni progetti. Non possono applicarlo su tutti i progetti per motivi contrattuali o rapporto pregresso. Non può essere esplicitamente integrato nei nostri contratti perché alcuni progetti seguono accordi basati sulle politiche dei nostri clienti. È stato presentato pubblicamente in varie conferenze, promosso nelle scuole e università e inserito come risorsa nell'Ethical Design Network. È open source e accessibile gratuitamente sul nostro sito: <a href="https://tangible.is/ethical-compass">https://tangible.is/ethical-compass</a></p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Partners</p>

## 1: Progettazione etica Obiettivi 2022 (2 di 2)

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi secondari</b></p> <p>Questi principi sono applicati nello stesso modo anche nei prodotti o i servizi secondari o nei consumi derivati dal nostro processo di design (ricerche, viaggi, iniziative...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il 100% dei reward che proponiamo per le attività di ricerca sono acquistati da attività locali, microimprese, benefit corporation o Onlus</li> </ul> <p>Nelle iniziative organizzate da noi (eventi, workshop, webinar...),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>calcoliamo, riduciamo e compensiamo tutte le emissioni prodotte</li> <li>il 100% delle relatrici / relatori che invitiamo proponiamo come opzione di compenso e/o rimborso spese un acquisto da attività locali, microimprese o un benefit corporation o il sostegno a un progetto di una Onlus</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b></p> <p>Valore dei reward: 2.150,00 €. Abbiamo creato uno strumento condiviso per tracciare questo tipo di acquisti, donazioni o reward:  <a href="https://datastudio.google.com/reporting/ef90ca5e-a58e-473b-8144-18e7d329a24f/page/A1KhC">https://datastudio.google.com/reporting/ef90ca5e-a58e-473b-8144-18e7d329a24f/page/A1KhC</a></p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Associazioni e comunità</p>
<p><b>Formazione sui temi sociali e ambientali</b></p> <p>L'intera popolazione di Tangible ha accesso a un programma di formazione specifico rivolto alla sensibilizzazione su temi sociali e ambientali. Il programma contiene esercizi pratici coerenti con i principi dichiarati a statuto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il programma di formazione sociale e ambientale è stato integrato con nuovi esercizi (test con non udenti e uno specifico esercizio di design circolare)</li> <li>Sono stati aggiunti due nuove tipologie di esercizi adeguati a non designer (amministrazione e marketing)</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b></p> <p>I nuovi esercizi sono stati integrati nel programma di formazione, presentato alla fine del 2022 e pubblicato nel nostro Playbook:  <a href="https://playbook.tangible.is/academy-contenuti/#EserciziESG">https://playbook.tangible.is/academy-contenuti/#EserciziESG</a>          Gli esercizi "Modello circolare" e "Principi ESG" sono rivolti in particolare a chi si occupa di marketing e amministrazione.</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori</p>

