



METODO ODCEC TORINO PER	IL BILANCIO SOCIALE DI SOSTENIBILITÀ
--	---



*Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Torino*

SOMMARIO

	PREFAZIONE	3
1	INTRODUZIONE	4
2	La necessità di un metodo strutturato	9
3	Il metodo ODCEC Torino in pratica	18
4	Gli strumenti operativi per la gestione del processo di rendicontazione	31
5	Il ruolo della comunicazione nel processo di bilancio sociale di sostenibilità	38
6	Modello per la valutazione professionale di processo	41
7	Glossario	45
8	Check list	47
9	Scheda di valutazione del processo di rendicontazione sociale	54



PREFAZIONE

Il bilancio sociale di sostenibilità è l'esito di un processo di rendicontazione attraverso il quale l'organizzazione rappresenta ai propri interlocutori le attività svolte e i risultati conseguiti nel perseguimento delle proprie finalità economiche, sociali e ambientali in un dato periodo. Si tratta di un processo complesso, integrato e consapevole, che richiede massimo coinvolgimento interno e supporto di professionisti specializzati.

Il processo di rendicontazione di sostenibilità secondo il Metodo ODCEC TO è strutturato in modo da assicurare, comunque, il continuo coinvolgimento delle strutture dell'organizzazione, secondo un modello di gestione operativa articolato in una fase di formazione e in una di redazione (pianificazione e programmazione, raccolta ed elaborazione dei dati e dei testi, pubblicazione e diffusione).

L'attività di assistenza e consulenza professionale è resa dal commercialista aderente al Gruppo di lavoro "Bilancio sociale e di sostenibilità" presso ODCEC Torino (generalmente il professionista dell'Azienda), in collaborazione con lo Spin-off Accademico del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino, definendo così il Gruppo Professionale di Processo. In particolare, il Gruppo Professionale di Processo (GPdP) realizza una collaborazione con la struttura aziendale anche mediante: formazione dedicata; partecipazione, con ruolo di facilitatori, agli incontri con il gruppo di lavoro interno, a partire dalla riunione operativa di avvio del progetto (kick-off meeting); incontri specifici di approfondimento con i responsabili di processo; rilettura critica del documento in corso di redazione; assistenza nella presentazione e divulgazione dei risultati di progetto, secondo le modalità e le tempistiche che verranno definite.

Per ciascuna area del bilancio sociale di sostenibilità devono essere costituiti Gruppi di lavoro partecipati da coordinatori di area afferente alla tematica specifica che sono responsabili della raccolta dei dati e dell'elaborazione dei testi.

Il presente contributo offre elementi di dettaglio utili al supporto delle organizzazioni nel processo di sostenibilità.

1 INTRODUZIONE

Indice del capitolo

1.1	Finalità	5
1.2	Il valore della trasparenza	6
1.3	Il ruolo delle istituzioni e la ricerca scientifica	6
1.4	Responsabilità sociale delle organizzazioni e ruolo dei commercialisti	8



**METODO
ODCEC
TORINO PER** | **IL BILANCIO
SOCIALE DI
SOSTENIBILITÀ**

1.1 Finalità

Le persone, sia fisiche che giuridiche, amministrano razionalmente la sostenibilità, singolarmente, per loro stesse e, insieme, per il genere umano. In particolare, le persone giuridiche, in quanto aggregazioni di persone fisiche, coordinano l'agire collettivo sia sul piano tecnico-operativo che sul piano amministrativo per conseguire i fini ambientali, sociali ed economici. È quindi strategico, per qualunque organizzazione, integrare il processo decisionale collegando le dimensioni economiche e finanziarie con quelle sociali e ambientali in una logica di corretta governance. L'esigenza di questo cambiamento nel processo di governance è sempre più impellente in quanto i portatori d'interesse sono progressivamente più informati e consapevoli dell'agire delle organizzazioni. Perciò le valutano consapevolmente in ottica di sostenibilità. I valori della sostenibilità sono applicabili a tutte le organizzazioni perché ciascuno anche quando esercita un'attività economica è chiamato ad agire per il bene collettivo. Sul piano tecnico-operativo gli standard della qualità conducono alla sostenibilità i processi di produzione di beni e servizi. Dal punto di vista amministrativo è necessario continuare a investire nella ricerca, teorica e applicata, di adeguati strumenti di governo, controllo e rendicontazione anche attraverso il dialogo proattivo con i portatori d'interesse.

Secondo i principi del Metodo ODCEC TO per il bilancio sociale di sostenibilità la funzione amministrativa delle organizzazioni coordina e gestisce le fasi della pianificazione, programmazione, rilevazione, valutazione, rendicontazione e implementazione nel rispetto dei principi di sostenibilità.

In questo ciclo di gestione amministrativa di processo la rendicontazione è la fase in cui si rappresentano agli stakeholder secondo le metriche contenute nei modelli accreditati, a livello nazionale e internazionale, i risultati gestionali in tema ambientale, sociale ed economico dell'organizzazione.

In particolare, acquistano specifica importanza le aree tipiche della gestione amministrativa a supporto della governance: un efficiente sistema informativo, un efficace sistema di gestione del rischio, un sistema integrato di programmazione e controllo e un adeguato sistema di conformità alla normativa di settore e agli standard di qualità.

In tal guisa il bilancio sociale di sostenibilità si qualifica come uno strumento evoluto di responsabilità amministrativa di processo con cui le organizzazioni, per indicazione normativa o volontariamente, rendono conto agli interlocutori interessati, pubblici e privati, interni o esterni, del contesto interno ed esterno, delle decisioni e delle scelte, delle attività e dei risultati, degli impatti in un'ottica di trasparenza rispetto alle dimensioni sociali, ambientali ed economiche o alcune di esse riferite all'esercizio trascorso e a quello in corso secondo una dimensione diacronica/olistica in conformità ai principi del miglioramento continuo.

1.2 Il valore della trasparenza

Secondo i principi della sostenibilità, le organizzazioni etiche integrano nella strategia aziendale il ciclo di gestione della performance economica, sociale e ambientale. Il bilancio sociale di sostenibilità, in tal senso, costituisce un valido strumento a supporto della rendicontazione non finanziaria e, tramite l'integrazione della componente quantitativa

dei dati con le informazioni qualitative e con l'applicazione di specifici indicatori, permette di valutare gli effetti delle scelte allocative delle risorse e delle politiche perseguite per la sostenibilità. La sua valenza è ulteriormente rafforzata laddove si considera la centralità della trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni concernente ogni aspetto dell'organizzazione allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e di agire etico.

Il bilancio sociale di sostenibilità, laddove è stato introdotto dal precetto normativo, risulta coerente con la volontà del legislatore di garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance da parte delle organizzazioni interessate. È, altresì, strumento di consapevolezza della funzione creatrice e distributrice del Valore Economico e consente l'integrazione delle informazioni scaturenti dai bilanci finanziario ed economico-patrimoniale con le dimensioni sociale e ambientale. In questo modo si realizza una congiunzione tra visione strategica, organizzativa e amministrativa delle organizzazioni contribuendo ad una maggiore integrazione tra le finalità ambientali e sociali con quelle economiche e finanziarie.

1.3 Il ruolo delle istituzioni e la ricerca scientifica

L'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino, il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino e Rina Services S.p.A. hanno sottoscritto, in data 17 dicembre 2019, un protocollo d'intesa in cui si impegnano a sviluppare attività di ricerca nel settore della verifica di conformità e, in particolare, nel campo della certificazione dei sistemi di gestione della qualità, dell'ambiente, della sicurezza e della responsabilità sociale delle imprese.

