



**RELAZIONE
D'IMPATTO**

2023

Tangible

Indice

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

– Linee guida interne per l’accessibilità	
– Ricompense e rimborsi a impatto sociale o ambientale	
→ 5.2 Il nostro capitale intellettuale	34
– Promuoviamo il nostro modello per progettare un’innovazione consapevole: Ethical Compass	
→ 5.3: Il nostro capitale umano	36
– Il deposito della nostra conoscenza condivisa: Playbook	
– Il nostro nuovo programma di formazione: Tangible Academy	
→ 5.4: Il nostro capitale sociale e relazionale	43
– Il nostro impegno per il benessere dei nostri dipendenti: welfare aziendale	
– Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro	
– Esploriamo nuove sfide aprendo il confronto con i nostri stakeholder: Inspiration	
– Evolvere il nostro modello organizzativo, co-creandolo	
6. L’impatto che generiamo	49
→ B Impact Score 2023	50
→ Dettaglio B-Impact Assessment Tangible: dati al 31 dicembre 2023	51
– Governance	
– Lavoratori	
– Comunità	
– Ambiente	
– Clienti	
– Profilo e profilo target	
→ Relazione d’impatto	57
1. Progettazione etica	
2. Modelli di business e di innovazione responsabili	
3. Coinvolgimento dei nostri stakeholder	
4. Sviluppo professionale e umano	
Ringraziamenti	75

Lettera del socio fondatore e amministratore



Il 2023 è stato un anno in cui abbiamo messo grande e crescente attenzione all'efficienza e alla performance aziendale, tenendo molto d'occhio i numeri e gli obiettivi di crescita. È stato un anno in cui ho visto diversi dei nostri team sotto pressione e alcune persone stanche, con incastri di progetti e di attività spesso molto sfidanti. Ho visto persone affrontare porzioni nuove del proprio percorso di carriera, tappe nuove del proprio cammino, con prove e problemi altrettanto nuovi con cui fare i conti. Ho visto noi soci impegnati su molti fronti, dall'imprenditoriale all'operativo, contemporaneamente, e ho personalmente sentito la fatica di tenere il focus sulle cose importanti rispetto alle tante contingenze.

Oltre a questi sforzi, che hanno generato un anno decisamente positivo, le pagine che seguono raccontano un secondo tipo di impegno costante e assiduo: un contributo di tutta Tangible, di tutte le persone che costituiscono l'azienda, che ha sempre trovato spazio, linfa ed energia durante l'anno. Ho visto colleghi e colleghe spendersi in attività interne, superare i propri timori e diventare docenti, portando temi di design etico e accessibile in diverse università e enti di formazione.

Li ho visti portare in giro per l'Italia, dai luoghi della formazione agli eventi, i workshop sul nostro Ethical Compass, organizzare eventi sulla cultura del lavoro, diffondere internamente sensibilità e competenze nell'ambito dell'accessibilità, lavorare in termini di ricerca e sviluppo per migliorare i nostri processi, e mettere cura e attenzione all'impatto e alla qualità del lavoro quotidiano per gli utenti — le persone, in modo quanto più possibile esteso ed inclusivo — per cui progettiamo. Infine, ed è la cosa probabilmente più preziosa, ho visto colleghi e colleghe fare domande, sollevare dei dubbi, chiederci confronti e alzare la mano in quei momenti in cui le decisioni aziendali o di team non erano chiare, o in cui sentivano distonia tra il dire e il fare, tra l'intenzione e l'azione.

Per me questo tipo di responsabilità collettiva rispetto ai principi che ci uniscono come team e come azienda è di grandissimo valore ed è l'humus da cui cresce tutto quello che troverete in questo report.

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

Perchè esistiamo

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

Missione

I nostri 4 obiettivi di beneficio comune¹

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

- 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.

¹Statuto di Tangible, Articolo 3 - Oggetto.

Valori guida

Ciò che ci tiene uniti

Crediamo in

identità
benessere
appartenenza
curiosità
competenza
dedizione
trasparenza
diversità



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

Storia

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

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

² Dato rilevato il 31 dicembre 2023.

2. Governo d'impresa

Tangible è un'azienda privata e indipendente.

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

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

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

Nel 2023 i Soci hanno investito 44,5 ore (pari a 1,8 gg/anno per Socio) per manovrare la strategia e la visione di medio-lungo termine; e 806 ore (pari a 34 gg/anno per Socio) per il governo delle decisioni aziendali di breve termine.

Da questi valori si evince che, **rispetto agli anni precedenti, i Soci hanno allocato più tempo nelle attività di supporto e affiancamento necessarie per concretizzare le iniziative derivate dalle attività di definizione delle strategie e dalla visione di medio e lungo termine svolte negli anni precedenti.**

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

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

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

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

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

Project management:

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

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

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

Diversificazione del portfolio clienti:

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

Come siamo strutturati³

SOCI / LEADERSHIP

Nicolò Volpato

Founder e Chief Executive Officer

Socio 36%

Luca Scarpa

Chief Financial and Technical Officer

Socio 32%

Ilaria Mauric

Head of Design e Responsabile dell'impatto

Socio 32%

UX TEAM

Interaction & Service Design

Manuele Forcucci

SD & IxD Designer

Marianna Cerato

SD & IxD Designer

Daniele Iori

Project Manager
SD & IxD Designer

Anna Mormile

SD & IxD Designer

Moreno Giorgini

Project Manager
SD & IxD Designer

Giulia Cavinato

SD & IxD Designer

Valentina Marzola

Project Manager
SD & IxD Designer

Giada Cantoni

SD & IxD Designer

Silvia Riva

Project Manager
SD & IxD Designer

Caterina Amato

SD & IxD Designer

Anna Portelli

Project Manager
SD & IxD Designer

Annalaura Tezzon

SD & IxD Designer

User Interface & Design OPS

Francesco Paradiso

UI Designer

Ilenia Baronio

UI Designer

Francesca Carmela Corso

UI Designer

Pietro Gregorini

UI Designer

Frontend

Antonio Matera

UX Engineer &
Frontend Developer

Marino Di Clemente

Backend Developer

MARKETING & COMMUNICATION

Claudio Guerra

Marketing &
Communication
Manager

NEW BUSINESS & SALES

Posizione assegnata

OPERATIONS

Alessia Freddo

Administration
& Finance MGR
Responsabile
dell'impatto

Sofia Righetti

Accounting
& Segreteria

³ Il nostro [organigramma](#) al 31 dicembre 2023

Dipendente

Freelance

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

Il modello organizzativo e operativo è basato su un approccio decentralizzato, agile e adattivo, i Dipendenti hanno ampia autonomia di decisioni su questi aspetti. Escluse le informazioni riservate per motivi di privacy individuale, Soci e Dipendenti hanno accesso ai dati e ai bilanci finanziari aggiornati mensilmente e possono osservare i progressi rispetto agli obiettivi assegnati. Due volte all'anno i Soci discutono dati e bilanci insieme ai Dipendenti, per avere un quadro informato e condiviso della situazione, monitorare i risultati rispetto agli obiettivi dell'anno e degli anni futuri.



I nostri stakeholder

La nostra mappa dei portatori di interesse ([stakeholder map](#)), aggiornata a dicembre 2023⁷ Rispetto al 2022, abbiamo aumentato la collaborazione con Università e scuole e il numero di Associazioni e Comunità con cui costruiamo relazioni coerenti con i nostri obiettivi.



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

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

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

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

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

3. *Stiamo imparando a creare valore condiviso*

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

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

- di visualizzare e comprendere a fondo i nostri **processi organizzativi**;
- di discutere e trovare un accordo condiviso **su che cosa intendiamo per impatto positivo della progettazione⁴**;
- di individuare i nostri temi materiali, ovvero gli ambiti di intervento che abbiamo scelto come rilevanti per noi perché ci permettono di produrre il nostro impatto positivo;
- di trasformare i nostri obiettivi di beneficio comune in iniziative e azioni, guidate da indicatori ed evidenze noti e condivisi con tutta la popolazione di Tangible.



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

I nostri temi materiali

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

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

Tema 1: accessibilità ed ergonomia fisica ⁸

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

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

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

⁷ [La nostra vision](#)

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

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

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

Altre evidenze da definire: no

Tema 2: sicurezza

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

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

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

Altre evidenze da definire: questo tema materiale verrà approfondito insieme al Tema 4 (Fiducia e trasparenza), a partire dalle iniziative Inspiration. Per il 2024 abbiamo programmato una serie di incontri con persone esperte⁹, con l'obiettivo di definire entro il 2026 altre evidenze, oltre gli strumenti e i processi per raccoglierle.

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 definite: 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 definite: miglioramento della comunicazione tra Cliente e utenti finali, rimozione dei dark pattern o delle informazioni ambigue. Questo tema materiale verrà approfondito insieme al Tema 2 (Sicurezza), nell'ambito delle iniziative Inspiration. Per il 2024 abbiamo programmato una serie di incontri con persone esperte⁹, con l'obiettivo di definire entro il 2026 altre evidenze, oltre gli strumenti e i processi per raccoglierle.

Tema 5: autonomia e autodeterminazione

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

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

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 6: impatto sociale del servizio/prodotto

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

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 7: digitalizzazione

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

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 8: impatto interno

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

Evidenze definite: sì, attività in corso.

Tema 9: carbon neutrality e greener web¹⁰

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

Evidenze definite: sì, attività in corso.

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



⁹ Il [programma Inspiration 2024](#) è stato progettato alla fine del 2023 e annunciato il 2 febbraio 2024.