1: Progettazione etica Obiettivi 2023		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p><b>✗ Obiettivo cancellato ✗</b></p> <p><b>Misurare l'impatto sui progetti</b> Sulla base dei criteri d'impatto definiti, sappiamo individuare la percentuale di fatturato "a impatto"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo provato a creare il modello di calcolo del fatturato "a impatto" ma B Lab ha valutato che i nostri servizi non fanno intrinsecamente fronte a problemi sociali o economici dei clienti o dei loro beneficiari. Dal 2022 smetteremo di misurare il fatturato a impatto e ci concentreremo sulla misurazione dell'impatto sui progetti.</li> </ul>	
<p><b>Misurare l'impatto sui progetti</b> Abbiamo implementato un modello e un processo di misurazione del miglioramento che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo integrato i parametri green nel nostro processo di design e negli strumenti che usiamo (green web, digital carbon footprint)</li> </ul>	
<p><b>Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi primari</b> Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il framework Ethical Compass è fruibile anche in modalità completamente da remoto (full-remote)</li> <li>Abbiamo completato il rilascio pubblico, gratuito e open source del kit (PDF introduttivo) con canvas del radar, card da stampare e una versione digitale del workshop pronta all'uso, distribuita con licenza Creative Commons</li> </ul>	
<p><b>Formazione sui temi sociali e ambientali</b> L'intera popolazione di Tangible ha accesso a un programma di formazione specifico rivolto alla sensibilizzazione su temi sociali e ambientali. Il programma contiene esercizi pratici coerenti con i principi dichiarati a statuto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il programma di formazione sociale e ambientale è noto a tutta la popolazione di Tangible con il nome di Formazione ESG e viene integrata ogni anno con nuovi esercizi.</li> <li>Per il 2023, gli esercizi aggiunti ai precedenti sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>progetta un flusso per la digital after-life</li> <li>effettua due test di utilizzo su tre dark pattern</li> <li>mappa la digital supply chain di un prodotto o servizio</li> </ul> </li> <li>Tutti i Dipendenti di Tangible partecipano al programma di formazione sociale e ambientale in modo collaborativo e condivide le lezioni apprese</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti</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.

Obiettivi 2022 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Tangible rigenerativa</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo conseguito la certificazione B-Corp</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <p>Il 4 luglio 2022 abbiamo ottenuto la certificazione B Corp con il punteggio di 84.1</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti Collaboratori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Fornitori, Partners, Associazioni e comunità, Università e scuole, Clienti</p>
<p><b>Net Zero Emissions by 2025</b> La nostra organizzazione sarà carbon neutral entro il 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensazione di tutte le emissioni prodotte da Tangible nel 2022 mediante una soluzione di neutralizzazione certificata secondo gli standard internazionali (Verra). Le emissioni dichiarate sono estrapolate da un questionario di auto-valutazione</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <p>Grazie alla partnership con Up2You, ogni anno Tangible compensa il 100% delle emissioni dichiarate nel questionario di auto-valutazione ricevuto da Up2You. La nostra auto-valutazione è stata verificata confrontandola con il benchmark di mercato di Up2You. La compensazione viene effettuata tramite il sostegno di progetti certificati da Verra: <a href="https://plant.u2y.io/brands/465">https://plant.u2y.io/brands/465</a></p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti Collaboratori Fornitori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Clienti Partners</p>
<p><b>Net Zero Emissions by 2025</b> La nostra organizzazione sarà carbon neutral entro il 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 50%</b></p> <p>Abbiamo svolto un'indagine interna con le persone che hanno dimostrato interesse sull'argomento. Essendo l'incentivo collegato a una decisione che attiene alla sfera privata, stiamo esplorando modalità di erogazione che rispettino la privacy</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti</p>

## 2: Modelli di business e di innovazione responsabili Obiettivi 2022 (2 di 2)

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Net Zero Emissions by 2025</b> La nostra organizzazione sarà carbon neutral entro il 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti gli eventi (interni o esterni) che organizziamo, che sponsorizziamo o a cui partecipiamo prevedono una policy di neutralizzazione delle emissioni, condivisa con tutta la popolazione di Tangible</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 99%</b></p> <p>Si tratta di un obiettivo non dichiarato per il 2022 e su cui abbiamo iniziato a lavorare spontaneamente nel corso dell'anno. Per tutti gli eventi che abbiamo organizzato o che abbiamo sponsorizzato abbiamo previsto sistemi di neutralizzazione delle emissioni. Dobbiamo definire le policies e condividerle con tutta la popolazione di Tangible, in modo che siano chiaramente applicabili a tutti gli eventi</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Clienti</p>
<p><b>Misurare l'impatto sui progetti</b> 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"> <li>Abbiamo definito almeno un criterio d'impatto su cui abbiamo controllo diretto</li> <li>Abbiamo definito uno standard (processo o misura) con cui riusciamo a tracciare l'aderenza ai nostri criteri d'impatto interno</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <p>Abbiamo definito quattro criteri d'impatto a controllo diretto. Per due di questi abbiamo definito le relative misure. <a href="https://playbook.tangible.is/il-nostro-impatto/">https://playbook.tangible.is/il-nostro-impatto/</a></p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Clienti</p>
<p><b>Misurare l'impatto sui progetti</b> 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"> <li>Abbiamo definito almeno un criterio d'impatto su cui abbiamo controllo indiretto</li> <li>Abbiamo definito uno standard (processo o misura) con cui riusciamo a tracciare l'aderenza ai nostri criteri d'impatto interno</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 90%</b></p> <p>Abbiamo definito 6 criteri d'impatto a controllo indiretto. Per uno di questi (Accessibilità) abbiamo definito un processo per distribuire la responsabilità su tutta la popolazione di Tangible e le relative evidenze che rendono l'impatto osservabile o misurabile. <a href="https://playbook.tangible.is/il-nostro-impatto/">https://playbook.tangible.is/il-nostro-impatto/</a></p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Clienti</p>