Ai sensi di tale protocollo gli attori istituzionali si impegnano a collaborare reciprocamente, nell'ambito delle proprie competenze istituzionali con l'obiettivo di:

- definire i riferimenti metodologici e procedurali finalizzati alla redazione e asseverazione di informative sociali, ambientali, di sostenibilità e di impatto sociale;
- definire i riferimenti metodologici e procedurali finalizzati alla redazione della comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità di cui al D. Lgs 254/2016;
- identificare e applicare gli standard atti ad esprimere la qualità di processo in termini di sostenibilità (norme ISO 9000/9001/9004, ISO 14000/14004/14006/14015, ISO26000, ISO20400; regolamento EMAS; ecc.)
- identificare e applicare le principali linee guida internazionali nel campo del reporting integrato e di sostenibilità (es. GRI Standards¹; framework internazionale dell'Interna

¹ I GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards), rappresentano, quali documenti modulari interconnessi, gli standard internazionali di rendicontazione di sostenibilità attualmente più diffusi al mondo ed il cui continuo aggiornamento è curato dal Global Sustainability Standard Board (GSSB) nell'ambito della "Global Reporting Initiative" (GRI).

tional Integrated Reporting Council - IIRC²);

- identificare e applicare i principi internazionali sugli incarichi di assurance (ISAE n. 3000, n. 3400, n. 3402, e altri inerenti³);
- elaborare modelli di progettazione sociale e di valutazione d'impatto sociale, gestione di processo e qualificazione delle risorse umane necessarie alla loro applicazione, anche secondo gli standard di qualificazione professionale emanati dagli organi di normazione abilitati;
- implementare il "Manuale Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale"⁴;
- redigere un documento congiunto per la definizione del processo di preparazione e revisione del bilancio sociale di sostenibilità e forme analoghe di rendicontazione sociale;
- definire i criteri di qualificazione dei professionisti che operano nell'ambito delle attività oggetto del protocollo sulla base delle caratteristiche e delle credenziali professionali necessarie;
- definire i criteri per un'equa retribuzione per le relative attività professionali e di ricerca svolte;
- informare e formare in materia di redazione e asseverazione della disclosure di sostenibilità (e delle relative metodologie applicative).

Saranno altresì implementate attività finalizzate a:

- sviluppare la capacità di auto-analisi del sistema di governance nella logica della catena del valore;
- creare un efficace strumento di dialogo, di trasparenza, di legittimazione e di creazione di fiducia nei confronti di tutti gli interlocutori delle organizzazioni economiche interessate;
- rappresentare la responsabilità ambientale e sociale quale parte integrante della cultura aziendale in termini di armonico bilanciamento dei risultati attinenti alle sfere economica, ambientale e sociale della gestione;

² Ora confluito nei modelli di riferimento della Value Reporting Foundation - VRF, costituita nel giugno 2021 a seguito della fusione tra International Integrated Reporting Council (IIRC) e Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Il nuovo contesto: (i) favorisce il processo di integrazione e semplificazione dei modelli di reporting mettendo a disposizione delle imprese un set coordinato di tool costituito da Integrated Thinking Principles, Integrated Reporting Framework e SASB Standards; (ii) si innesta nel percorso di integrazione e sinergie tra enti che emanano i principi di rendicontazione non finanziaria, finalizzato alla definizione di un framework europeo dei report di sostenibilità (Comprehensive Corporate Reporting). In data 3 novembre 2021, in occasione della COP 26 di Glasgow, è stata annunciata la costituzione in seno alla IFRS Foundation di un nuovo organismo di normalizzazione in materia di sostenibilità (International Sustainability Standard Board - ISSB) in cui, nell'ottica di maggiore integrazione, confluiranno tutte le esperienze della VRF e del Climate Disclosure Standard Board (CDSB) ed i relativi framework, con l'obiettivo di sviluppare in seno all'ISSB, nell'interesse pubblico, una linea completa di standard sul reporting di sostenibilità relativi al clima ed agli altri temi ESG (*Environmental, Social and Governance*), con ciò avviando un percorso di collaborazione con IASB per garantire, a favore degli investitori e di tutti gli stakeholder, la piena compatibilità tra IFRS Sustainability Disclosure Standard (sviluppati da ISSB) e IFRS Accounting Standards (sviluppati da IASB).

³ L'asseverazione dell'informativa contenuta nei report integrati è un tema in costante evoluzione che coinvolge le competenze, i ruoli e le responsabilità del Commercialista in quanto revisore legale o componente degli organi di controllo ove abbiano in carico la funzione di revisione. Recentemente l'International Federation of Accountants (IFAC) e l'International Integrated Reporting Council (IIRC, ora confluito nella VRF), hanno delineato una strategia comune per adeguare i servizi di assurance alle caratteristiche della rendicontazione integrata (cfr. "Accelerating Integrated Reporting Assurance in the Public Interest", IFAC and IIRC, 27.02.2021).

⁴ Di cui il presente documento costituisce l'evoluzione.

- sperimentare un modello di *annual report* che, integrandosi con il bilancio d'esercizio, possa costituire uno strumento di miglioramento interno e, nello stesso tempo, un'efficace modalità di rappresentazione delle attività e rilevazione dei relativi effetti in termini di impatto economico, sociale e ambientale;
- definire un approccio olistico alla CSR (*Corporate Social Responsibility*) che possa essere seguito quale modello di riferimento (*best practice*) fungendo da stimolo per l'adozione e diffusione di politiche della sostenibilità nel mondo economico;
- far emergere la valenza del modello di integrazione tra mondo delle istituzioni, mondo della professione e mondo accademico.

1.4 Responsabilità sociale delle organizzazioni e ruolo dei commercialisti

L'art. 1 co. 3 lett. o) del D. Lgs 139/2005 attribuisce al commercialista una competenza professionale specifica in materia di redazione e asseverazione delle informative ambientali, sociali e di sostenibilità delle imprese e degli enti pubblici e privati.

Il Commercialista è quindi il riferimento professionale per i processi di governo, di controllo e di rendicontazione dell'agire delle organizzazioni secondo i criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Infatti naturale interlocutrice del Commercialista è la funzione amministrativa dell'organizzazione che, assistendo la *governance*, gestisce gli strumenti di pianificazione, valutazione e rendicontazione necessari per l'attuazione delle politiche di sostenibilità.

Specificatamente il Commercialista è competente ad offrire consulenza specialistica in tema di strategia aziendale, organizzazione, politica della qualità e valutazione del rischio.

Il Commercialista, ai sensi della normativa civilistica e delle discipline specifiche, può essere, altresì, nominato organo di controllo e, in quanto tale, chiamato a verificare e attestare

2 LA NECESSITÀ DI UN METODO STRUTTURATO

Indice del capitolo

2.1	Evoluzione normativa e riferimenti metodologici	10
2.2	La governance della sostenibilità	14
2.3	Le risorse umane	15
2.4	La redazione del bilancio sociale di sostenibilità e le scelte metodologiche	15
2.5	Aree di rendicontazione	17



2.1 Evoluzione normativa e riferimenti metodologici

La redazione del documento è regolata da indicazioni normative, da circolari ministeriali e da modelli di fonte nazionale e internazionale nonché da principi elaborati dalle autorità internazionali, europee e nazionali.

In particolare, possono essere considerati:

Direttive e regolamenti dell'Unione Europea:

- Direttiva 2014/95/UE del 22.10.2014 sull'informazione non finanziaria, nota come Non Financial Reporting Directive (NFRD), che ha introdotto nella direttiva contabile 2013/34/UE specifici obblighi di informativa sulla sostenibilità, recepiti nel nostro ordinamento con il sopra citato decreto 254/2016;
- proposta di Direttiva sull'informativa di sostenibilità delle imprese, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - adottata il 21 aprile 2021 dalla Commissione Europea nell'ambito delle misure comprese nel "Sustainable Finance Package" sulla base delle raccomandazioni dello European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) per la standardizzazione e semplificazione del reporting non finanziario, che -modificando gli articoli della direttiva contabile 2013/34/UE dedicati agli obblighi di informativa sulla sostenibilità- emenderà la sopra richiamata Direttiva NFRD, con prevista emanazione di nuovi standard/principi europei di sostenibilità già a partire dal 2022⁵;
- Regolamento (UE) n. 2019/2088 adottato il 27.11.2019, entrato in vigore il 10.03.2021, noto anche come "Regolamento sulla trasparenza degli investimenti sostenibili" o "Regolamento Disclosure", relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore finanziario. Introduce obblighi informativi armonizzati in merito alle modalità per integrare i rischi di sostenibilità ed i fattori ESG nelle scelte di investimento degli operatori finanziari e nell'attività di consulenza;
- Regolamento (UE) n. 2019/852 adottato il 28.06.2020, recante modifica al Regolamento (UE) n. 2019/2088, noto anche come "Regolamento Tassonomia". Recependo le già citate raccomandazioni EFRAG, introduce il primo sistema armonizzato di classificazione delle attività economiche sostenibili a livello globale, mirando a superare gli ostacoli derivanti dall'assenza di un linguaggio comune e definizioni;

5 Obiettivi della revisione: (i) assicurare che gli investitori abbiano accesso a informazioni non finanziarie adeguate perché siano considerati, nelle decisioni di investimento, i rischi, le opportunità e gli impatti connessi ai fattori di sostenibilità; (ii) far sì che le imprese siano rese maggiormente responsabili dei loro impatti sulla società e sull'ambiente. Temi della revisione: (i) possibile estensione dell'ambito soggettivo di applicazione della Direttiva; (ii) qualità e l'ambito delle informazioni non finanziarie da divulgare; (iii) precisazione della nozione di doppia materialità; (iv) controlli esterni; (v) digitalizzazione, struttura e collocazione dell'informazione non finanziaria; (vi) semplificazione e riduzione degli oneri amministrativi per le società. Secondo l'approccio della proporzionalità, alle PMI si applicheranno norme diverse da quelle previste per le grandi società, che potranno essere adottate anche dalle non quotate su base volontaria.