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

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

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

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

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

I temi materiali rilevanti anche per i nostri Clienti

Processo di ascolto e di coinvolgimento dei nostri stakeholders

Stakeholder	Canali d'ascolto e/o coinvolgimento	Attività
Clienti	Momenti di confronto Interviste strutturate	Interviste di persona con i decisori (founders o dirigenti) e i referenti dei progetti (managers) ¹⁵
Dipendenti	Momenti di confronto ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione dei valori aziendali • Internal Days • Colloqui 1 to 1 • Allineamenti cross-team e cross-progetto per condividere conoscenza emergente dai progetti in corso
Dipendenti	Workshop	Condivisione degli esercizi di formazione socialew, ambientale e governance (ESG) e messa a sistema delle lezioni imparate svolgendo le attività di formazione ¹⁷
Dipendenti	Progetti interni	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di un framework per la progettazione etica¹⁸ • Organizzazione di momenti di incontro con i nostri stakeholders diretti e indiretti (Inspiration)¹⁹ • Stacks: due team dedicati ad avviare iniziative per rendere i team autonomi (Team Management) e per uniformare o evolvere gli strumenti e i processi della progettazione (DesignOps)
Collaboratori	Codice etico ²⁰	Condivisione dei valori aziendali
Università e scuole	Lezioni presso Università, Scuole e aziende private (Talent Garden)	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione di processi e strumenti per la progettazione etica con gli studenti • Condivisione di processi e strumenti per la progettazione etica con i docenti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁹ Leggi Tangible [Inspiration](#)

²⁰ Leggi sito Tangible [Codice Etico](#)

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

²² Leggi [AGID](#)

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

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

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

1 NO POVERTY



Obiettivo di impatto:
"Give back", sostegno a distanza con Actionaid e WeWorld

Tema materiale 6:
Impatto sociale del servizio / prodotto

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



Obiettivo di impatto:
Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design

Obiettivo di impatto:
Forbice retributiva a distanza

Obiettivo di impatto:
Pieno potenziale umano

Obiettivo di impatto:
Pieno potenziale professionale

5 GENDER EQUALITY



Obiettivo di impatto:

Diversity & Inclusion

Obiettivo di impatto:

Equità nei compensi (gender pay gap)

Tema materiale 3:
inclusione

4 QUALITY EDUCATION



Obiettivo di impatto:

I designer del futuro

Obiettivo di impatto:

Accesso all'istruzione a distanza

Obiettivo di impatto:
integrazione

13 CLIMATE ACTION



Obiettivo di impatto:

Net Zero Emissions by 2025

Obiettivo di impatto:

Formazione sui temi sociali e ambientali

Tema materiale 9:
Carbon neutrality e greener web

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 95% per i già presenti 95% e del 50% per i nuovi assunti²⁵. Il calcolo degli investimenti è basato su due principali parametri: costi diretti e **allocazione di ore del personale**. Tali ore consentono al personale di lavorare sugli obiettivi dichiarati.

Investimenti verso l'esterno

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

- 2 persone hanno conseguito una certificazione inglese B2 o equivalente;
- abbiamo erogato 7 docenze presso enti universitari e master, abbiamo partecipato come mentor a 1 evento di un Istituto superiore del territorio, abbiamo contribuito a 1 tesi come relatori esterni²⁶; siamo stati relatori in 3 eventi pubblici (conferenze) pari a 109 giorni investiti in preparazione ed erogazione;

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

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

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

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

- abbiamo organizzato Ethics by Design, una master class nata dalla collaborazione tra noi di Tangible e Trine Falbe²⁷, e concepita per colmare un vuoto cruciale nel mondo del design: l'integrazione dell'etica nella pratica professionale quotidiana. Per farlo abbiamo allocato 50 giorni di lavoro e 814,69 €;
- abbiamo svolto attività di Ricerca e Sviluppo (R&D) sui progetti commissionati dai nostri clienti, allocando 14 giorni di lavoro e formazione su questo tipo di attività, in particolare sui fronti di DesignOps e Design with AI, per migliorare sia l'efficienza che i tempi di rilascio Per il 2024 abbiamo creato un nuovo obiettivo assegnato allo stack DesignOps e prevediamo quindi un aumento dell'investimento su questo tipo di attività, con un focus ancora maggiore sull'integrazione dell'AI nei processi di ricerca, di design e di prototipazione;
- dal 2017 al 31 dicembre 2023, abbiamo erogato 12.286,00 € in donazioni ad associazioni e ONLUS.

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



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

Investimento sull'organizzazione interna

Nel 2023 abbiamo monitorato gli effetti della revisione, fatta nel 2021, di alcune politiche della nostra organizzazione:

- 8 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);
- **anche chi vive a pochi km dagli uffici** (sede di Santarcangelo e spazio in co-working a Bologna) **tende a frequentarli sempre meno, privilegiando il lavoro da remoto**. Tuttavia, le giornate di aggregazione in ufficio (come i retreat o gli internal days) costituiscono insostituibili occasioni per creare relazione, coesione e consolidamento culturale. Per il 2024, prevediamo di programmare più momenti di incontro dal vivo, anche con politiche di sostegno economico al commuting, e di trasferire il nostro ufficio in co-working a Bologna in una struttura animata da attività di networking ed eventi;
- abbiamo creato due team interni di due persone (denominati Stack) con l'obiettivo di **avviare iniziative per rendere i team autonomi (Team Management)** e per uniformare o evolvere gli strumenti e i processi della progettazione (**DesignOps e AI**), investendo quasi 80 giorni di lavoro;
- abbiamo investito 292 giorni e oltre 9.500 € in **attività di shared knowledge** (Academy, Internal days, Punti verticali, Retreat e inspiration²⁸);
- abbiamo investito 47.409,32 € (il 95% del budget di 50.000 € allocato a inizio anno) nell'ambito del nostro **asset marketing e comunicazione**. Tra i risultati più rilevanti ottenuti grazie a questo impegno, si evidenziano:

- Una Social Community in continua crescita, che conta ora 6.400 followers, con il 72% concentrato sui canali da noi presidiati. In dettaglio, il 58% dei nostri follower è attivo su LinkedIn e il 14% su Instagram, testimoniando l'efficacia della nostra strategia di comunicazione digitale.
- Un incremento significativo degli iscritti a Tracks, che ha raggiunto quota 1.485, confermando l'interesse e il coinvolgimento del nostro pubblico nei confronti dei contenuti e delle iniziative che proponiamo.
- Un ruolo attivo nella Partecipazione, Organizzazione e Sponsorship di 10 eventi rilevanti nel corso dell'anno, che hanno contribuito a consolidare la nostra presenza sul campo e a rafforzare le relazioni con partner, clienti e stakeholder.
- abbiamo **avviato la costruzione del nuovo asset sales**, assumendo una persona dedicata allo sviluppo di quest'area come Sales e New Business Manager e investendo 10.782 € per gli strumenti e le attività di sviluppo commerciale (l'87% del budget allocato a inizio anno)
- per lavorare sui nostri obiettivi di beneficio comune, il team interno (**B Corp team**) ha lavorato per 23 giorni alle iniziative collegate al nostro report d'impatto;
- abbiamo investito 6.492 € per il **rinnovo annuale della certificazione B Corp, il rinnovo dell'iscrizione annuale ad Assobenefit** e per ridurre e compensare la nostra **carbon footprint** con Up2You (crediti certificati Verra). Le compensazioni includono anche le emissioni aggiuntive emesse da 3 eventi che abbiamo organizzato.

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

Investimento sulla popolazione aziendale

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

- **Formazione interna** delle singole persone equivalenti a 154 giorni complessivi e circa 4.760 €. In questo conteggio sono inclusi le ore lavorative allocate in formazione individuale, collettiva e i costi vivi per l'acquisto di corsi, biglietti, libri, dispositivi e altro;
- **Coaching individuale** per 3 persone equivalenti a oltre 3 giorni per le sessioni e i follow-up e circa 2.500 € in consulenza esterna;
- **Formazione su temi sociali e ambientali:** i Dipendenti hanno allocato 22 giorni di formazione sui temi sociali, ambientali e di governance (ESG²⁹). Più precisamente, il 78% dei Dipendenti ha dedicato il 15,33% di ore formazione su questo tipo di formazione specifica;
- **Erogazione del Premio di Produzione di fine anno** verso i Dipendenti, pari all'1,5% del fatturato.³⁰



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

³⁰ Leggi [Il nostro impegno per il benessere dei nostri dipendenti: welfare aziendale](#)

5. I nostri capitali intangibili

I nostri quattro capitali intangibili rappresentano sia i nostri input fondamentali sia l'output del processo di trasformazione, frutto del modello di business che abbiamo implementato. Di seguito, rendicontiamo i risultati raggiunti nel corso del 2023 in relazione ai diversi capitali impiegati.

Capitale	Iniziativa	€	GG	GG in €	GG in %
Organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> Certificazione B Corp Net Zero 	€ 9.100	23	€ 11.500	4,1 %
Intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> Ethical Compass A11y guidelines Sorveglianza marchio 	€ 1.700	31	€ 15.500	5,6 %
Umano	Academy	€ 21.336	246	€ 123.000	44,1 %
Sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> Inspiration Internal activities Stack 	€ 2.361	258	€ 129.000	46,2 %
Totale	Codice etico²⁰	€ 34.497	558	€ 279.000	100 %

Dati aggiornati al 14 dicembre 2023

5.1 Il nostro capitale organizzativo

Strutturati secondo un modello rigenerativo: la certificazione B Corp

Il 4 luglio 2022 abbiamo raggiunto un importante traguardo: la **certificazione B Corp con il punteggio di 84,1³¹**. Nel viaggio che abbiamo intrapreso dal 2019, questa tappa ha rappresentato un momento da celebrare e un'occasione per riflettere sulle nostre prossime iniziative.

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

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

Certificazione



Overall B Impact Score



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

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

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

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

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

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

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

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



Fonte dati: Istat 2021 - Elaborazione dati: Up2You



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



Anche nel 2023 abbiamo interamente azzerato le nostre emissioni con politiche di riduzione e compensazione tramite progetti certificati, estendendole agli eventi **organizzati da noi e a quelli a cui partecipiamo**.

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

Nel 2023 abbiamo compensato 8755 kg di CO2.

Abbiamo definito le prime due nuove pratiche per una progettazione etica

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 2022, alcune persone del team Tangible hanno raccolto e scritto queste informazioni in riferimento agli ecosistemi web (e web-app).

Le hanno 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](#).