## 2: Modelli di business e di innovazione responsabili Obiettivi 2023

Descrizione	KPI	Rivolto a
<p><b>Net Zero Emissions by 2025</b>  <b>Obiettivo modificato da:</b>            La nostra organizzazione sarà carbon neutral entro il 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti gli eventi (interni o esterni) che organizziamo, che sponsorizziamo o a cui partecipiamo prevedono una policy di neutralizzazione delle emissioni, condivisa con tutta la popolazione di Tangible</li> <li><b>✗ Cancellata ✗</b>            Allocazione di un budget che ci consenta di intraprendere un percorso di carbon neutrality certificabile (assessment e verifica assegnati a Società terze)</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b>            Soci            Dipendenti            Collaboratori            Fornitori</p>
<p><b>Misurare l'impatto sui progetti</b>            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"> <li>Per i criteri d'impatto (interni ed esterni) su cui abbiamo definito le evidenze che vogliamo osservare (processi, risultati misure), abbiamo definito i nostri standard d'impatto (risultati o misure minime da raggiungere e poter osservare insieme)</li> <li>Scegliamo 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</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b>            Clienti            Dipendenti            Collaboratori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b>            Partners</p>
<p><b>Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari</b>            Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b>            Clienti            Dipendenti            Collaboratori</p> <p><b>Stakeholder secondari</b>            Clienti</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.

Obiettivi 2022 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Feedback e suggerimenti dai Clienti</b> Abbiamo ottenuto feedback diretto dai nostri principali Clienti sulle attività e i servizi che svolgiamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo strutturato un processo di ascolto dei Clienti</li> <li>Abbiamo ascoltato e raccolto feedback dai Clienti</li> <li>Abbiamo condiviso il feedback raccolto con tutta la popolazione di Tangible</li> <li>Il feedback raccolto è pubblico e anonimo</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 90%</b></p> <p>Abbiamo strutturato un processo di raccolta feedback ripetibile ogni anno. Il feedback raccolto è pubblico sul nostro sito: <a href="https://tangible.is/thinking/2022/05/l-valore-che-generiamo-secondo-i-nostri-clienti">https://tangible.is/thinking/2022/05/l-valore-che-generiamo-secondo-i-nostri-clienti</a> ma non esiste ancora un'area dedicata alla raccolta di questi feedback. Il feedback raccolto è stato anonimizzato e condiviso a dicembre 2022 con tutta la popolazione di Tangible. Non abbiamo ancora definito una modalità per confrontarci sul feedback raccolto</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Clienti Dipendenti Collaboratori Soci</p>
<p><b>Feedback e suggerimenti dai Clienti</b> Abbiamo implementato un sistema strutturato per ottenere feedback dai Clienti relativamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>qualità e impatto dei servizi e delle attività offerti, per migliorarli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo un processo di ascolto e raccolto feedback strutturato ed evolutivo</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 50%</b></p> <p>Abbiamo definito due modalità di raccolta feedback: una per i nuovi Clienti e l'altra per i Clienti che rinnovano la collaborazione con Tangible su ulteriori progetti o per ulteriori periodi. Siamo riusciti a raccogliere feedback dai nuovi Clienti. Non siamo riusciti a farlo con i Clienti che rinnovano per disponibilità limitata di tempo da parte delle persone che intendiamo intervistare.</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Clienti Soci Dipendenti</p>