- condivise del concetto di sostenibilità⁶. Mira a favorire la trasparenza delle dichiarazioni di carattere non finanziario⁷, e la comparabilità delle informazioni diffuse al mercato con ciò riducendo il ricorso a pratiche illegittime di *green washing*;

Indicazioni normative - prassi nazionale e internazionale:

- Direttiva della Funzione Pubblica del 17 febbraio 2006 sulla rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche (e relative Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche);
- Decreto Legislativo 30 Dicembre 2016, n. 254;
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 4 luglio 2019, "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore";
- Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 23 luglio 2019, "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore"
- Decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231;
- Modelli e principi nazionali ed internazionali:

⁶ Il Regolamento Tassonomia demanda all'adozione di atti delegati la definizione dei criteri di vaglio tecnico necessari a verificare la caratteristica, secondo un linguaggio comune, di "ecosostenibilità" di una determinata attività economica. Il primo di questi atti delegati, relativi ai primi due obiettivi ambientali su un totale di 6 individuati dall'art. 9 del Regolamento predetto, in sintonia con il Green Deal europeo (Comunicazione COM(2019) 640 final), alla mitigazione dei cambiamenti climatici ed all'adattamento dell'impresa gli stessi, è stato emanato il 21 aprile 2021 nell'ambito delle misure incluse nel già citato "Sustainable Finance Package", sulla base del rapporto finale sulla tassonomia del Technical Expert Group (TEG). In base alla disciplina così definita, le imprese soggette all'obbligo della dichiarazione finanziaria dovranno, a partire dal 2022, verificare l'allineamento a ciascuno dei 6 obiettivi di cui all'art. 9, ed in particolare verificare, per ognuna delle attività economiche svolte, se essa, in relazione ai criteri definiti all'art. 3 del Regolamento: (i) contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali di cui all'art. 9 e rispetta gli ulteriori criteri, specificamente indicati negli artt. da 6 a 11 del Regolamento, in relazione a ciascun obiettivo; (ii) non arreca un danno significativo ad alcuno degli obiettivi ambientali sopra menzionati nel rispetto di quanto previsto dall'art. 12 (principio del Do Not Significantly Harm - DNSH); (iii) è svolta nel rispetto delle garanzie sociali minime di salvaguardia previste dall'art. 13, ossia delle procedure attuate dall'impresa per garantire l'allineamento, a titolo esemplificativo, alle linee guida OCSE per le imprese multinazionali, alle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), ed ai principi guida delle Nazioni Unite sulle imprese e i diritti umani; (iv) è conforme ai criteri di vaglio tecnico, ove essi siano stati specificati dalla Commissione mediante l'adozione di un atto delegato (ad oggi, come sopra detto, sono già disponibili, per singolo settore e attività economica (codice NACE), i criteri per la verifica delle caratteristiche di sostenibilità dei primi due obiettivi ambientali di cui all'art. 9 del Regolamento). Dunque, per essere eco-compatibile, un'attività economica deve contribuire positivamente ad almeno uno dei 6 obiettivi ambientali di cui all'art. 9, non produrre danni significativi a nessuno degli altri obiettivi ambientali, ed essere svolta nel rispetto di garanzie sociali minime di salvaguardia. La verifica del soddisfacimento delle suddette condizioni di eco-sostenibilità viene effettuata coi criteri di vaglio tecnico identificati dal TEG ed oggetto degli atti delegati.

⁷ Il Regolamento Tassonomia impone la preventiva verifica della coerenza della dichiarazione di carattere non finanziario (DNF) col Piano di Sostenibilità che essa definisce, a sua volta parte integrante del Piano Industriale. In particolare, è necessario che attraverso la DNF sia dato conto del grado di compatibilità di ciascuna attività economica svolta dalle imprese ai criteri di ecosostenibilità dettati dalla normativa europea (Regolamento (UE) 2020/852), verificando sin d'ora, attraverso i criteri di vaglio tecnico (KPI) introdotti - quanto ai due primi obiettivi ambientali di cui all'art. 9 del regolamento predetto - dall'Atto Delegato della CE del 21.04.2021, l'allineamento di ciascuna attività alla cosiddetta tassonomia europea. In particolare, a partire da 01.01.2022 (o da 01.01.2013 per le imprese che adottano la DNF su base volontaria), la DNF deve rispettare i requisiti di trasparenza di cui all'art. 8 del regolamento citato ovvero indicare su base disaggregata la quota di ciascuna attività economica aziendale in termini di TURNOVER, CAPEX e OPEX attribuibili ad attività ecosostenibili. Tale processo di integrazione tra DNF, Piano di Sostenibilità e Piano Industriale è funzionale alla determinazione dei relativi impatti economici e finanziari ed all'individuazione delle forme di finanziamento più idonee. Ciò considerando che sempre più le banche, in linea col processo di armonizzazione e adeguamento della normativa europea in materia di valutazione del merito creditizio, ed in applicazione dal 30.06.2021 delle nuove linee guida EBA LOM, recepiscono la valutazione dei rischi ESG in relazione ai nuovi finanziamenti. L'informativa obbligatoria sarà dunque (i) non solo qualitativa ma anche quantitativa, (ii) non solo *backward looking* ma anche *forward looking* quanto ad integrazione degli obiettivi di allineamento nei piani industriali delle attività che in sede di *Gap Analysis* risultassero non *taxonomy compliant*, ovvero *eligible ma non ancora aligned* ai criteri della tassonomia.

- Principi di redazione del Bilancio Sociale GBS;
- Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit - Agenzia per le ONLUS.
- AA 1000 Assurance Standard of AccountAbility;
- Standard della Global Reporting Initiative (GRI Sustainability Reporting Standards);
- Framework internazionale Integrated Reporting emanato da International Integrated Reporting Council (IIRC)⁸;
- Standard contabili di sostenibilità emanati dal Sustainability Accounting Standard Board (SASB)⁹;
- Reporting framework emanati dal Climate Disclosure Standards Board (CDSB)¹⁰;
- Modelli di disclosure emanati da CDP (ex Carbon Disclosure Project);
- IFRS Practice Statement 1 - Management Commentary;
- Exposure draft “ED/2021/6 Management Commentary” pubblicato dall’International Accounting Standard Board (IASB) il 27 maggio 2021, che ha l’obiettivo di fornire uno schema integrato di informativa finanziaria e non finanziaria, coerente con le attese di investitori e creditori, supportato da metriche di riferimento con cui il management potrà monitorare le informazioni chiave di ciascuna area di contenuto¹¹.
- SDGs dell’Agenda 2030;
- Linee guida OCSE per le imprese multinazionali;
- Principi Guida delle Nazioni Unite sulle imprese e sui diritti umani (Global Compact);
- Gli “European Sustainability Reporting Standards (Esrs)” elaborati dall’European Financial Reporting Advisory Group (Efrag);
- Gli standards elaborati dello ISSB (International Sustainability Standard Board) costituito dall’IFRS (International Financial Reporting Standard) foundation.

Indicazioni dottrinali:

- Principi generali e linee guida per l’adozione del Bilancio Sociale nelle Aziende non profit, emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti;
- Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI” elaborato da Gruppo Tecnico RSI Confindustria – GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) - Piccola Industria;
- Regolamento CONSOB n. 20267 del 18 gennaio 2018 di attuazione del D. Lgs 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario;

8 Confluito nella Value Reporting Foundation (VRF) da giugno 2021;

9 Confluito nella Value Reporting Foundation (VRF) da giugno 2021;

10 Confluito nella Value Reporting Foundation (VRF) da giugno 2021;

11 L’Exposure draft, che è stato in consultazione per l’invio di commenti fino al 23 novembre 2021, si propone di sostituire l’IFRS Practice Statement 1.