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, abbiamo avviato 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). L'esperimento consiste nel definire una persona all'interno del team incaricata di svolgere un'attività di monitoraggio dell'accessibilità per 3 mesi. Al termine, si condividono le evidenze raccolte con le altre persone responsabili e si "passa" il ruolo ad interim a un'altra persona del team. In questo modo, abbiamo svolto 3 cicli di monitoraggio e raccolto queste evidenze nella gestione quotidiana dei progetti:

- stiamo rispettando il nostro criterio di accessibilità indiretto. Tutti i team stanno progettando attivamente per l'accessibilità, rispettando le linee guida e gli obiettivi condivisi nel nostro [Playbook](#) (pagina riservata alla popolazione di Tangible);
- **ci risulta difficile rispettare il nostro criterio di accessibilità diretto** (svolgere almeno un test con persone ipo- o non vedenti), perché i test sono più semplici da svolgere quando il progetto è stato pubblicato ed è quindi utilizzabile. Quando il progetto si trova a questo punto, è molto probabile che il team sia impegnato su altro e fa quindi fatica a ricavare il tempo per svolgere questo tipo di test. La semplice procedura di monitoraggio che la persona responsabile dell'accessibilità in un team può seguire per raccogliere evidenze è pubblica e può essere usata da chiunque voglia provarla.³³

Per il 2023 avevamo programmato di estendere le nostre linee guida con i contenuti e le conoscenze che afferiscono al dominio delle applicazioni e dei sistemi operativi, ma la pubblicazione delle WCAG 2.2 e **l'entrata in vigore degli obblighi di accessibilità per privati ha avviato un dibattito interno sulla loro interpretazione.**

Abbiamo scelto di privilegiare questo tipo di discussioni e di riprogrammare l'estensione delle linee guida nel momento in cui saranno terminate.

³³ [_La procedura descritta nella lavagna interattiva su Miro](#)

Ricompense e rimborsi a impatto sociale o ambientale

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

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

Nel 2023, grazie a questa politica, abbiamo elargito **670 €** di ricompense a impatto sociale.

Abbiamo esteso questa politica sia alle nostre iniziative, come eventi, workshop e webinar, sia quando partecipiamo come relatori a iniziative di altri enti o organizzazioni. In queste occasioni, proponiamo la donazione a enti benefici come forma di compenso e/o rimborso spese per i relatori che ci accompagnano e adottiamo la stessa prassi quando siamo noi, Soci o Dipendenti, a intervenire esternamente. Nel corso del 2023, grazie alla generosità dei relatori che hanno aderito alla nostra proposta, **siamo riusciti a donare 1.600 € a We World per il progetto di aiuto Alluvione in Emilia Romagna**³⁶. Analogamente, nelle occasioni in cui siamo stati ospiti come speaker³⁷, **abbiamo devoluto il nostro compenso (138 €) all'Istituto comprensivo Domenico Matteucci di Faenza, colpito dall'alluvione di maggio.**

Durante il nostro Retreat estivo, abbiamo continuato a sostenere le comunità affette dall'alluvione, **devolvendo una parte del nostro budget (250€) all'organizzazione di volontariato TeamBòta ODV.**

Per il 2023, Il totale delle ricompense e donazioni a impatto sociale e ambientale corrisponde quindi a **1.988 €.**

Dal 2021 al 2023 il totale delle donazioni è pari a **6.077 €.**

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

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

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

³⁷ [UXDay 2023](#)

5.2 Il nostro capitale intellettuale

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

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

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



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



Nel corso del 2023, l'Ethical Compass è stato scaricato **108 volte**. Il workshop che abbiamo creato per provare a utilizzarlo per promuoverlo è stato ospitato in **4 eventi pubblici** (Green&Blue, Sherpa Community, Accessibility Days e uxday) e in **2 Scuole e Università** (Università di Bergamo ed Istituto Einaudi Molari), coinvolgendo oltre **95 persone**.

È disponibile come risorsa nell'Ethical Design Network³⁸.

Nel 2023 abbiamo intrapreso una importante iniziativa per far conoscere ed evolvere questo strumento ed in generale per promuovere la cultura del design etico: la masterclass **Ethics by Design³⁹**.

Questo evento è stato realizzato in collaborazione con [Trine Falbe](#), riconosciuta a livello internazionale come una delle massime esperte in Ethical Design ed è stata per lei la prima occasione di partecipare ad un'iniziativa del genere in Italia. L'evento ha avuto un format ibrido, un po' lezione frontale e un po' workshop ed ha offerto ai partecipanti la possibilità di esplorare metodi e strumenti pratici (tra cui anche porzioni del nostro Ethical Compass) per integrare ragionamenti etici nel cuore dei loro progetti innovativi. Alla masterclass hanno partecipato **33 persone da 6 Paesi**. Abbiamo promosso questa iniziativa diffondendo un comunicato stampa su alcune testate italiane⁴⁰.

³⁸ Consulta [Ethical Design Network, Resources](#)

³⁹ I contenuti della [Masterclass del 17 novembre 2023](#)

⁴⁰ Per esempio puoi leggere il [comunicato su Mondo Finanza](#)

5.3 Il nostro capitale umano

Il deposito della nostra conoscenza condivisa: Playbook

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

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

Contiene **283** pagine, di cui **57 pubbliche (20%)** e **226 private (80%)**.



Matomo Analytics mostra i dati Pagine viste e Pagine viste uniche nel 2023

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** (Funzionamento dei nostri Team, Roles Matrix, compensi e bonus, formazione), la **Tangible Academy** e **come lavoriamo insieme** (vision, principi, valori ed etica, remote working).

Alcune delle **406** persone che si sono candidate per lavorare in Tangible nel 2023 (**+43%** rispetto al 2022) e che hanno fatto almeno

un colloquio con Tangible hanno **affermato di aver letto le pagine pubbliche del Playbook**. Questo ci ha permesso di ricevere domande molto pertinenti sulle aspettative. L'inquadramento e l'organizzazione, rendendo **più efficace il processo di ricerca e selezione di nuove persone da inserire nell'organico**.

Il nostro nuovo programma di formazione: Tangible Academy

Nel 2022 abbiamo registrato un consumo limitato del budget complessivo allocato (30%) e del tempo allocabile in formazione durante l'orario di lavoro (60%). Nel contempo, gli Internal Days, le giornate di condivisione "dal basso" di contenuti ed esperienze, hanno rilevato poche proposte di intervento da parte dei Dipendenti. Per questi motivi, nel 2023 abbiamo ristrutturato il programma di formazione del personale come segue:

- confermati i **25.000 € di budget annuale**, di cui il 60% sul programma strutturato e obbligatorio (15.000 €) e il restante 40% come budget collettivo, a disposizione dei Dipendenti per la loro formazione individuale (10.000 €)
- confermato il monte delle ore lavorative allocabili in formazione individuale (56 per ogni Dipendente, pari a **161 gg all'anno**, equivalenti a 60.000 €⁴¹) - il 50% delle ore allocate per gli internal days sono dedicati alla formazione collettiva (circa **80 giorni ulteriori** allocati in formazione).

Il nuovo programma Tangible Academy è pubblico e condiviso con tutta la popolazione di Tangible⁴².

La formazione è strutturata secondo questi parametri:

- **Tangible mindset: Pensare e agire in modo Tangible**
 - Formazione su valori, approcci e metodi condivisi (linguaggio comune)
 - Skill di base chiunque lavori in Tangible (inglese a livello minimo B2 incluso)
 - Formazione sui temi ambientali, sociali e di governance (ESG)



● Crescere nel proprio ruolo

- Formazione obbligatoria per ruolo (skill necessarie oggi)
- Formazione consigliata per ruolo (skill che serviranno in futuro)

I primi temi scelti per la nuova Academy sono tra quelli considerati fondativi del mindset Tangible. Devono quindi essere conosciuti, compresi e applicati da tutte e tutti: **attenzione al cliente, approccio agile, approccio scientifico e basato sui dati.**

Ogni Dipendente a tempo determinato o indeterminato può usare il budget collettivo e 7 giornate lavorative per la sua 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.

⁴¹ L'investimento è calcolato sul costo medio vivo a giornata di un/una Dipendente

⁴² Leggi Playbook, [Formazione: Academy](#)

Dati rilevanti

Nel 2022, avevamo stabilito che la KPI da osservare nel 2023 era 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**.

	Budget speso €	Budget speso % ⁴³	GG	GG in €	GG in %
Formazione 2022	€ 7.086	28 %	133	€ 66.500	82 % ⁴⁴
Academy 2023	€ 20.806	83 %	243	€ 123.000	5,6 % ⁴⁵

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

Parametro	GG	GG in €	GG in %
Tangible mindset	98	€ 36.136	40 %
Crescere nel proprio ruolo Formazione obbligatoria per ruolo (skill necessarie oggi)	101	€ 37.461	42 %
Crescere nel proprio ruolo Formazione consigliata per ruolo (skill che serviranno in futuro)	44	€ 16.248	18 %

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

⁴³ Calcolato sul budget annuale allocato (25.000 €)

⁴⁴ Calcolato sul budget annuale allocato (161 giorni solo formazione individuale)

⁴⁵ Calcolato sul budget annuale allocato (241 giorni su formazione individuale e Internal Days Academy)

Persone	Seniority	GG max	GG min	GG media
Admin e staff	-	9,7	0,3	3,8
Team	Senior	20,6	3,7	8,9
Team	Mid	10,5	2,9	6,8
Team	Junior	14,1	7,9	8,3

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



I dati della formazione su temi ESG

Tutti i Dipendenti hanno il compito di **svolgere un esercizio a impatto sociale e uno a impatto ambientale** tra quelli proposti da Tangible⁴⁶, di prendere nota delle lezioni apprese durante il loro svolgimento e di condividerli con i colleghi e le colleghe.