3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder Obiettivi 2022 (2 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>I designer del futuro</b> Diffondiamo la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo tenuto almeno una lezione, un seminario o attività simile (incontro, hackathon, webinar ecc.) presso un Liceo o un Istituto superiore locale (provincia di Rimini), regionale (Emilia Romagna) o nazionale</li> <li>Abbiamo tenuto almeno una lezione, un seminario o attività simile (incontro, hackathon, webinar ecc.) presso una facoltà universitaria locale (provincia di Rimini), regionale (Emilia Romagna) o nazionale; oppure presso un istituto privato (es: Talent Garden)</li> <li>Abbiamo contribuito o siamo relatori esterni alle tesi universitarie degli studenti delle Università di Design</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>maggio: abbiamo partecipato come mentor all'Hackathon H-Greenovation, per l'Istituto Superiore Einaudi-Molari di Santarcangelo e Viterba</li> <li>5 lezioni su processi di design e strumenti per la progettazione della UX presso Talent Garden</li> <li>1 contributo come relatori esterni a 1 tesi per Università di San Marino</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Università, Scuole</p>
<p><b>I designer del futuro: accesso all'istruzione a distanza</b> 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"> <li>Numero di device donati all'Associazione</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>n. 1 computer Mac Book Pro donato nel 2022 ad associazione Arcobaleno</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Associazioni</p>
<p><b>"Give back": sostegno a distanza con Actionaid e WeWorld</b> 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"> <li><b>Sostegni a distanza con ActionAid e WeWorld:</b> il numero di sostegni attivati è pari al numero dei Dipendenti a tempo indeterminato full-time che abbiano superato il periodo di prova.</li> <li><b>Incremento</b> sostegni rispetto all'anno precedente</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> 🎉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sostegni attivi Actionaid:</b> 14</li> <li><b>Sostegni attivi WeWorld:</b> 2</li> <li><b>Dipendenti a tempo indeterminato full-time:</b> 16</li> <li><b>Incremento sostegni rispetto al 2021:</b> +5</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Associazioni Dipendenti</p>

### 3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder Obiettivi 2022 (2 di 2)

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Tangible Inspiration</b> Inspiration (<a href="https://tangible.is/inspirati.on">https://tangible.is/inspirati.on</a>) 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"> <li>Il programma ha creato almeno 1 occasione di incontro o confronto con stakeholders che non siano Dipendenti, Collaboratori, Soci o Partners</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b> </p> <p>Abbiamo realizzato 4 incontri, 3 riservati alla popolazione di Tangible e 1 aperto a persone che operano nelle aree HR (su invito). Il tema guida del 2022 è stato <b>l'Employee Experience in ottica agile e data driven</b>: le interazioni tra persone e aziende sono cambiate nel post-pandemia, Sono emersi nuove esigenze e nuovi bisogni che richiedono innovazioni verso cui il digitale si presenta come facilitatore e generatore di soluzioni. Questi incontri ci hanno permesso di apprendere come sono strutturate le organizzazioni, di riflettere sulla nostra e di confrontarci con le aree HR che possono beneficiare dei nostri servizi di progettazione dei prodotti digitali che usano.</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori Associazioni, Università e scuole, Utenti, Clienti</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Partners</p>
<p><b>Creare Valore Condiviso (CSV)</b> 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 <i>shared value</i>, quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>attività a valore sociale (società e stakeholder): focus sulle leve di creazione di valore sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo individuato le nostre tematiche materiali</li> <li>Relativamente alle tematiche materiali individuate, abbiamo definito i nostri target e le nostre kpi</li> <li>Abbiamo un'analisi e una matrice di materialità ispirate al principio di materialità indicato dagli standard GRI.</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 20%</b></p> <p>Nel sistema di raccolta feedback dai Clienti (interviste dirette) abbiamo incluso alcune domande per sondare il loro interesse rispetto ai nostri temi rilevanti. I risultati li abbiamo inclusi nel capitolo "<a href="#">I nostri temi materiali</a>" di questo report.</p> <p>I temi, inclusi target e kpi, sono già in fase di revisione, perché sono stati inclusi nei nostri criteri d'impatto e nel framework Ethical Compass.</p> <p>Il sistema di raccolta feedback dai Clienti è ancora in corso di piena implementazione e messa a sistema. Quando sarà a regime, valuteremo se creare un'analisi e una matrice di materialità.</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Soci Clienti Dipendenti</p> <p><b>Stakeholder secondari</b> Collaboratori</p>