Riferimenti gestionali:

- Standard qualità:
- ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità,
- ISO 14001 Sistemi di gestione ambientale,
- ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale,
- ISO 37001 Sistema di gestione per l'anticorruzione,
- ISO 45001 Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro;

Sistemi di gestione del rischio:

- Internal Control Integrated Framework (CoSO Report)¹².

Dall'analisi dei documenti citati si evidenziano alcuni presupposti prioritari:

- la chiara formulazione dei valori e delle finalità che presiedono alla sua azione e l'identificazione dei programmi, piani e progetti in cui si articola;
- l'attribuzione delle responsabilità politiche e dirigenziali;
- l'esistenza di un sistema informativo in grado di supportare efficacemente l'attività di rendicontazione;
- il coinvolgimento interno degli organi di governo e della struttura amministrativa;
- il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione degli esiti di gestione e nella individuazione degli obiettivi di miglioramento;
- l'allineamento e l'integrazione degli strumenti di programmazione, controllo, valutazione e rendicontazione ai principi della sostenibilità;
- la continuità dell'iniziativa.

Indispensabile affinché il bilancio sociale di sostenibilità possa esprimere al meglio il suo potenziale informativo e comunicativo è che in ciascuna fase del processo venga garantito, da un lato, il coinvolgimento della struttura interna e, dall'altro, il raccordo e l'integrazione con gli strumenti di supporto dei processi decisionali e gestionali dell'organizzazione, in particolare con i sistemi di programmazione e controllo e con i sistemi informativi.

In tal senso, il bilancio sociale di sostenibilità è elemento centrale del processo di programmazione e controllo finalizzato alla sostenibilità e, al contempo, la sua stessa fattibilità e veridicità è favorita dall'esistenza di una programmazione attendibile, chiara e trasparente e da un efficace sistema di controlli. Le informazioni contenute nel bilancio sociale di sostenibilità devono essere coerenti con gli strumenti di programmazione, gestione, controllo e rendicontazione, quali:

- piani strategici e industriali, di mandato, pluriennali e annuali;

¹² È significativo che l'ultimo aggiornamento del Co.So. Report (ottobre 2018) abbia visto l'integrazione dei fattori ESG (*Environment, Social, Governance*) nella gestione dei processi di gestione del rischio (*Enterprise Risk Management - ERM*).

- piani di gestione della qualità;
- piani di attività e della valutazione della performance;
- piani di gestione della trasparenza e dell'anticorruzione;
- modello operativo di gestione;
- documenti di programmazione economico-finanziaria;
- documenti del controllo strategico e del controllo di gestione;
- rendiconti finanziari ed economico-patrimoniali.

2.2 La governance della sostenibilità

Si stanno progressivamente diffondendo le competenze sulla sostenibilità all'interno degli organi esecutivi delle organizzazioni e la funzione amministrativa assume responsabilità di direzione e controllo riferite ai temi socio-ambientali. I piani strategici e operativi sono progressivamente informati ai principi di governance della sostenibilità affinché possano garantire le migliori performance ESG. Il processo di redazione dei rendiconti di sostenibilità aiuta questo percorso evolutivo delle organizzazioni secondo il processo dell'amministrazione razionale (programmazione, gestione, verifica e implementazione). In particolare, il bilancio sociale di sostenibilità riflette l'impegno degli amministratori a tutelare, nella discrezionalità gestoria dell'impresa, ampie categorie di interessi che vanno ben oltre quelli degli azionisti, in sintonia con art. 41 Cost. che coniuga la libertà d'impresa e utilità sociale. Di qui l'integrazione della sostenibilità nelle politiche della remunerazione delle società quotate (D. Lgs 49/2019) e l'introduzione della sostenibilità quale obiettivo prioritario del nuovo Codice di corporate governance che, nelle quotate, individua quale obiettivo prioritario dell'organo amministrativo il cd. «successo sostenibile», ovvero la creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti (es. creditori, lavoratori, ...). Tutto ciò porta ad una rivisitazione dei doveri fiduciari degli amministratori e delle relative responsabilità¹³. Anche la Commissione Europea ha posto l'accento sull'evoluzione della Corporate Social Responsibility verso l'integrazione dei temi della sostenibilità nei meccanismi di Corporate Governance delle organizzazioni¹⁴.

13 Cfr. Rapporto Assonime del 18.03.2021 "Doveri degli amministratori e sostenibilità".

14 In questo senso, il lancio da parte della Commissione Europea di una pubblica consultazione, conclusa nel febbraio 2021, relativa a *Sustainable Corporate Governance* che, quale parte integrante della *Renewed Sustainable Finance Strategy* di matrice europea, intende migliorare il framework regolamentare europeo in materia di *corporate governance*, spronando le imprese a focalizzarsi sulla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo ed a una migliore gestione delle tematiche legate alla sostenibilità nelle loro attività e lungo la catena del valore.

2.3 Le risorse umane

Per attuare le strategie e le politiche di sostenibilità occorre progettare sistemi di gestione e sviluppo delle Risorse umane in grado di raggiungere gli obiettivi ESG. In particolare, occorre accrescere le competenze e sostenere la motivazione delle persone attraverso l'impiego di strumenti e pratiche di gestione delle risorse umane in grado di valorizzare l'equità, lo sviluppo e il benessere, e che risultino al contempo efficaci nel promuovere la tutela dell'ambiente e il benessere della comunità di riferimento.

Il bilancio sociale di sostenibilità contribuisce a:

- sostenere la strategia di sostenibilità, attraverso l'analisi di processo finalizzata a diffondere i valori della sostenibilità tra la cultura, i comportamenti e le pratiche aziendali;
- gestire il personale secondo i principi della sostenibilità, attraverso la valutazione dei processi e pratiche di gestione delle risorse umane in grado di sostenere e promuovere il "benessere" di chi lavora in azienda;
- valorizzare il ruolo e le responsabilità di chi ha la responsabilità di gestire le politiche di sostenibilità e i conseguenti processi attuativi.

2.4 La redazione del bilancio sociale di sostenibilità e le scelte metodologiche

La redazione del bilancio sociale di sostenibilità è l'esito di un processo di rendicontazione con cui l'organizzazione rappresenta ai propri interlocutori le attività svolte e i risultati conseguiti nel perseguimento delle proprie finalità economiche, sociali e ambientali.

Il bilancio sociale di sostenibilità richiede puntuali valutazioni preliminari al fine di poter informare il processo ad assunti metodologici chiari e condivisi, che possano essere seguiti nel tempo e presi a riferimento per misurare la rispondenza del procedimento di rendicontazione sociale alle esigenze di correttezza e di rigore metodologico.

Costituiscono, in particolare, elementi qualificanti delle scelte metodologiche che devono essere preliminarmente condivise e approfondite:

- la normativa e le prassi di riferimento in materia di
 - gestione della sostenibilità,
 - rendicontazione non finanziaria,
 - gestione del rischio con particolare riguardo alle dimensioni ESG,
 - gestione della qualità,
 - responsabilità amministrativa delle organizzazioni,
- gli standard e i framework in materia di sostenibilità;
- i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, gli obiettivi del Global Compact, la strategia dell'Unione Europea e la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

I PRINCIPI DI RIFERIMENTO PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE DI SOSTENIBILITÀ	
Trasparenza e accountability	Le Organizzazioni etiche con il bilancio sociale di sostenibilità intendono dare impulso alle proprie politiche di dialogo e di comunicazione, rafforzando l'impegno a "rendere conto" in modo trasparente e comprensibile a tutti delle attività svolte, dei risultati conseguiti e dei profili di miglioramento, in ragione degli obiettivi di governo e dei valori che qualificano la propria missione istituzionale.
Comportamento etico	Le organizzazioni etiche promuovono la diffusione di codici etici e norme di comportamento che costituiscono, nei diversi settori di attività, la condivisione di principi etico-sociali che informano il dialogo con i propri interlocutori.
Coinvolgimento degli stakeholder	Le organizzazioni etiche adottano un sistema di pianificazione, programmazione e controllo articolato nel quale si procede alla puntuale identificazione degli stakeholder di riferimento quale presupposto delle scelte strategiche volte alla definizione delle relative politiche di gestione e comunicazione. L'effettivo coinvolgimento degli stakeholder nel processo di bilancio sociale di sostenibilità, unito alla verifica del processo sotto il profilo scientifico e metodologico nella fase di valutazione professionale, è infatti una modalità efficace per attenuare il carattere di auto-referenzialità connotato a strumenti di rendicontazione predisposti su base volontaria.