Tipo di esercizio	Esercizio	GG	GG in €	GG in %
Ambientale (E)	<ul style="list-style-type: none"> • A greener web • Circular Design • Digital supply chain 	9	3.460 €	2 %
Sociale (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Digital After Life • Dark patterns • Test di accessibilità con persona ipo- o non vedente • Intervista o test di usabilità con una persona sorda • Test di usabilità con una persona over 70 • Review sugli aspetti di inclusione di un progetto Tangible 	25	9.328 €	5 %
Governance (G)	<ul style="list-style-type: none"> • Modello circolare • Principi ESG 	3	940 €	1 %
Totale		37	13.728 €	8 %

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

⁴⁶ Leggi [Playbook, Esercizi ESG](#)

Cosa abbiamo imparato e cosa faremo nel 2024

Per ogni attività svolta nella Tangible Academy, abbiamo richiesto un feedback puntuale alla fine di ogni modulo per capire cosa stava funzionando e cosa andava migliorato.

È emerso:

- apprezzamento per il senso dato al percorso, ai temi e alle/ai docenti scelte/i (su una scala da 1 a 5, voto medio 4)
- difficoltà a organizzarsi in gruppi anche piccoli per seguire un programma durante l'orario di lavoro
- fatica ad apprendere se il contenuto è distribuito su più mesi a intervalli lunghi (oltre un mese)
- le persone che svolgono funzioni di management hanno segnalato difficoltà a seguire il programma durante l'orario di lavoro.

Nella tabella con i dati di utilizzo del budget, il risultato di 101% può sembrare un successo. Tuttavia, incrociandolo con il feedback raccolto, sembra essere più un campanello di allarme, da analizzare e approfondire⁴⁷.

Nel contempo, aver definito il programma degli Internal Days all'inizio dell'anno, indicando chiaramente il tipo di presenza richiesto (di persona o da remoto), ha dato **nuovo slancio a questo tipo di giornate**, durante le quali le persone hanno avuto la certezza di incontrarsi e poter passare tempo insieme, attività che creano una contaminazione culturale e relazionale che hanno effetti positivi sulla nostra comunità (senso di appartenenza, energie ed entusiasmo, fiducia).

⁴⁷ Le KPI che scegliamo di monitorare le leggiamo come uno dei dati a disposizione per capire se stiamo davvero raggiungendo il risultato che intendiamo ottenere. Nel caso di Academy, per esempio, l'obiettivo non è spendere tutto il budget e usare tutte le ore di formazione allocate. L'obiettivo è, piuttosto, osservare una crescita e un progressivo miglioramento dell'efficacia e dell'autonomia delle singole persone e dei team, compatibili con la direzione e la crescita di Tangible.

Per il 2024 abbiamo quindi apportato ulteriori modifiche alla Tangible Academy:

- la **formazione obbligatoria** si svolgerà **esclusivamente durante il 50% degli Internal Days programmati**
- per alcune di queste giornate di formazione è **indicato il tipo di presenza richiesto**, per favorire le occasioni di incontro
- gli esercizi di **formazione ESG diventano facoltativi ad eccezione della formazione sul tema Governance**, per cui verrà programmato un momento di formazione obbligatoria.

Prevediamo una **generale riduzione delle giornate investite in formazione, ma distribuita in modo più omogeneo su tutta la popolazione di Tangible⁴⁸**, tenendo conto che in base alla seniority e al ruolo il bisogno e le modalità di ricevere formazione sono significativamente diversi.

5.4 Il nostro capitale sociale e relazionale

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

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

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

Il conto del welfare individuale, disponibile per tutti i Dipendenti, viene finanziato destinando in tutto o in parte il premio di produzione erogato grazie al risultato raggiunto nell'anno 2023 e verrà utilizzato nel corso del 2024.

Insegniamo la progettazione etica ai designer del futuro

Per perseguire il nostro terzo obiettivo di beneficio comune, ci impegniamo a diffondere la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designer. Come abbiamo documentato nei report d'impatto 2021 e 2022, 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 alcune richieste di tirocinio che non siamo riusciti ad accogliere non essendo collegati allo **sviluppo di tesi su temi collegati alla nostra vision o mission aziendali**. In chiusura d'anno abbiamo pubblicato la nostra politica di valutazione dei tirocini⁴⁹, per aiutare Università e laureande/i a proporsi avendo focalizzato la propria tesi su un contenuto che possa essere concretamente sviluppato durante l'esperienza di lavoro in Tangible.

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

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

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

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

Dal 2017, abbiamo iniziato a lavorare su un importante progetto⁵⁰ 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 stakeholder 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 2023, abbiamo proseguito il percorso di esplorazione della **Employee Experience in ottica Agile e Data Driven** avviato nel 2022: da un lato, **abbiamo modificato il nostro programma di formazione**⁵¹ sperimentando alcune delle ottime idee ed esperienze raccolte durante il 2022; dall'altro abbiamo voluto approfondire i due aspetti emersi come cruciali, il **progresso di carriera** e la **formazione, con un evento in presenza**⁵², durante il quale esplorare i cambiamenti nel mondo del lavoro e delle risorse umane.

Hanno contribuito **4 relatori** (Bruttini, Quagliano, Scippa e Di Tullio) con interventi sul futuro dell'apprendimento organizzativo, la sostenibilità al centro della leadership, la gestione del turnover in uscita e la complessità dell'ascolto e l'innovazione nelle organizzazioni. Gli oltre **30 partecipanti** hanno potuto confrontarsi sui contenuti ascoltati durante la mattina traducendoli in pratica grazie al **workshop** facilitato da MindfulnetLife.

⁵¹ Leggi Il nostro [nuovo programma di formazione: Tangible Academy](#)

⁵² Leggi [Inspiration EXpand: L'evoluzione dell'Employee Experience nel mondo del lavoro contemporaneo su Thinking](#)

Con questo evento, abbiamo raccolto molte idee su cui continueremo a confrontarci con i professionisti della viva community HR con cui siamo entrati in contatto.

Nel contempo, grazie ai frutti raccolti con il nostro neonato processo di feedback⁵³, è emerso il bisogno di esplorare il tema della **fiducia** e della **trasparenza**, che abbiamo deciso di esplorare con una nuova serie di incontri Inspiration che si svolgeranno nel 2024, con cui raccoglieremo spunti e idee da tradurre nel nostro secondo criterio d'impatto.

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

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

Il 2023 è stato l'anno di consolidamento definitivo del modello organizzativo a team, cui è collegato anche il nostro modello di crescita, che noi misuriamo sia in **numero di persone** che in **numero di team**. Con questo tipo di organizzazione, le persone vengono assegnate a un team e ad ogni team vengono affidati clienti storici e nuovi clienti. In questo modo, riusciamo a ridurre alcune inefficienze di organizzazione, allineamento e context-switch e a massimizzare l'efficienza sui progetti, grazie anche alla profonda conoscenza dei clienti e del dominio che le persone di un team riescono a raccogliere. Col tempo, i clienti si relazionano con i nostri team come se fossero un loro asset aggiuntivo.

L'organizzazione in team ci ha permesso di dichiarare obiettivi di risultato, di qualità e di sostenibilità condivisi. Il 2023 è stato **il primo anno in cui tutta la popolazione di Tangible ha lavorato con i clienti e sui progetti utilizzando i dati aziendali** aggiornati settimanalmente, consentendo alle persone di prendere decisioni come team su una **base di dati comune e condivisa**, proseguendo nella direzione di una **leadership distribuita**. È stato anche l'anno in cui è emersa l'**esigenza di governare i processi emergenti**, creando ruoli di raccordo tra i team operativi e le altre funzioni aziendali (in primis quella sales).

⁵³ Leggi [i nostri temi materiali](#)

Per il 2024, abbiamo previsto una modifica al nostro organigramma (fino al 2023 praticamente piatto), aggiungendo un livello di gerarchia tra i team e i soci. Le persone che ricoprono quel ruolo sono Team Manager (una per team) e hanno il compito di supportare il proprio team nel raggiungere gli obiettivi assegnati sui quattro criteri condivisi:

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

Il 2023 è stato il primo anno in cui abbiamo affidato due missioni interne a due stack, cioè due piccoli team interni fatti due persone:

- lo **stack Team Management**, per supportare i team nel raggiungimento dei risultati in autonomia e monitorare lo stato di benessere delle persone;
- lo **stack Design Ops**, per consolidare processi metodi e strumenti di progettazione in uso in Tangible.

Agli stack abbiamo assegnato 4 OKR (2 per stack), sui cui hanno lavorato per **78 giorni** (pari a un investimento di circa 30.000 €), avviando circa 10 iniziative, alcune delle quali hanno raggiunto l'obiettivo assegnato.

È stato anche grazie alle azioni proposte dallo stack Team Management a far emergere i punti di raccordo che hanno portato alla definizione del nuovo ruolo di Team Manager, che costituisce per noi un importante e delicato riassetto organizzativo. In questo senso, lo stack ha terminato con successo la sua missione e verrà riavviato qualora in futuro dovessero ripresentarsi nuove sfide organizzative.

Lo stack DesignOps ha avviato azioni di sistematizzazione e consolidamento di alcuni processi e strumenti, propagandoli progressivamente a tutti i team. Questo stack proseguirà le sue azioni anche nel 2024, evolvendole anche in azioni di ricerca e sviluppo e studiando come integrare strumenti di AI nei nostri processi di design.

6. L'impatto che generiamo

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

- la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 della suddetta legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 della suddetta legge (il nostro B Impact Score 2023);
- la descrizione delle modalità che abbiamo usato per raggiungere i nostri obiettivi di beneficio comune indicati nel nostro Statuto, attuati nel corso dell'esercizio 2023, incluse le eventuali circostanze che ne hanno impedito o rallentato l'attuazione;
- i nuovi obiettivi che intendiamo perseguire per l'esercizio 2024 rispetto alle finalità indicate in statuto.

Come strumento di valutazione esterno abbiamo usato il B-Impact Assessment (v6) - di seguito BIA - strumento di gestione on-line e gratuito⁵⁴ che aiuta a trasformare il modello gestionale dell'impresa da estrattivo a rigenerativo, grazie all'individuazione di una serie di azioni concrete che l'azienda si impegna a misurare e realizzare. Il BIA permette di misurare le performance sociali e ambientali su una scala da 0 a 200 e di confrontare i propri risultati con quelli ottenuti da oltre 10.000 aziende in Italia⁵⁵. È il punto di partenza obbligato per ottenere la certificazione B-Corp da parte dell'ente non profit B Lab, con un minimo punteggio di 80 punti, ma è anche uno strumento di miglioramento continuo per l'attuazione delle buone pratiche all'interno dell'organizzazione.