### 3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder Obiettivi 2023

Descrizione	KPI	Rivolto a
<p><b>Tangible Inspiration</b>            Inspiration (<a href="https://tangible.is/inspiration">https://tangible.is/inspiration</a>) 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"> <li>● in continuità con il 2022, abbiamo realizzato almeno 1 incontro pubblico aperto a persone responsabili HR per sviluppare i contenuti emersi con gli Inspiration 2022 su Employee Experience. I contenuti individuati sono:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ progresso di carriera (career progression)</li> <li>○ formazione aziendale</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b>            Dipendenti            Collaboratori            Associazioni,            Università e scuole,            Utenti,            Clienti</p> <p><b>Stakeholder secondari</b>            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.

4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi 2022 (1 di 5)			
Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<b>Forbice retributiva</b> Il divario tra la retribuzione più alta e quella più bassa rappresenta la nostra volontà di strutturare la nostra organizzazione secondo un modello di responsabilità distribuita e un organigramma il più possibile piatto.	$\leq 4x$	<b>Completamento obiettivo: 100%</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo stipendio dei Soci amministratori è 2.08 rispetto allo stipendio dell'impiegato con livello retributivo più basso</li> </ul>	<b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti
<b>Forbice retributiva</b> Il divario tra la retribuzione più alta e quella più bassa rimane coerente con la nostra volontà di strutturare la nostra organizzazione secondo un modello di responsabilità distribuita e un organigramma il più possibile piatto, anche completando il modello con le mansioni di Manager, Head of e Director, associate a un inquadramento Quadro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nella tabella di progressione della retribuzione, condivisa con tutta la popolazione di Tangible (<a href="https://playbook.tangible.it/progressione-di-seniority-e-retribuzione/">https://playbook.tangible.it/progressione-di-seniority-e-retribuzione/</a>), i valori che corrispondono alle mansioni di Manager, Head of..., Director (non sono più in rosso, cioè sono consolidati e condivisi con tutta la popolazione di Tangible</li> <li>Abbiamo definito i criteri di accesso alle qualifiche di Manager, Head of... Director</li> <li>Almeno 1 Dipendente ha avviato il percorso di crescita che permette di accedere a quelle fasce retributive</li> </ul>	<b>Completamento obiettivo: 10%</b>  I ruoli indicati implicano una crescita sostenibile della nostra azienda che vogliamo sia coerente e armonizzata a un modello organizzativo in cui le responsabilità sono distribuite e l'organigramma rimane il meno piramidale e "ossidabile" possibile.  Il percorso di riorganizzazione interna concluso quest'anno ha fatto scaturire un primo esperimento in questa direzione (vedi 4: Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2022 Coesione).  Abbiamo inoltre individuato un'azienda di consulenza che ci affiancherà in questo percorso, che impiegherà 3 anni di tempo per consolidarsi in modo sistemico in tutte le funzioni aziendali.	<b>Stakeholder primari</b> Soci Dipendenti