Gli approcci possibili per una corretta impostazione del processo di redazione del bilancio sociale di sostenibilità sono riconducibili innanzitutto alla scelta:

- se utilizzare un unico riferimento metodologico applicabile, per quanto possibile, a tutte le fasi del processo e/o del documento;
- se, invece, effettuare una scelta non univoca bensì diversificata rispetto a specifiche esigenze di rendicontazione.

Pur nella legittimità di entrambe le scelte, la prima consente una maggiore semplicità di applicazione metodologica scontando l'eventuale rigidità del modello. La seconda consente maggiore elasticità nelle valutazioni superando le rigidità intrinseche all'interno di ciascun modello metodologico.

Comunque, le organizzazioni devono esplicitare, nell'ambito della nota metodologica, i principi metodologici applicati, se ritenuti idonei a riflettere le peculiarità dell'organizzazione sotto i diversi profili contabili, gestionali e della comunicazione, riscontrabili nella missione istituzionale.

2.5 Aree di rendicontazione

L'analisi dei modelli di rendicontazione ha permesso di definire quattro aree principali:

- Identità dell'organizzazione

- Relazione di sostenibilità, suddivisa in
- Relazione economica
- Relazione sociale
- Relazione ambientale

Le sezioni sono precedute dalla dichiarazione del rappresentante dell'organizzazione, dalla Nota metodologica e seguite dalla Valutazione professionale di processo.

3 IL METODO ODCEC TORINO IN PRATICA

Indice del capitolo

3.1	Elaborazione del modello operativo	19
3.1.1	Processo di rendicontazione di sostenibilità (sociale)	19
3.1.2	Il sistema di Governance	22
3.1.3	Gruppo Professionale di processo	23
3.2	Articolazione delle responsabilità di processo	23
3.2.1	Comitato strategico	23
3.2.2	Comitato scientifico di Indirizzo	24
3.2.3	Comitato di processo	24
3.3	I gruppi di lavoro	25
3.3.1	Gruppo di lavoro “identità”	25
3.3.2	Gruppo di lavoro “Relazione economica, sociale e ambientale”	26
3.3.3	Il ruolo professionale amministrativo	26
3.4	Organizzazione espositiva e struttura del Bilancio Sociale di sostenibilità	27
3.4.1	Nota metodologica	27
3.4.2	Identità	28
3.4.3	Relazione di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)	29



3.1 Elaborazione del modello operativo

Per la realizzazione del bilancio sociale di sostenibilità sono possibili due tipi di approccio operativo:

- **approccio esogeno:** la redazione del documento è affidata al Gruppo professionale di processo, con un limitato coinvolgimento della struttura organizzativa dell'organizzazione. Prevale in questo caso la valenza del bilancio sociale di sostenibilità quale strumento di rendicontazione e comunicazione, finalizzato alla rappresentazione dei risultati e alla promozione dell'immagine e della reputazione dell'Organizzazione. È un approccio adatto alle organizzazioni meno strutturate amministrativamente.
- **approccio endogeno:** la gestione del processo e la redazione del documento sono affidate alla struttura interna dell'Organizzazione, assegnando al Gruppo professionale di processo la supervisione scientifica e metodologica e la valutazione professionale. Prevale in questo secondo tipo di approccio la valenza del bilancio sociale di sostenibilità quale strumento di governance, caratterizzato da un crescente coinvolgimento degli stakeholder. È un approccio adatto alle organizzazioni con una funzione amministrativa evoluta e consapevole.

3.1.1 Processo di rendicontazione di sostenibilità (sociale)

Il processo di rendicontazione di sostenibilità secondo il Metodo ODCEC TO è strutturato, diversamente in funzione dell'approccio scelto, in modo da assicurare, comunque, il continuo coinvolgimento delle strutture dell'organizzazione, secondo un modello di gestione operativa articolato nelle fasi seguenti:

- formazione
- redazione
- pianificazione e programmazione,
- raccolta ed elaborazione dei dati e dei testi,
- pubblicazione e diffusione.

Le tabelle che seguono descrivono sinteticamente gli elementi caratterizzanti i due momenti.

FORMAZIONE AMMINISTRATIVA DI GOVERNO DELLA GESTIONE SOCIALE		
FASI	ATTIVITÀ	RISULTATI
Incontro per l'analisi dei bisogni formativi e elaborazione percorso formativo	<p>Incontro allargato agli operatori per presentazione progetto bilancio sociale di sostenibilità, analisi bisogni formativi (brainstorming), introduzione al cambiamento dei modelli gestionali.</p> <p>Definizione degli argomenti (i sistemi informativi - sistemi a supporto delle decisioni, i sistemi di valutazione delle performance sociali, strategie di innovazione e cambiamento nelle organizzazioni complesse, la gestione della comunicazione interna ed esterna, il problem solving e la gestione del gruppo di lavoro, la gestione degli intangibili, i modelli e le linee guida di rendicontazione non finanziaria e di sostenibilità, il ruolo dell'organo di controllo e le attestazioni, la tassonomia europea delle attività economiche sostenibili, ...) e della metodologia didattica quale mix di lezione frontale, analisi e discussione di caso di studio, elaborazione di un project work, lavoro di gruppo in aula, giochi di ruolo, etc.</p>	<p>Istituzione del Comitato per la formazione interna</p> <p>Scheda analisi bisogni formativi</p> <p>Scheda sessioni formative</p> <p>Programma degli incontri formativi</p> <p>Elenco dei formatori</p>
Sessioni formative	Sessioni formative a docenza mista interna ed esterna	Cronoprogramma e indice delle sessioni formative
Sessione di brainstorming	Analisi degli stakeholder e dei temi materiali	<p>Mappa stakeholder</p> <p>Matrice materialità</p>

PROCESSO DI REDAZIONE BILANCIO SOCIALE E DI SOSTENIBILITÀ		
FASI	ATTIVITÀ	RISULTATI
<p>FASE A) pianificazione e programmazione:</p> <p>Obiettivo: Definizione del modello di bilancio sociale di sostenibilità e della metodologia di indagine/raccolta dati</p>	<p>Scelta del modello (standard o framework) di rendicontazione.</p> <p>Analisi di contesto e gap analysis.</p> <p>Analisi delle competenze.</p> <p>Analisi strumenti amministrativi di pianificazione e programmazione.</p> <p>Analisi degli strumenti informatici per la gestione digitale del sistema informativo.</p> <p>Elaborazione di un modello di bilancio sociale di sostenibilità modulato rispetto alle esigenze di rendiconto in area allargata.</p> <p>Elaborazione dell'indice programmatico/ schema metodologico.</p> <p>Elaborazione del crono-programma (diagramma di Gantt).</p> <p>Elaborazione delle schede di rilevazione, del sistema degli indicatori, e degli altri strumenti operativi da utilizzare in forma manuale e/o informatica per la raccolta ed elaborazione degli input di processo.</p>	<p>Modello di bilancio sociale di sostenibilità</p> <p>Indice programmatico/ Schema metodologico</p> <p>Gap analysis</p> <p>Cronoprogramma (diagramma di Gantt)</p> <p><i>SWOT analysis</i></p> <p><i>PEST analysis</i></p>
<p>FASE B) Raccolta e elaborazione:</p> <p>Obiettivo: Elaborazione delle informazioni raccolte e assistenza nella redazione del bilancio sociale di sostenibilità</p>	<p>Analisi materialità.</p> <p>Incontri organizzativi.</p> <p>Affiancamento all'attività di raccolta dei dati e di costruzione degli indicatori di rendicontazione.</p> <p>Tabella di raccordo e riscontro modello rendicontazione/linee guida.</p> <p>Catalogazione delle informazioni nell'ambito del processo e del documento.</p> <p>Indicazione dei riferimenti metodologici utilizzati per i singoli aspetti/aree di approfondimento.</p> <p>Analisi bozze intermedie e finali del documento.</p> <p>Verifica in corso della rispondenza del processo di rendicontazione sociale ai presupposti metodologici individuati nella fase precedente.</p>	<p>BILANCIO SOCIALE DI SOSTENIBILITÀ</p>

<p>FASE C) Pubblicazione e diffusione</p> <p>Obiettivi:</p> <p>Presentazione dei risultati e sviluppo della programmazione di processo</p>	<p>Assistenza nell'individuazione e attuazione delle migliori modalità di presentazione del bilancio sociale di sostenibilità.</p> <p>Individuazione aree di miglioramento e innovazione di processo.</p> <p>Definizione di strumenti amministrativi di direzione e controllo del processo di gestione delle attività ad impatto sociale.</p>	
---	---	--

3.1.2 Il sistema di Governance

La governance ispirata alla sostenibilità si inserisce nel contesto della evoluzione dell'amministrazione di processo delle organizzazioni che oltre alle dimensioni economiche e finanziarie gestiscono le dimensioni sociali, ambientali e di governance. Sebbene non vi sia una definizione univoca di governance sostenibile si può affermare che essa rappresenti un nuovo metodo di cura dell'interesse comune attraverso il coordinamento e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder attuato attraverso un processo di redistribuzione del potere decisionale. Un sistema di governance orientato alla creazione di valore sostenibile permette di raggiungere una serie di vantaggi per le organizzazioni e per la collettività, tra cui:

- l'efficienza e la qualità dei processi di erogazione dei servizi e delle prestazioni;
- la soddisfazione della collettività amministrata;
- la sostenibilità della posizione finanziaria dell'organizzazione;
- la crescita, il miglioramento e l'innovazione dell'organizzazione.