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

⁵⁴ [B Impact Assessment](#)

⁵⁵ [Report Annuale delle Bcorp italiane - 2021](#)

200
Punteggio massimo

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



85,1
31 dicembre 2023

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

0
Punteggio minimo

Fonte: [The B Impact Score65](#) e [B Impact Assessment di Tangible.](#)

Dettaglio B-Impact Assessment Tangible Dati al 31 dicembre 2023

Governance

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

Area d'impatto	Punteggio Tangible	Punteggio massimo
Governance	16,8	25,0
Missione e impegno	2,0	6,0
Etica e trasparenza	4,8	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)⁵⁶ e, per ognuno, abbiamo reso pubblici ed esplicitamente condivisi alcune informazioni rilevanti (informazioni sulla struttura aziendale⁵⁷, codice etico⁵⁸).

Abbiamo definito le nostre KPI⁵⁹, molte delle quali sono confrontabili con il mercato.

Nel 2023 abbiamo pubblicato il nostro secondo report d'impatto⁶⁰ e aumentato il punteggio raggiunto secondo il BIA (da 84,1 a 85.1).

Abbiamo avviato un processo di feedback e ascolto dei nostri clienti, integrandoli con i nostri temi materiali. Questo metodo ci ha aiutato a capire quanto tempo e lavoro ci occorrono per definire e misurare ogni criterio d'impatto.

Nel 2024, consolideremo le misure del nostro criterio d’impatto e inizieremo ad esplorare il secondo, descrivendone il perimetro e dando la nostra definizione condivisa.

Lavoratori

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

Area d’impatto	Punteggio Tangibile	Punteggio massimo BIA
Lavoratoris	29,8	50,0
Sicurezza finanziaria	3,9	20,0
Salute, benessere e sicurezza	10,5	12,0
Sviluppo professionale	5,6	6,0
Sviluppo professionale (salariati)	1,4	2,0
Livello di coinvolgimento e soddisfazione	6,0	6,5
Livello di coinvolgimento e soddisfazione (salariati)	2,4	3,5

Tra tutte le aree del BIA, questa è quella in cui Tangibile 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 2014⁶¹.

⁵⁶ [Stakeholder Map](#)

⁵⁷ Sito Tangibile, [pagina Team](#) e Playbook [pagina Organigramma e Stakeholders](#)

⁵⁸ Sito Tangibile, [Codice Etico](#)

⁵⁹ Leggi [Relazione d’impatto](#)

⁶⁰ Leggi [Nel nostro primo report d’impatto, una fotografia di come oggi creiamo valore](#)

⁶¹ Leggi [Playbook, Valori e Etica](#)

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 2023, abbiamo allocato un team interno (denominato stack) impegnato a realizzare iniziative rivolte ai Dipendenti per aumentare l'autonomia e l'efficacia dei team, abilitando una crescita organica, diffusa e sostenibile.

Comunità

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

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

Come Società di consulenza e servizi, la catena di distribuzione e fornitura di Tangible è molto corta e a bassissimo impatto sociale e ambientale. Tuttavia, quest'area del BIA ci ha fornito suggerimenti per attivare comportamenti a impatto positivo legati al nostro processo di design e alle iniziative che promuoviamo.

Ambiente

Punteggio raggiunto per la propria gestione ambientale in generale.

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

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 a impatto zero di carbonio 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.](#)

Nel 2023, abbiamo puntato su due ulteriori aree chiave per potenziare la nostra sostenibilità:

- La neutralizzazione delle emissioni degli eventi che organizziamo, collaborando con Up2You per garantire pratiche Carbon Neutral. Per gli eventi a cui partecipiamo, pur non avendo controllo diretto, privilegiamo iniziative che riflettono i nostri valori di sostenibilità.
- Abbiamo iniziato a incorporare valutazioni ambientali nel nostro processo di design, consapevoli che il percorso da definire è ancora aperto e continuerà ad evolversi negli anni a venire.

Cienti

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

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

Come Società Benefit, abbiamo definito i nostri criteri di impatto⁶², osservabili e misurabili, per ognuno dei nostri 4 obiettivi di beneficio comune⁶³.

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.

⁶² Leggi [Relazione d'impatto](#)

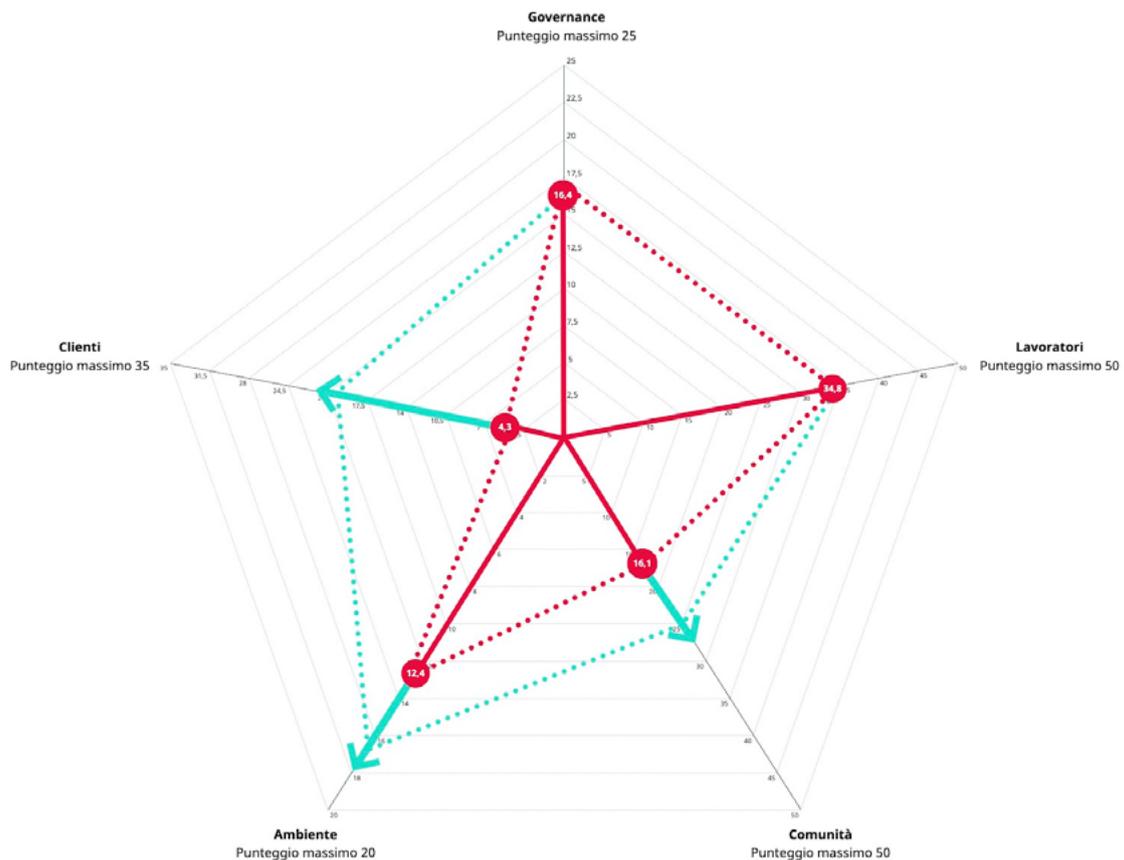
⁶³ Leggi [Missione I nostri 4 obiettivi di beneficio comune](#)

⁶⁴ Leggi [Relazione d'impatto](#)

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'impatto⁶⁴.

Profilo e profilo target

Questo grafico rappresenta il profilo Tangible in base ai risultati raggiunti sulle 5 aree di impatto nel 2023 e il target verso cui tendiamo con gli obiettivi che ci siamo dati per il 2024.



- Profilo 2023
- Tendenza del profilo target definito dal masterplan con Nativa e rivisto dai Soci.

Relazione d'impatto

1. Progettazione etica

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

Obiettivi 2023 (1 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Misurare l'impatto sui progetti Il modello e il processo di misurazione dell'impatto che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti includono criteri d'impatto che ci supportano e guidano verso modelli di business e di innovazione rigenerativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo definito almeno un criterio d'impatto su cui abbiamo controllo indiretto Abbiamo definito uno standard (processo o misura) con cui riusciamo a tracciare l'aderenza ai nostri criteri d'impatto interno 	<p>Completamento obiettivo: 100% 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. Il nostro impatto</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>
<p>Misurare l'impatto sui progetti Il modello e il processo di misurazione dell'impatto che apportiamo sui progetti svolti per i nostri Clienti includono criteri d'impatto che ci supportano e guidano verso modelli di business e di innovazione rigenerativi</p>	<p>Questo obiettivo è nato dal completamento del precedente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Per i criteri d'impatto (interni ed esterni) su cui abbiamo definito le evidenze che vogliamo osservare, abbiamo definito i nostri standard d'impatto (risultati o misure minime da raggiungere e poter osservare insieme) Abbiamo scelto almeno un altro criterio d'impatto diretto e uno indiretto implementiamo il processo e/o gli strumento che ci permettono di raccogliere le evidenze con cui possiamo osservare e misurare l'impatto e definiamo risultati e misure minime e/o standard che dobbiamo impegnarci a conseguire per i due criteri scelti 	<p>Completamento obiettivo: 30% Abbiamo dichiarato 4 criteri d'impatto a controllo diretto e 6 a controllo indiretto.</p> <p>Criteri a controllo diretto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Test con ipo e non vedenti, copy e illustrazioni inclusive: le modalità operative sono pubbliche e condivise, stiamo monitorando le attività ongoing Definizione e applicazione di framework di design etico (impatto diretto su progetti e clienti) Diffusione di framework di design etico (influenza su mercato e clienti) <p>Criteri a controllo indiretto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Accessibilità: abbiamo definito i nostri standard web. Dobbiamo completare gli standard su app e altro Trasparenza: abbiamo avviato un percorso di esplorazione del tema, per definire il criterio d'impatto e le relative evidenze (continua) 	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>