#### 4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi 2022 (2 di 5)

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Diversity &amp; Inclusion</b></p> <p>Come Società Benefit, continuiamo a monitorare in particolare il principio di equità, secondo parametri di genere confrontabili con il mercato:</p> <p><a href="https://playbook.tangible.it/diversita-benessere-app-artenenza/">https://playbook.tangible.it/diversita-benessere-app-artenenza/</a></p>	<p>Abbiamo modificato la KPI che usiamo per monitorare l'equilibrio di genere della nostra organizzazione (intera popolazione e management / leadership) da 50%M-50%F a margine flessibile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distribuzione di genere (solo Dipendenti):</b> da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne</li> <li>• <b>Distribuzione di genere in ruoli di management::</b> da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne</li> <li>• <b>Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori):</b> da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distribuzione di genere (solo Dipendenti):</b> 12 donne, 7 uomini</li> <li>• <b>Distribuzione di genere in ruoli di management:</b> 4 donne, 4 uomini</li> <li>• <b>Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori):</b> 12 donne, 10 uomini</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b></p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>
<p><b>Pieno potenziale umano</b></p> <p>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><a href="https://playbook.tangible.it/diversita-benessere-app-artenenza/">(https://playbook.tangible.it/diversita-benessere-app-artenenza/)</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Godimento dei giorni di ferie dovuti:</b> la percentuale dei Dipendenti che gode del 100% dei giorni di ferie dovuto è <math>\geq 90\%</math></li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 26%</b></p> <p>Su 19 Dipendenti, solo 5 hanno goduto il 100% delle ferie dovute. Pensiamo che i motivi possano essere tre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abbiamo ridotto i giorni di chiusura aziendale, per dare ai Dipendenti più libertà e autonomia di scelta del periodo di ferie desiderato</li> <li>• abbiamo dato ai team un'autonomia molto alta riguardo la gestione dei progetti e delle attività / iniziative interne</li> <li>• pianificare a stimare le proprie attività è un'attività che le persone fanno fatica a svolgere in totale autonomia.</li> </ul> <p>Per il 2023, introdurremo una verifica trimestrale del piano ferie, dando maggiore supporto alle persone che non stanno pianificando le ferie, in modo che lo facciano..</p>	<p><b>Stakeholder primari</b></p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>

#### 4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi 2022 (3 di 5)

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Pieno potenziale professionale</b></p> <p>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. Abbiamo creato un programma di formazione per abilitare lo sviluppo delle competenze, attivo dal 2017.</p> <p>Tutte queste informazioni sono disponibili e note a tutti i Dipendenti di Tangible (<a href="https://playbook.tangible.it/team/">https://playbook.tangible.it/team/</a>), in modo che tutti possano conoscere, scegliere e contribuire attivamente non solo allo sviluppo della propria carriera, ma anche all'evoluzione dei modelli in uso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sviluppo del percorso di crescita:</b> ogni Dipendente ha chiare le mansioni previste per il suo ruolo e la sua seniority, conosce i percorsi di carriera possibili e ha accesso agli strumenti per intraprendere il percorso concordato</li> <li>● <b>Formazione sulle hard skills:</b> i Dipendenti a tempo determinato o indeterminato che abbiano superato il periodo di prova hanno un budget economico e un monte ore annuale da allocare a corsi di formazione individuale o collettiva</li> <li>● <b>Dipendenti che ricevono una promozione:</b> la percentuale dei Dipendenti che raggiunge un aumento di livello ogni 2 anni è <math>\geq 80\%</math></li> <li>● <b>Equità nei compensi (gender pay gap):</b> tutti i Dipendenti hanno uguale accesso a compenso e percorso di carriera, indipendentemente dal loro genere, orientamento, situazione personale ecc...</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 80%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sviluppo del percorso di crescita:</b> 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</li> <li>● <b>Formazione sulle hard skills:</b> 100%</li> <li>● <b>Dipendenti che ricevono una promozione:</b> 56%</li> <li>● <b>Equità nei compensi:</b> 100%</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b></p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>
<p><b>Integrazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Supporto all'inserimento dei laureandi nel mondo del lavoro (tirocinio)</li> <li>● Supporto all'inserimento dei neo-laureati nel mondo del lavoro (apprendistato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abbiamo attivato almeno 1 tirocinio nel corso dell'anno</li> <li>● Abbiamo almeno 1 Dipendente attivo con percorso di apprendistato</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 tirocinio attivato</li> <li>● 2 percorsi di apprendistato attivati</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b></p> <p>Dipendenti Collaboratori Università, Scuole</p>