Si sta affermando la consapevolezza dell'importanza di un sistema di governance inclusiva e partecipativa. Il primo aspetto ha l'obiettivo di permettere il coinvolgimento degli stakeholder nella gestione dei processi di pianificazione e progettazione; il secondo pone come traguardo il massimo inserimento dei soggetti coinvolti nel processo decisionale al fine di ottenere la complementarietà di competenza necessaria.

Pertanto la realizzazione del bilancio sociale di sostenibilità si attiene ai principi prima descritti, giungendo ad essere uno strumento atto al consolidamento ed autovalutazione dei sistemi di governance. In particolare si innescano meccanismi virtuosi riguardo:

- l'evidenza dei risultati di gestione sia per aree tematiche, sia per gruppi omogenei di stakeholder;
- la stretta relazione con le macro-variabili economiche, sociali e ambientali unite ad un efficiente sistema di flussi informativi di feed-back, elemento essenziale nella fase di programmazione;
- la cooperazione inter-istituzionale.

3.1.3 Gruppo Professionale di processo

L'attività di assistenza e consulenza professionale è resa dal commercialista aderente al Gruppo di lavoro "Bilancio sociale e di sostenibilità" presso ODCEC Torino, in collaborazione con lo Spin-off Accademico del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino ai sensi del protocollo d'intesa sottoscritto dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino, dal Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino e dalla Fondazione Piero Piccati e Aldo Milanese.

Il Gruppo Professionale di Processo (GPdP) realizza una collaborazione con la struttura anche mediante:

- formazione dedicata;
- partecipazione, con ruolo di facilitatori, agli incontri con il gruppo di lavoro interno, a partire dalla riunione operativa di avvio del progetto (kick-off meeting);
- incontri specifici di approfondimento con i responsabili di processo;
- rilettura critica del documento in corso di redazione;
- assistenza nella presentazione e divulgazione dei risultati di progetto, secondo le modalità e le tempistiche che verranno definite.

3.2 Articolazione delle responsabilità di processo

La gestione operativa è articolata in gruppi funzionali alla gestione ottimale del processo di rendicontazione.

3.2.1 Comitato strategico

Il comitato strategico è composto dalla Governance dell'Organizzazione, dai rappresentanti dell'Ordine professionale e dell'Istituzione universitaria che condividono il progetto. Funzionalmente definisce le linee strategiche del processo di costruzione del bilancio sociale di sostenibilità, controlla il rispetto del cronoprogramma nell'avanzamento lavori, tiene i contatti con i diversi interlocutori istituzionali.

COMITATO STRATEGICO		
Finalità	Operatori	Attività operativa
definisce le linee strategiche del processo e ne verifica l'avanzamento nel rispetto del cronoprogramma	Organizzazione	rappresenta i propri bisogni, definisce le risorse da destinare al processo
	Università	qualifica gli strumenti scientifici
	Gruppo Professionale di processo - ODCEC Torino	valida la dimensione amministrativa, condivide obiettivi e strategie con i professionisti dell'Organizzazione

3.2.2 Comitato scientifico di Indirizzo

Il Comitato scientifico di indirizzo, costituito da personale dello Spin-off universitario e da commercialisti del Gruppo di lavoro dell'Ordine, collabora alla definizione dei riferimenti metodologici e condivide e supervisiona l'intero processo, con particolare attenzione all'avvio del coinvolgimento degli stakeholder. Svolge la sua attività individuando il modello di rendicontazione, affiancando costantemente il coordinamento organizzativo nell'elaborazione del progetto bilancio sociale di sostenibilità, offrendo spunti e suggerimenti circa il miglioramento del documento, verso una sempre maggiore valorizzazione del processo di Rendicontazione di sostenibilità.

COMITATO SCIENTIFICO DI INDIRIZZO		
Finalità	Operatori	Attività operativa
Individua il modello di rendicontazione	Organizzazione	valuta, sulla base delle proprie risorse il modello da utilizzare in coerenza con gli strumenti di programmazione e organizzazione dell'ente
	Università	propone e spiega i modelli di rendicontazione dal punto di vista scientifico
	Gruppo Professionale di processo - ODCEC Torino	verifica e supporta le scelte interne dal punto di vista amministrativo

3.2.3 Comitato di processo

Il Comitato di processo è composto dal responsabile della gestione del processo di rendicontazione, dai referenti dei Gruppi di lavoro, dal commercialista dell'organizzazione, dai ricercatori dello Spin-off Accademico del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino.

Il Comitato di processo esercita un'azione di direzione e monitoraggio dell'intera attività: l'organizzazione dei gruppi operativi, l'adozione dell'indice programmatico, il cronoprogramma delle attività e la scelta delle strategie di rilevazione e comunicazione delle attività. La condivisione delle informazioni e degli elaborati è gestita anche mediante un sito internet dedicato, quale strumento multimediale di comunicazione che facilita la cooperazione.

Nelle organizzazioni di minori dimensioni può svolgere anche le funzioni del Comitato strategico e scientifico.

COMITATO DI PROCESSO		
Finalità	Operatori	Attività operativa
Gestisce il processo: pianifica programma controlla implementa	Organizzazione	svolge la funzione di responsabile della gestione del processo di rendicontazione
	Università	Verifica e valida la coerenza scientifica del processo
	Gruppo Professionale di processo - ODCEC Torino	verifica e valida la coerenza scientifica del processo

3.3 I gruppi di lavoro

GRUPPI DI LAVORO		
Finalità	Operatori	Attività operativa
Gestiscono la raccolta dei dati	Organizzazione	rileva e sistematizza i dati in schede anche interfacciandosi/intervistando i responsabili della aree di processo
	Università	gestisce l'accompagnamento scientifico
	Gruppo Professionale di processo - ODCEC Torino	gestisce l'accompagnamento amministrativo

Per ciascuna area del bilancio sociale di sostenibilità devono essere costituiti Gruppi di lavoro partecipati da coordinatori di area afferente alla tematica specifica che sono responsabili della raccolta dei dati e dell'elaborazione dei testi.

Nelle organizzazioni di minore dimensione i gruppi di lavoro "Identità" e "Relazione economica, sociale e ambientale" possono essere riuniti.

3.3.1 Gruppo di lavoro "identità"

Per la sezione relativa all'Identità, il Gruppo di lavoro procede all'esplicitazione del ruolo e dei compiti dell'organizzazione, della sua missione e dei principi e valori cui l'organizzazione ispira la propria azione, sviluppando analisi e descrizioni di vari, peculiari aspetti, quali, a titolo di esempio, l'organizzazione, il sistema di qualità, l'organico o il sistema di governance.

3.3.2 Gruppo di lavoro "Relazione economica, sociale e ambientale"

Il Gruppo di lavoro procede all'identificazione delle aree di intervento dell'azione dell'organizzazione prioritarie secondo la matrice di materialità o obbligatorie per dettato normativo, elabora schede di rilevazione delle informazioni per ogni area di intervento e opera la raccolta diretta dei dati e delle informazioni qualitative, attraverso l'organizzazione di incontri coi i responsabili di processo.

Tale approccio operativo trova fondamento nell'esigenza di rendere conto della capacità dell'organizzazione di realizzare i propri obiettivi in coerenza con la pianificazione e programmazione adottata.

In merito alla sezione economica, il Gruppo di lavoro rielabora i dati economici e finanziari del bilancio nelle modalità di rappresentazione previste dal modello di rendicontazione adottato.