Obiettivi 2023 (2 di 4)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Misurare l'impatto sui progetti Il modello e il processo di misurazione dell'impatto che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti includono criteri d'impatto che ci supportano e guidano verso modelli di business e di innovazione rigenerativi</p>	<p>Questo obiettivo è nato dal completamento del precedente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Per i criteri d'impatto (interni ed esterni) su cui abbiamo definito le evidenze che vogliamo osservare, abbiamo definito i nostri standard d'impatto (risultati o misure minime da raggiungere e poter osservare insieme) Abbiamo scelto almeno un altro criterio d'impatto diretto e uno indiretto, implementiamo il processo e/o gli strumento che ci permettono di raccogliere le evidenze con cui possiamo osservare e misurare l'impatto e definiamo risultati e misure minime e/o standard che dobbiamo impegnarci a conseguire per i due criteri scelti 	<p>(continua) Da marzo 2023, sul criterio d'impatto diretto "Test con ipo- e non vedenti" e su quello indiretto "Accessibilità" abbiamo definito un processo di monitoraggio distribuito: ogni team deve avere una persona responsabile dell'impatto a11y ad interim (durata del mandato: 3 mesi). Durante questi 3 mesi, questa persona ha l'incarico di raccogliere evidenze su almeno un progetto. In questo modo, abbiamo osservato che stiamo svolgendo questo tipo di test solo se sono previsti da progetto. Secondo lo standard dichiarato, invece, dovremmo farli su tutti i progetti che non prevedano le esenzioni elencate nell'Articolo 3 Comma 2 della Legge Stanca.⁶⁵ Per quanto riguarda gli standard di accessibilità, tutti i team si stanno impegnando a rispettarli, hanno aumentato le informazioni tecniche da passare durante l'handoff con lo sviluppo e intensificando le attività di Quality control.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>
<p>Misurare l'impatto sui progetti Abbiamo implementato un modello e un processo di misurazione del miglioramento che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo integrato i parametri green nel nostro processo di design e negli strumenti che usiamo (green web, digital carbon footprint) 	<p>Completamento obiettivo: 0% La raccolta delle evidenze con il processo di monitoraggio per il primo criterio d'impatto è più impegnativa e di difficile realizzazione di quanto avessimo immaginato. Non ci è stato possibile aprire questo ulteriore fronte.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>

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

1: Progettazione etica - Obiettivi 2023 (3 di 4)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi primari</p> <p>Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<ul style="list-style-type: none"> Il framework Ethical Compass è fruibile anche in modalità completamente da remoto (full-remote) 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 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <p>Per scaricare il kit fruibile da remoto, si può fare richiesta da questo form</p> <p>Il kit è distribuito con Licenza CC BY-SA 4.0 (Puoi condividere e adattare, con attribuzione e condivisione allo stesso modo)</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari Partners</p>
<p>Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi secondari</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"> Il 100% dei reward che proponiamo per le attività di ricerca sono acquistati da attività locali, microimprese, benefit corporation o Onlus <p>Nelle iniziative organizzate da noi (eventi, workshop, webinar...),</p> <ul style="list-style-type: none"> calcoliamo, riduciamo e compensiamo tutte le emissioni prodotte 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 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <p>Valore dei reward: 1.988 €.</p> <p>Nello strumento condiviso per tracciare questo tipo di reward, sono inseriti solo quelli che proponiamo per le attività di ricerca.</p> <p>Gli altri sono tracciati nei conti economici interni di ogni iniziativa organizzata da noi.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari Associazioni e comunità</p>

1: Progettazione etica - Obiettivi 2023 (4 di 4)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Formazione su temi sociali, ambientali e di governance (ESG) L'intera popolazione di Tangible ha accesso a un programma di formazione specifico rivolto alla sensibilizzazione su temi sociali, ambientali e di governance. Il programma contiene esercizi pratici coerenti con i principi dichiarati a statuto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il programma di formazione sociale, ambientale e di governance è noto a tutta la popolazione di Tangible con il nome di Formazione ESG e viene integrata ogni anno con nuovi esercizi. • Abbiamo aggiunto i seguenti nuovi esercizi: <ul style="list-style-type: none"> ◦ progetta un flusso per la digital after-life ◦ effettua due test di utilizzo su tre dark pattern ◦ mappa la digital supply chain di un prodotto o servizio • Tutti i Dipendenti partecipano al programma di formazione ESG in modo collaborativo e condivide le lezioni apprese 	<p>Completamento obiettivo: 100% I nuovi esercizi sono stati integrati nel programma di formazione, presentato alla fine del 2022 e pubblicato nel nostro Playbook: Gli esercizi "Modello circolare" e "Principi ESG" sono rivolti in particolare a chi si occupa di marketing e amministrazione. Durante l'Internal day di ottobre, tutta la popolazione di Tangible ha condiviso ciò che ha appreso dall'esercizio. Poche persone hanno scelto l'esercizio di governance. Da questa attività, abbiamo introdotto una modifica a questo specifico programma di formazione, che entrerà in vigore dal 2023 ed è stato integrato nel Playbook.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>



1: Progettazione etica - Obiettivi 2024		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>Misurare l'impatto sui progetti Abbiamo implementato un modello e un processo di misurazione del miglioramento che apportiamo sui progetti svolti per i nostri clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo iniziato ad esplorare il tema Trasparenza, che vogliamo trasformare in criterio d'Impatto entro il 2027 (3 anni) Abbiamo pubblicato la nostra definizione del criterio d'impatto Trasparenza nel nostro Playbook Abbiamo programmato di condividere il criterio d'impatto con tutta la popolazione di Tangible, per definire insieme KPI, evidenze, processi e strumenti Oltre ad Accessibilità e Trasparenza, abbiamo altri 4 criteri d'impatto a controllo indiretto, su cui non intendiamo programmare di avviare attività finché quelle in corso non saranno completate almeno all'80% (a meno che non subentrino obblighi particolari) 	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari Clienti Partners</p>
<p>Integrare etica, accessibilità, equità e multiculturalità nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<ul style="list-style-type: none"> Esistono criteri e parametri chiari, condivisi e utilizzati da tutti i team Per ogni team, esiste una persona responsabile (Team Manager) che monitora i parametri stabiliti. Esiste uno strumento e una riunione ricorsiva in cui questo monitoraggio viene analizzato con i Soci (almeno una volta all'anno) 	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p>
<p>Formazione sui temi sociali, ambientali e di governance (ESG) L'intera popolazione di Tangible ha accesso a un programma di formazione specifico rivolto alla sensibilizzazione su temi sociali, ambientali e di governance. Il programma contiene esercizi pratici coerenti con i principi dichiarati a statuto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gli esercizi ESG sono obbligatori per tutti i Dipendenti di Tangible. Diventano facoltativi quando ne hanno svolti almeno 3 a tema sociale e 2 a tema ambientale Tutti i Dipendenti hanno partecipato a un'attività di formazione obbligatoria sul tema Governance: spiegare le informazioni finanziarie fornite dall'azienda (eccetto quelle riguardanti gli stipendi) e aggiornate mensilmente. Questa KPI risponde a un obiettivo di Trasparenza finanziaria con i lavoratori che intendiamo raggiungere come B Corp. 	<p>Stakeholder primari 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 2023 (1 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Completamento obiettivo: 100% Questo obiettivo è consolidato. Dal 2024, gli aggiornamenti saranno documentati solo nel capitolo Capitale organizzativo di questo report</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti Collaboratori Fornitori</p> <p>Stakeholder secondari Clienti Partners</p>
<p>Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definizione ed erogazione di un Incentivo una tantum per i Dipendenti che passano a fornitori 100% green certificati per l'energia elettrica e il gas presso le loro abitazioni (lavoro da remoto) 	<p>Completamento obiettivo: 50% Non siamo riusciti a dare un seguito all'indagine svolta nel 2022, perché questo tipo di contributo potrebbe essere erogato tramite Welfare, insieme ad altri emersi in corso d'anno.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p>
<p>Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025</p>	<p>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</p>	<p>Completamento obiettivo: 100% Nel 2023, abbiamo organizzato 2 eventi (EXpand e Ethics by Design), entrambi compensati al 100% con crediti certificati Verra, grazie all'analisi d'impatto svolta da Up2You. Le politiche di compensazione per gli eventi futuri sono state definite dal Responsabile MarComm e saranno applicate su tutti gli eventi organizzati nel corso dell'anno. Questo obiettivo è consolidato. Dal 2024, gli aggiornamenti saranno documentati solo nel capitolo Capitale organizzativo di questo report</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Clienti</p>

2: Modelli di business e di innovazione responsabili - Obiettivi 2023 (2 di 2)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Net Zero Emissions by 2025 La nostra organizzazione sarà a impatto zero di carbonio entro il 2025</p>	<p>Riduzione o compensazione emissioni in Scope 2: applichiamo le policies definite per riduzione delle spedizioni sui beni acquistati</p>	<p>Completamento obiettivo: 100% Le politiche applicate da tutta la popolazione di Tangible. Sono pubbliche e condivise nel nostro Playbook</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti</p>
<p>Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<p>Il 100% degli strumenti digitali che usiamo in Tangible adotta politiche green pubbliche</p>	<p>Completamento obiettivo: 0% Nel 2023 lo stack DesignOps ha creato uno strumento in cui sono elencati e monitorati tutti i tool digitali che usiamo. Nel corso del 2024, verrà incaricato di integrare in questa lista i parametri green, in modo che possano essere verificati da chiunque stia valutando un nuovo tool.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>
<p>Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<p>Il 100% degli strumenti digitali che usiamo in Tangible adotta politiche green pubbliche</p>	<p>Completamento obiettivo: 20% Lo stack DesignOps è stato informato di questa politica. Nel 2023 ha creato uno strumento in cui sono elencati e monitorati tutti i tool digitali che usiamo. È stato incaricato di integrare in questa lista i parametri di accessibilità da verificare affinché il tool possa essere adottato e le attività sono in corso.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>
<p>Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<p>Espandiamo le aree di indagine del framework Ethical Compass (accessibilità ed ergonomia, sicurezza e privacy, fiducia, inclusione, autonomia e autodeterminazione) integrandole con aree e/o parametri di sostenibilità ambientale</p>	<p>Completamento obiettivo: 10% A ottobre 2023, il team interno che lavora sullo strumento Ethical Compass ha svolto una sessione di codesign per raccogliere idee. Nel 2024 andrà avanti ad esplorare opzioni. Questa area di indagine potrebbe non essere integrata all'Ethical Compass e ad oggi stiamo privilegiando lo studio di strumenti e pratiche esistenti da affiancare al nostro Compass.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder primari Clienti</p>