#### 4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi 2022 (4 di 5)

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Pieno potenziale professionale e umano e Coesione</b></p> <p>Vogliamo ottenere feedback e suggerimenti da tutta la popolazione di Tangible in forma anonima, gestito da un ente terzo e confrontabile con il nostro mercato di riferimento.</p> <p>Una parte di questo feedback verrà analizzato e inserito nell'analisi e matrice di materialità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo scelto un ente terzo con cui effettuare un'indagine anonima interna</li> <li>L'indagine ha prodotto informazioni confrontabili con il mercato</li> <li>L'indagine ha fornito informazioni che possiamo usare per sviluppare nuove iniziative volte a migliorare il benessere, le competenze e le performance della popolazione di Tangible</li> <li>L'indagine ha fornito informazioni che possiamo integrare nell'analisi e nella matrice di materialità</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b></p> <p>Abbiamo assegnato l'indagine interna a un ente terzo (Great Place To Work). L'indagine si è svolta nel mese di aprile e a maggio abbiamo ottenuto la certificazione <a href="https://www.bestworkplaces.it/aziende/tangible/">https://www.bestworkplaces.it/aziende/tangible/</a></p> <p>Grazie al benchmark, abbiamo individuato alcuni spunti di miglioramento. Il più importante ci era già noto ed era già dichiarato negli obiettivi Forbice Retributiva. Ripeteremo questa indagine fra circa 3 anni, quando avremo avviato le attività previste per l'obiettivo Forbice retributiva</p>	<p><b>Stakeholder primari</b></p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>
<p><b>Coesione</b></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"> <li>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</li> <li>Abbiamo avviato un programma di revisione del modello organizzativo che coinvolge tutti i Dipendenti</li> <li><b>Talent Retention:</b> misuriamo il numero di Dipendenti che hanno aderito all'azienda rispetto a quelli rimasti nello stesso periodo (periodo Tangible = anno)</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 100%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I Soci hanno svolto 2 colloqui all'anno con tutti i Dipendenti. Ad ogni colloquio segue un documento di riepilogo delle informazioni scambiate, il feedback positivo, gli aspetti da migliorare e i risultati attesi nel semestre successivo. I risultati abilitano un progresso nella carriera e/o un riconoscimento in termini di premio</li> <li>Terminato il programma di revisione del nostro modello organizzativo, co-partecipato da tutta la popolazione di Tangible. Questo programma ha incluso una riflessione su ruoli e responsabilità, delle modalità con cui si svolgono i colloqui 1to1 ed è collegato all'obiettivo Forbice retributiva</li> <li><b>Talent Retention: 100%</b></li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b></p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>