3.3.3 Il ruolo professionale amministrativo

I Commercialisti incaricati del progetto (che costituiscono il Gruppo Professionale di processo) seguono ciascuna fase operativa del processo utilizzando il confronto dialettico in merito alle scelte metodologiche e alla verifica gestionale; collabora nell'ideazione di idonei strumenti di rilevazione e di analisi dei processi gestionali.

La verifica di processo di realizzazione del bilancio sociale di sostenibilità è effettuata mediante un costante confronto professionale finalizzato alla valutazione di conformità, da realizzare considerando i seguenti requisiti di correttezza procedurale:

- adeguatezza dell'analisi preliminare del contesto di riferimento e della pianificazione del processo di rendicontazione;
- inclusione quale coinvolgimento della struttura interna e degli stakeholder esterni;
- integrazione con i sistemi interni di programmazione, gestione e controllo;
- responsabilizzazione dei referenti di processo;
- coerenza agli impegni di accountability dichiarati nella pianificazione di processo;
- conformità agli standard metodologici di riferimento;
- rispondenza del sistema di rilevazione e rappresentazione alle finalità di comunicazione;
- condivisione interna dei risultati del processo.

I Commercialisti incaricati procedono, altresì, alla verifica dei seguenti principi di redazione:

- rilevanza;
- completezza;
- trasparenza;
- neutralità;
- competenza di periodo;
- comparabilità;
- chiarezza;
- veridicità e verificabilità;
- attendibilità;
- autonomia delle terze parti;

come esplicitati nelle "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore".

3.4 Organizzazione espositiva e struttura del Bilancio Sociale di sostenibilità

La struttura del bilancio sociale di sostenibilità del “Metodo ODCEC TO” è costituita da:

- *dichiarazione d'intenti*. È a cura del rappresentante dell'organizzazione.
- *Nota Metodologica*. È a cura del comitato scientifico.
- *Identità: il perché delle scelte*. Esplicitazione del contesto in cui l'organizzazione opera, del ruolo che esso assume al suo interno, dei principi a cui si ispira la sua azione.
- *Relazione economica: il quantum delle scelte*. Esplicitazione dell'ammontare di risorse in entrata e in uscita per ogni area di rendicontazione individuata e calcolo del Valore Aggiunto e della sua distribuzione.
- *Relazione sociale e relazione ambientale: il come delle scelte*. Evidenziazione delle relazioni con gli stakeholder e descrizione delle performance dell'organizzazione, anche attraverso l'elaborazione di opportuni indicatori.
- *Valutazione professionale di processo*. È a cura del Gruppo professionale.

3.4.1 Nota metodologica

La Nota metodologica riveste un ruolo fondamentale per la comprensione da parte dei destinatari delle procedure di rendicontazione utilizzate e dei riferimenti metodologici adottati, anche ai fini di un progressivo accreditamento scientifico e metodologico del processo di realizzazione. Una chiara definizione ed esplicitazione di questi aspetti costituisce il presupposto per una corretta rendicontazione, e soprattutto, ai fini della eventuale asseverazione professionale, la base per la verifica nel corso del processo dell'effettiva aderenza dello stesso agli indirizzi metodologici dichiarati. In questa sede deve essere dichiarata la metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale di sostenibilità.

3.4.2 Identità

L'Identità rappresenta il profilo identitario delle organizzazioni, articolato almeno nei seguenti principali elementi:

- scenario e contesto di riferimento;
- missione, valori e principi di riferimento;
- informazioni generali sull'organizzazione;
- sistema di governo e amministrazione;
- identificazione e classificazione dei portatori d'interessi;
- matrice di materialità;
- strategie e politiche;
- obiettivi e attività economiche svolte (principali e secondarie);

- organizzazione e persone;
- modello di gestione e qualità;
- altre indicazioni previste da disposizioni normative, regolamentari o del modello adottato;
- monitoraggio svolto dall'organo di controllo.

Dall'insieme di questi aspetti emerge il quadro complessivo dell'organizzazione, fondato su un nucleo di riferimenti culturali e valoriali che costituiscono il collante per ottenere un'efficace coerenza interna e un collegamento funzionale fra le diverse parti del bilancio sociale di sostenibilità.

Si evidenziano le peculiarità funzionali delle organizzazioni nel contesto ambientale, sociale ed economico in cui opera alla luce dei principi di governance dichiarati. L'Identità esprime dunque, attraverso la missione, il fine istituzionale arricchito dei valori e principi che informano le strategie, le politiche e i programmi dell'organizzazione.

Dal punto di vista dei contenuti la sezione Identità è finalizzata alla presentazione del contesto in cui l'organizzazione opera, del ruolo da esso assunto, dei principi a cui ispira la sua azione. Questa parte del bilancio sociale di sostenibilità si sofferma primariamente sulla descrizione dello scenario di riferimento, mediante l'esposizione delle caratteristiche peculiari del contesto interno ed esterno all'organizzazione e l'evidenziazione delle principali problematiche connesse allo sviluppo e analisi dell'operatività. Inoltre, nell'ambito della presentazione dell'assetto organizzativo, questa sezione presenta l'articolazione organizzativa interna, nonché i compiti e le funzioni della struttura. La sezione enuncia altresì i principi, i valori guida coerenti alla visione e alla missione.

Tale visione di insieme dei principi, dei valori e della missione mira a fornire una rappresentazione della "cultura aziendale", data sia da elementi di compatibilità esterna, quali la legittimazione dell'azione nei confronti del contesto valoriale di riferimento e la capacità di rispondere alle aspettative della comunità, sia da elementi a valenza interna, quale la capacità di sviluppare il senso di appartenenza del personale e di soddisfare le esigenze dei membri dell'organizzazione.

La sezione Identità del Bilancio permette altresì di identificare e classificare le categorie di portatori di interesse, interni (amministratori, dipendenti, collaboratori) ed esterni (clienti, fornitori, utenti, ecc.), fornendo un elenco indicativo e non esaustivo degli stessi; in tal senso, si parla anche di "mappatura" degli stakeholder. L'amministrazione nel perseguire l'interesse dell'organizzazione, contempera, al tempo stesso, gli interessi particolari dei gruppi di soggetti che la compongono. A seconda del grado, diretto o meno, di interlocuzione rispetto all'attuazione delle strategie, si possono individuare due macro categorie di portatori di interesse: gli stakeholder intermedi, con i quali l'organizzazione attua una relazione di tipo diretto e gli stakeholder finali, con i quali la relazione dell'organizzazione è di tipo indiretto e con una ricaduta mediata dall'intervento dei portatori d'interesse intermedi.

La presentazione delle azioni gestionali deve consentire la valutazione di coerenza tra obiettivi e risultati e l'evidenziazione delle ripercussioni positive in capo ad ogni categoria di portatori di interesse anche dal punto di vista economico. In tal senso, le aree di rendicontazione sono identificate attraverso la presentazione dei principali documenti programmatici dell'organizzazione quali il piano industriale, il piano delle attività e il budget.

3.4.3 Relazione di sostenibilità (economica, sociale, ambientale)

La Relazione di sostenibilità è la parte più legata ai risultati della gestione dell'organizzazione. Presuppone la definizione di un sistema adeguato di indicatori qualitativi e quantitativi in grado di rendere conto della capacità di creare con gli stakeholder rapporti qualificati e duraturi, incentrati sui principi della sostenibilità e sulla declinazione nelle attività di gestione dei valori e principi di riferimento. La relazione di sostenibilità è articolata per aree di sostenibilità: economica, ambientale e sociale. In ciascuna sezione la relazione sociale individua le linee evolutive della gestione, che costituiscono l'anello di raccordo con il bilancio sociale di sostenibilità dell'esercizio successivo e quindi i tasselli del percorso virtuoso di miglioramento rappresentato dal processo di miglioramento continuo.

Dal punto di vista dei contenuti questa sezione contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati ottenuti in relazione agli impegni assunti, ai programmi realizzati e agli effetti prodotti sui singoli stakeholder. Oltre ai risultati economici desunti dal bilancio d'esercizio e rielaborati nella sezione relazione economica, l'organizzazione ha generato per i propri stakeholder, in modo diretto o indiretto, gli effetti, in termini di risultati e impatti, che qui si identificano, descrivono e misurano. La Relazione di sostenibilità realizza una comunicazione mirata nei riguardi degli stakeholder, declinando le informazioni in modo specifico per ciascuna categoria di portatori d'interesse. La descrizione dei risultati consente di comprendere fino a che punto gli impegni assunti siano stati mantenuti. In particolare, si identificano specifici indicatori che contribuiscono alla determinazione degli impatti interni ed esterni all'organizzazione delle attività realizzate, in termini di efficienza, efficacia ed economicità. Si giunge in tal modo ad una comunicazione trasparente e schematica dei risultati raggiunti nel corso dell'esercizio dal punto di vista economico, sociale e ambientale, individuati secondo i criteri della materialità e proporzionalità e descritti secondo il modello di rendicontazione adottato.