2: Modelli di business e di innovazione responsabili - Obiettivi 2024		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>Integrare principi di mutualismo, legalità, non violenza, sostenibilità e rigenerazione nel nostro processo di design: servizi primari</p> <p>Le attività che svolgiamo nei progetti applicano questi principi in modo intenzionale, coerente e strutturato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste una policy pubblicata nel Playbook per scegliere e monitorare i tool digitali che utilizziamo • La policy include i nostri standard di valutazione dell'ecosostenibilità del tool digitale (si devono preferire tool 100% green) • La policy include i nostri standard di accessibilità del tool digitale (si devono preferire tool accessibili e che consentano di produrre output accessibili) 	<p>Stakeholder primari</p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>
<p>Tangible rigenerativa</p> <p>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"> • Siamo pronti alla ri-certificazione B-Corp (submission da inviare entro al massimo 6 mesi prima della scadenza della certificazione, 4 luglio 2025). Intendiamo inviarla entro la fine del 2024 	<p>Stakeholder primari</p> <p>Soci Dipendenti Collaboratori</p> <p>Stakeholder secondari</p> <p>Fornitori, Partners, Associazioni e comunità, Università e scuole, 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 2023 (1 di 3)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Feedback e suggerimenti dai Clienti Abbiamo ottenuto feedback diretto dai nostri principali Clienti sulle attività e i servizi che svolgiamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo strutturato un processo di ascolto dei Clienti Abbiamo ascoltato e raccolto feedback dai Clienti Abbiamo condiviso il feedback raccolto con tutta la popolazione di Tangible Il feedback raccolto è pubblico e anonimo 	<p>Completamento obiettivo: 100% Abbiamo strutturato un processo di raccolta feedback ripetibile ogni anno. Il feedback raccolto è pubblico sul nostro sito. È anonimizzato e condiviso due volte all’anno con tutta la popolazione di Tangible. Abbiamo definito i parametri confrontabili e li abbiamo integrati nella raccolta feedback</p>	<p>Stakeholder primari Clienti Dipendenti Collaboratori Soci</p>
<p>Feedback e suggerimenti dai Clienti Abbiamo implementato un sistema strutturato per ottenere feedback dai Clienti relativamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> qualità e impatto dei servizi e delle attività offerti, per migliorarli 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo un processo di ascolto e raccolto feedback strutturato ed evolutivo Stiamo raccogliendo dati confrontabili su: <ul style="list-style-type: none"> soddisfazione rispetto agli accordi presi qualità e precisione qualità delle comunicazioni 	<p>Completamento obiettivo: 50% 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. Nel 2023, 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. Abbiamo definito i dati confrontabili che vogliamo raccogliere e che trasformeremo in indici del livello di soddisfazione che vogliamo raggiungere, li abbiamo trasformati in domande chiuse integrate nell’intervista qualitativa e, dal 2024, le nuove interviste di raccolta feedback prevedono questo tipo di domande.</p>	<p>Stakeholder primari Clienti Soci Dipendenti</p>

3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2023 (2 di 3)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>I designer del futuro Diffondiamo la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designers</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo 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 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 o Poli.Design di Milano) Abbiamo contribuito o siamo relatori esterni alle tesi universitarie degli studenti delle Università di Design 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> da febbraio a maggio: abbiamo tenuto 7 lezioni come esporti di imprese B Corp nel percorso Invento School, presso il Liceo Artistico di Fano maggio: abbiamo contribuito a strutturare i workshop per all'Hackathon H-Greenovation, dell'Istituto Superiore Einaudi-Molari di Santarcangelo e Viserba e abbiamo partecipato come mentor e sponsor 2 Ethical Design workshop gratuiti per l'Università di Bergamo e l'Istituto Einaudi Molari 3 lezioni presso Talent Garden (2 al master UI e 1 al master Business Sustainability) e 3 lezioni al corso di alta formazione in UI presso PoliMi 1 contributo a 1 tesi di laurea magistrale per l'Università di Bologna 	<p>Stakeholder primari Università Scuole</p>
<p>I designer del futuro: accesso all'istruzione a distanza Doniamo i device non più in uso e obsoleti per il nostro lavoro a associazioni e famiglie per la scuola a distanza</p>	<ul style="list-style-type: none"> Numero di device donati all'Associazione 	<p>Completamento obiettivo: 100% n. 3 computer Mac Book Pro donati ad associazione Arcobaleno</p>	<p>Stakeholder primari Associazioni</p>
<p>"Give back": sostegno a distanza con Actionaid e WeWorld Attiviamo un sostegno a distanza per ogni Dipendente assunto/a a tempo indeterminato full-time. Questo programma è stato attivato il 21 dicembre 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sostegni a distanza con ActionAid e WeWorld: il numero di sostegni attivati è pari al numero dei Dipendenti a tempo indeterminato full-time che abbiano superato il periodo di prova. Incremento sostegni rispetto all'anno precedente 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> Sostegni attivi Actionaid: 14 Sostegni attivi WeWorld: 2 Dipendenti a tempo indeterminato full-time: 17 Incremento sostegni rispetto al 2022: 0 	<p>Stakeholder primari Associazioni Dipendenti</p>

3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2023 (3 di 3)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Tangible Inspiration Inspiration è un programma volto ad aprire le porte dei nostri uffici fisici e virtuali per creare occasioni di incontro e confronto diretto con gli utenti e i Clienti per cui progettiamo. Intendiamo proseguire lo sviluppo di questo programma, legandolo sempre più saldamente alle nostre strategie benefit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Il programma ha creato almeno 1 occasione di incontro o confronto con stakeholders che non siano Dipendenti, Collaboratori, Soci o Partners 	<p>Completamento obiettivo: 100% Abbiamo realizzato 1 incontro pubblico (EXpand) in continuità e a chiusura dell'esplorazione avviate nel 2022: Employee Experience in ottica Agile e Data Driven. L'incontro è stato aperto a persone responsabili HR per approfondire i due aspetti che nel 2022 erano emersi come cruciali, il progresso di carriera e la formazione, Alcune delle informazioni condivise hanno contribuito a modificare il nostro programma di formazione, hiring, recruiting e onboarding.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori Associazioni, Università e scuole, Utenti, Clienti</p> <p>Stakeholder secondari Partners</p>
<p>Creare Valore Condiviso (CSV) Coerentemente con il percorso intrapreso come Società Benefit, abbiamo realizzato attività che consentono di sviluppare gli strumenti per l'implementazione di una strategia orientata allo shared value, quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> attività a valore per l'azienda (business e strategia): focus sui fattori di successo che garantiscano la creazione di valore economico-finanziario nel lungo termine; attività a valore sociale (società e stakeholder): focus sulle leve di creazione di valore sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo individuato le nostre tematiche materiali Relativamente alle tematiche materiali individuate, abbiamo definito i nostri target e le nostre kpi Abbiamo un'analisi e una matrice di materialità ispirate al principio di materialità indicato dagli standard GRI. 	<p>Completamento obiettivo: 100% 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 "I nostri temi materiali" di questo report. I temi, inclusi target e kpi, sono in fase di revisione, perché sono stati inclusi nei nostri criteri d'impatto e nel framework Ethical Compass. Grazie alla raccolta feedback svolta quest'anno abbiamo individuato un tema materiale prioritario (Trasparenza), che trasformeremo in criterio d'impatto (inserito in tabella 1 - Progettazione etica). Il sistema di raccolta feedback dai Clienti è stato consolidato con alcune domande chiuse e confrontabili, che ci permetteranno di individuare degli standard qualitativi condivisi.</p> <p>Questo obiettivo è consolidato. Dal 2024, gli aggiornamenti saranno documentati solo nel capitolo I nostri temi materiali di questo report.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Clienti Dipendenti</p> <p>Stakeholder secondari Collaboratori</p>

3: Coinvolgimento dei nostri stakeholder - Obiettivi 2024		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>I designer del futuro Diffondiamo la cultura di una progettazione etica contribuendo a formare le future generazioni di designers</p>	Riduciamo il contributo alle tesi da almeno 2 ad almeno 1 tesi all'anno	<p>Stakeholder primari Università, Scuole</p>
<p>Tangible Inspiration Inspiration è un programma volto ad aprire le porte dei nostri uffici fisici e virtuali per creare occasioni di incontro e confronto diretto con gli utenti e i Clienti per cui progettiamo. Intendiamo proseguire lo sviluppo di questo programma, legandolo sempre più saldamente alle nostre strategie benefit.</p>	Il programma Inspiration è stato costruito per esplorare il tema materiale Trasparenza, emerso come il più prioritario sia per Tangible che per i Clienti. Questo tema è anche un criterio d'impatto.	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori Associazioni, Università e scuole, Utenti, Clienti</p> <p>Stakeholder secondari 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 2023 (1 di 5)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Forbice retributiva Il divario tra la retribuzione più alta e quella più bassa rappresenta la nostra volontà di strutturare la nostra organizzazione secondo un modello di responsabilità distribuita e un organigramma il più possibile piatto.</p>	<p>≤ 4x</p>	<p>Completamento obiettivo: 100% Lo stipendio dei Soci amministratori è 2,60 rispetto allo stipendio dell'impiegato con livello retributivo più basso</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Soci</p>
<p>Forbice retributiva 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nella tabella di progressione della retribuzione, condivisa con tutta la popolazione di Tangible i valori che corrispondono alle mansioni di Manager, Head of..., Director sono consolidati e condivisi con tutta la popolazione di Tangible • Abbiamo definito i criteri di accesso alle qualifiche di Manager, Head of... Director • Almeno 1 Dipendente ha avviato il percorso di crescita che permette di accedere a quelle fasce retributive 	<p>Completamento obiettivo: 100% 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 possibile.</p> <p>Abbiamo introdotto il ruolo di Team Manager e questo ruolo è occupato da 3 persone. Abbiamo introdotto il ruolo di Sales Manager, occupato da 1 persona.</p> <p>Questa riorganizzazione ha avuto un impatto sul sistema di feedback, sulla premialità e i percorsi di crescita che si consoliderà entro il 2026.</p>	<p>Stakeholder primari Soci Dipendenti</p>