**4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi 2022 (5 di 5)**

Descrizione	KPI	Stato Avanzamento Lavori	Rivolto a
<p><b>Coesione</b> Dal programma di revisione del modello organizzativo, sono in corso iniziative ed esperimenti che ci permettono di costruire e consolidare un nuovo assetto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbiamo dichiarato le iniziative</li> <li>• Stiamo misurando i risultati emergenti dalle iniziative</li> </ul>	<p><b>Completamento obiettivo: 50%</b></p> <p>Per le iniziative interne degli asset più rilevanti per la nostra organizzazione, abbiamo avviato il programma sperimentale condiviso con tutta la popolazione di Tangible: gli <b>stack</b>. Uno stack è un team di due persone a cui viene assegnato un obiettivo aziendale dai Soci. Le due persone hanno un tempo a disposizione nell'arco di 12 mesi, durante il quale propongono e attivano iniziative (condivise con i Soci) volte a raggiungere gli obiettivi. Agli stacks è collegato un programma di compensation a MBO.</p> <p>Alla fine del 2022 abbiamo creato i primi due stack (DesignOps e Team Management) e condiviso il modello con tutta la popolazione di Tangible, in modo che possa supportare i primi due stack e proporre di nuovi.</p>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori</p>

#### 4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi 2023

Descrizione	KPI	Rivolto a
<p><b>Pieno potenziale professionale</b> Dal 2016 al 2022, l'analisi dei dati ci indica che i Dipendenti usano solo il 50% del budget e del tempo assegnato per la loro formazione. Il 66% del budget e del tempo allocabile in formazione verrà strutturato in un programma di formazione modellato dai Soci. Il 33% rimarrà a discrezione dei Dipendenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il programma di formazione modellato dai Soci dovrà essere condiviso e noto ai Dipendenti</li> <li>Almeno il 90% del programma di formazione modellato dai Soci dovrà essere allocato e usufruito dai Dipendenti</li> <li>Almeno il 50% del budget e tempo allocabile in formazione dai Dipendenti dovrà risultare speso / usato.</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori</p>
<p><b>Integrazione</b> Supporto all'inserimento dei diplomati nel mondo del lavoro (borsa di studio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>La borsa di studio è stata erogata e abbiamo evidenza che almeno una studentessa / uno studente ha potuto iscriversi all'Università e la frequenta</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Scuole e Università</p>

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

#### 4: Sviluppo professionale e umano Obiettivi per i prossimi anni

Descrizione	KPI	Rivolto a
<p><b>Diversity &amp; Inclusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il nostro modello supera lo schema binario M/F (maschio / femmina)</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbiamo definito il modello di diversity con cui vogliamo monitorare i nostri parametri di pay gap, superando il genere come unico parametro</li> <li>Il modello di diversity è applicato anche ai team: ogni team rispetta i parametri di diversity definiti nel modello</li> <li>Abbiamo avviato un rapporto con 1 Dipendente o 1 collaboratore di genere non binario o etnia non caucasica</li> </ul>	<p><b>Stakeholder primari</b> Dipendenti Collaboratori</p>

# Ringraziamenti

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

Vogliamo ringraziare tutti i Dipendenti e i Collaboratori che ogni giorno si impegnano, rappresentano e divulgano il valore che ci impegniamo a generare: Marianna Cerato, Anna Mormile, Antonio Matera, Giulia Cavinato, Manuele Forcucci, Daniele Iori, Alessia Freddo, Francesco Paradiso, Moreno Giorgini, Marco Livi, Ilenia Baronio, Giada Cantoni, Valentina Marzola, Mattia Rizzo, Annalaura Tezzon, Caterina Amato, Silvia Riva, Claudio Guerra, Anna Portelli, Francesca Corso, Ivan Riccardi, Sofia Righetti, Pietro Gregorini, Marino Di Clemente, Andrea Simoncini, Roberto Burceni e il team di Habaneros (Mattia Fabbri, Rita Caporrino, Cristina Battistini).

---

Questa relazione d'impatto è un allegato obbligatorio al Bilancio d'esercizio 2022 ai sensi della Legge 208 del 28-12-2015 per le Società Benefit ed è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Tangible srl SB.

---



*tangible.is*