4: Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (2 di 5)			
Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Diversity & Inclusion Come Società Benefit, continuiamo a monitorare in particolare il principio di equità, secondo parametri di genere confrontabili con il mercato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione di genere (solo Dipendenti): da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne • Distribuzione di genere in ruoli di management: da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne • Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori): da 40 a 60% uomini, da 40 a 60% donne 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione di genere (solo Dipendenti): 13 donne, 6 uomini • Distribuzione di genere in ruoli di management: 4 donne, 4 uomini • Distribuzione di genere (Dipendenti e Collaboratori): 13 donne, 8 uomini 	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>
<p>Pieno potenziale umano Abbiamo definito alcune politiche e parametri per misurare l'equilibrio tra vita professionale e privata (work-life balance) e il senso di fiducia e sicurezza dei Dipendenti e dei Collaboratori. Questi parametri ci guidano nel rispetto del principio di benessere così come lo abbiamo definito nel nostro Playbook</p>	<p>Godimento dei giorni di ferie dovuti: la percentuale dei Dipendenti che gode del 100% dei giorni di ferie dovuto è $\geq 90\%$</p>	<p>Completamento obiettivo: 21% Su 19 Dipendenti,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 hanno goduto il 100% delle ferie dovute; • 11 hanno goduto tra il 99,9% e il 75% delle ferie dovute; • 2 hanno goduto tra il 74,99% e il 50% delle ferie dovute; • 2 hanno goduto tra il 49,99% e il 25% delle ferie dovute. <p>Per il 2024 modificheremo questa KPI, dato che l'obiettivo dichiarato è condizionato da fattori esogeni (congedo parentale, variazione FTE ecc.)</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti</p>



4: Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (3 di 5)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Pieno potenziale professionale Nel 2016, con l'aumentare del numero di Dipendenti, abbiamo avviato un percorso di diffusione dell'approccio alla progettazione adottato da Tangible (lean UX e agile methodologies). Questo percorso ci ha portato a consolidare il nostro modello organizzativo e a definire competenze, responsabilità e seniority dei vari ruoli. Tutte queste informazioni sono disponibili e note a tutti i Dipendenti di Tangible, 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"> • Sviluppo del percorso di crescita: ogni Dipendente conosce le mansioni previste per il suo ruolo e la sua seniority, i percorsi di carriera possibili e ha accesso agli strumenti per intraprendere il percorso concordato • Dipendenti che ricevono una promozione: la percentuale dei Dipendenti che raggiunge un aumento di livello ogni 2 anni è $\geq 80\%$ • Equità nei compensi (gender pay gap): tutti i Dipendenti hanno uguale accesso a compenso e percorso di carriera, indipendentemente dal loro genere, orientamento, situazione personale ecc... 	<p>Completamento obiettivo: 80%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo del percorso di crescita: abbiamo definito una matrice di ruoli e mansioni (Tangible Skill matrix). Ogni Dipendente ha indicato sulla Skills Matrix le sue competenze e responsabilità e quelle su cui costruire il suo percorso di sviluppo della carriera • Dipendenti che ricevono una promozione: 58% • Equità nei compensi: 100% 	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>
<p>Pieno potenziale professionale 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"> • Il programma di formazione modellato dai Soci dovrà essere condiviso e noto ai Dipendenti • Almeno il 90% del programma di formazione modellato dai Soci dovrà essere allocato e usufruito dai Dipendenti • Almeno il 50% del budget e tempo allocabile in formazione dai Dipendenti dovrà risultare speso / usato. 	<p>Completamento obiettivo: 100% Questo obiettivo è consolidato. Dal 2024, gli aggiornamenti saranno documentati solo nel capitolo Il nostro nuovo programma di formazione: Tangible Academy di questo report.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il programma è noto, condiviso e accessibile a tutti i Dipendenti • Programma usufruito: 101% • Budget speso: 83% 	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>

4: Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (4 di 5)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Integrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Supporto all'inserimento dei laureandi nel mondo del lavoro (tirocinio) Supporto all'inserimento dei neo-laureati nel mondo del lavoro (apprendistato) 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo attivato almeno 1 tirocinio nel corso dell'anno Abbiamo almeno 1 Dipendente attivo con percorso di apprendistato 	<p>Completamento obiettivo: 50%</p> <p>Come spiegato nel capitolo Il nostro capitale sociale e relazionale, abbiamo rivisto la politica sui tirocini, definendo il criterio con cui attivarli</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 tirocini attivati 1 percorsi di apprendistato attivati 	<p>Stakeholder primari</p> <p>Dipendenti Collaboratori Università Scuole</p>
<p>Integrazione</p> <p>Supporto all'inserimento dei diplomati nel mondo del lavoro (borsa di studio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Insieme a un Istituto del territorio, abbiamo definito i criteri di accesso a una borsa di studio per almeno una studentessa o uno studente di quinta che intenda proseguire gli studi all'Università ma non è nelle condizioni economiche di potersi iscrivere La borsa di studio è stata erogata e abbiamo evidenza che almeno una studentessa / uno studente ha potuto iscriversi all'Università e la frequenta 	<p>Completamento obiettivo: 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> Abbiamo attivato una borsa di studio con l'Istituto Einaudi-Molari di Viserba del valore di 2.500 € Nessuno studente ha fatto domanda per ottenerla, la borsa di studio non è stata erogata <p>Nel 2024 attiveremo la stessa iniziativa con un altro Liceo o Istituto del territorio.</p>	<p>Stakeholder primari</p> <p>Scuole Università</p>
<p>Coesione</p> <p>La nostra azienda è concepita come una comunità di persone che hanno il permesso, il tempo e molti modi per contribuire allo sviluppo del modello organizzativo, all'evoluzione dei ruoli e delle relative competenze, alla cultura aziendale più in generale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Almeno 1 dei 3 Soci ha svolto almeno 2 colloqui 1to1 all'anno con tutti i Dipendenti, 1 per impostare obiettivi, 1 per verificare i progressi in corso d'anno Talent Retention: misuriamo il numero di Dipendenti che hanno aderito all'azienda rispetto a quelli rimasti nello stesso periodo (periodo Tangible = anno) 	<p>Completamento obiettivo: 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> I Soci hanno svolto 2 colloqui all'anno con tutti i Dipendenti. Talent Retention: 95% per i già presenti e 50% per i neo-assunti 	<p>Stakeholder primari</p> <p>Dipendenti Collaboratori</p>

4: Sviluppo professionale e umano - Obiettivi 2023 (5 di 5)

Descrizione	KPI	Stato avanzamento lavori	Rivolto a
<p>Coesione 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"> • Abbiamo dichiarato le iniziative • Stiamo misurando i risultati emergenti dalle iniziative 	<p>Completamento obiettivo: 100% Confermata l’iniziativa stack, un team di persone (circa 3) a cui viene assegnato un obiettivo aziendale dai Soci. Il team ha un tempo allocabile nell’arco di 12 mesi per proporre iniziative volte a raggiungere gli obiettivi. Allo stack è collegato un programma di compensation basato su un modello a premio. Nel 2023, gli stack DesignOps e Team Management hanno lavorato a vari esperimenti e raggiunto parzialmente gli obiettivi assegnati. Lo stack Team Management ha esaurito la sua missione. Lo stack DesignOps proseguirà le sue iniziative, su un obiettivo confermato e uno nuovo.</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>



4: Sviluppo professionale e umano - Obiettivi per il 2024		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>Diversity & Inclusion Il nostro processo di ricerca e selezione del personale è unbiased: in base a ruolo e posizione aperta, le persone che si candidano vengono valutate in base alle competenze e all'esperienza. Gli altri dati sensibili che potrebbero condizionare le valutazioni non vengono rese disponibili a chi valuta le candidature</p>	<p>Il '90% delle candidature in arrivo e che vengono girate a chi deve valutarle non contengono dati sensibili. Il restante 10% può contenere dati sensibili se sono persone conosciute dalla popolazione di Tangible o segnalate dal nostro network (endorsement)</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>
<p>Pieno potenziale umano Abbiamo definito alcune politiche e parametri per misurare l'equilibrio tra vita professionale e privata (work-life balance) e il senso di fiducia e sicurezza dei Dipendenti e dei Collaboratori. Questi parametri ci guidano nel rispetto del principio di benessere così come lo abbiamo definito nel nostro Playbook</p>	<p>Godimento dei giorni di ferie dovuti: Dato che l'obiettivo dichiarato è condizionato da fattori esogeni (congedo parentale, variazione FTE ecc.), modifichiamo questa KPI come segue: la percentuale dei Dipendenti che gode almeno dell'80% dei giorni di ferie dovuto è $\geq 80\%$</p>	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</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 il 2024		
Descrizione	KPI	Rivolto a
<p>Diversity & Inclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Il nostro modello supera lo schema binario M/F (maschio / femmina) in linea con i nostri principi di Diversità e Appartenenza, nel totale della popolazione di Tangible possiamo rilevare 1 rappresentante di genere non binario o etnia non caucasica 	<ul style="list-style-type: none"> Abbiamo definito il modello di diversity con cui vogliamo monitorare i nostri parametri di pay gap, superando il genere come unico parametro Il modello di diversity è applicato anche ai team: ogni team rispetta i parametri di diversity definiti nel modello Abbiamo avviato un rapporto con 1 Dipendente o 1 collaboratore di genere non binario o etnia non caucasica 	<p>Stakeholder primari Dipendenti Collaboratori</p>

Ringraziamenti

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

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



Tangible