4 GLI STRUMENTI OPERATIVI PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

Indice del capitolo

4.1	Il modello di rendicontazione	32
4.2	Gap analysis	32
4.3	Il cronoprogramma	32
4.4	La matrice di materialità	33
4.5	Le schede di rilevazione	34
4.6	Il sistema informativo	37
4.7	La valutazione d'impatto	37
4.8	La tabella di raccordo	37
4.9	La valutazione professionale di processo	37



4.1 Il modello di rendicontazione

La sua funzione è quella di costituire un'infrastruttura generale di riferimento consentendo al Gruppo di processo di seguire lo schema metodologico del modello adottato. Lo scopo di un modello è infatti quello costruire uno schema praticabile e confrontabile da tutte le organizzazioni. La scelta del modello di rendicontazione è una delle scelte strategiche della governance di processo.

4.2 Gap analysis

L'analisi delle differenze indica il processo attraverso il quale una organizzazione valuta lo scostamento fra le sue qualità effettive con quelle previste da standard e modelli o da previsioni programmatiche per determinare la conformità e le azioni da assumere. L'analisi delle differenze permette:

- di identificare il proprio livello di conformità ai parametri di riferimento;
- di valutare la qualità delle strategie, politiche e azioni;
- di contestualizzare il posizionamento rispetto al contesto;
- di identificare le azioni da porre in essere a fronte di eventuali gap o non conformità.

4.3 Il cronoprogramma

Il Gruppo di lavoro definisce il cronoprogramma quale strumento di supporto alla redazione del bilancio sociale di sostenibilità. Il cronoprogramma svolge una duplice funzione: riveste un ruolo di programmazione dei lavori, definendo la durata delle varie fasi ed individuando i responsabili della realizzazione di ciascuna di esse; svolge una funzione di controllo, permettendo un costante monitoraggio del rispetto delle tempistiche prestabilite. In tal senso, rappresenta una visione sintetica dello stato di avanzamento del progetto. Fra quelli più conosciuti, può essere utile adottare, come strumento operativo, il diagramma di Gantt. Il grande vantaggio che possiede questa tecnica di rappresentazione, oltre alla già citata valenza quale strumento di pianificazione dei tempi di esecuzione e la loro immediata verifica, è di essere strumento di comunicazione tra gruppi di lavoro, fra loro coordinati e interagenti. La procedura di composizione prevede due distinti momenti: definizione del progetto e controllo del progetto.

La prima fase prevede:

- individuazione delle attività per il raggiungimento degli obiettivi ed assegnazione di un responsabile per ognuna di esse;
- definizione del limite temporale complessivo del progetto e di ogni singola attività.

La seconda fase prevede:

- calendarizzazione di incontri intermedi di verifica sullo stato avanzamento lavori;
- controllo circa il rispetto delle tempistiche previste ed eventuali flussi di feedback correttivi.

L'utilizzo del diagramma di Gantt conduce all'ottimizzazione delle risorse, sia quelle economiche, sia quelle umane, consentendo una visione immediata e contemporanea delle attività. Non sempre, infatti, lo scorporo del progetto in attività crea sotto-progetti cronologicamente susseguenti; anzi, spesso essi si svolgono contemporaneamente, generando difficoltà di gestione oggettive. Condivisione, responsabilizzazione e confronto sono concetti al centro del diagramma e portano gli attori coinvolti ad una più puntuale definizione delle relazioni, limitando ritardi ed inefficienze, creando procedure negoziate delle attività e delle risorse. La costruzione pratica del diagramma di Gantt prevede di rappresentare le varie fasi costituenti il progetto come linee che partono dalla data in cui devono essere iniziate e terminano alla data in cui devono essere concluse. A livello grafico sull'asse delle ascisse sono rappresentati i tempi di realizzazione, mentre su quello delle ordinate sono rappresentate le attività del progetto stesso ed i relativi responsabili. Le linee orizzontali, di lunghezza proporzionale alla durata dell'attività, rappresentano l'arco temporale di ogni singola attività. Queste barre possono sovrapporsi durante il medesimo periodo, ad indicare la possibilità dello svolgimento in parallelo di alcune delle attività.

4.4 La matrice di materialità

L'analisi di materialità permette di rilevare i temi rilevanti da rappresentare nel secondo i principi della significatività e dell'inclusione. I principali framework (GRI, AAA1000, IIRC, ISO 26000) definiscono il concetto di materialità e l'approccio metodologico da adottare per applicarla.

La matrice è la rappresentazione grafica dei temi rilevanti secondo il duplice aspetto: per l'organizzazione e per gli stakeholder.

Alcuni fra i principali temi della responsabilità sociale sono identificati dalla norma ISO 26000 2020 “, guida alla responsabilità sociale”, e dal D. Lgs 254/2016, disciplina della dichiarazione di carattere non finanziario, così sintetizzati:

ISO 26000 2020	D. LGS 254/2016
Governance	a) l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
Diritti umani	b) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;

Rapporti e condizioni di lavoro	c) l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio di cui al comma 1, lettera c), o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;
Ambiente	d) aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;
Corrette prassi gestionali	e) rispetto dei diritti umani, misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;
Aspetti specifici relativi ai consumatori	f) lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.
Coinvolgimento e sviluppo della comunità	

Un approccio estensivo adottato dalla normativa europea è il principio della doppia materialità secondo il quale le organizzazioni dovranno divulgare informazioni sia sui rischi ambientali, sociali e di governance a cui sono esposte, sia sugli impatti provocati dalle loro attività sui fattori di sostenibilità medesimi, ovvero sulle persone e sull'ambiente¹⁵.

4.5 Le schede di rilevazione

Il bilancio sociale di sostenibilità non deve essere inteso come un semplice documento, ma come il risultato di un processo che nasce con la definizione di standard di riferimento, principi, linee guida, che mira al governo relazionale con gli stakeholder, giungendo ad essere uno strumento utile al supporto delle decisioni strategiche dell'organizzazione. La rendicontazione può essere intesa come uno strumento operativo con finalità organizzative, interne ed esterne all'organizzazione, orientato alla gestione relazionale con gli stakeholder a cui si aggiunge una valutazione dei risultati correlata agli obiettivi definiti in sede di programmazione.

La procedura partecipata nasce dalla presa di coscienza dell'insufficienza comunicativa dei soli risultati conseguiti, infatti il processo di inclusione deve prevedere anche la condi

¹⁵ La proposta di Direttiva Europea CSRD presentata dalla Commissione Europea il 21 aprile 2021, che andrà a revisionare, modificando la direttiva contabile 2013/34/UE, il sistema di comunicazione societaria sulla sostenibilità introdotto dalla NFRD, "chiarisce il principio della doppia rilevanza, eliminando ogni ambiguità quanto al fatto che le imprese dovrebbero comunicare informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sulla loro attività, nonché informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto delle imprese sulle persone e sull'ambiente" (cfr. Proposta di Direttiva, cit., pag. 15).

visione di valori di riferimento in fase programmatica, in quanto è importantissimo avere una visione futura degli impatti economici, ambientali e sociali delle politiche e delle scelte strategiche adottate dalla Governance.

La valutazione dei risultati in riferimento agli obiettivi si inserisce nel contesto relazionale fra le politiche usate negli strumenti di pianificazione e programmazione. Appare evidente che fornire ai portatori di interesse una rappresentazione dei soli risultati conseguiti, senza prendere in considerazione gli obiettivi da cui essi scaturiscono, ha come conseguenza un'asimmetria informativa che non consente al lettore del bilancio sociale di sostenibilità una corretta valutazione della capacità dell'organizzazione di rispettare i propri impegni nei confronti degli stakeholder. In relazione alla suddetta valutazione, l'organizzazione può utilizzare principalmente due strumenti operativi che coadiuvano una corretta e veritiera comunicazione dell'informazione sul raggiungimento degli obiettivi e che sono collegati logicamente e cronologicamente fra loro: (i) lo schema di relazione di sostenibilità e (ii) le interviste alle aree operative. Le aree operative rappresentano la fonte principale delle informazioni da rendicontare quale flusso informativo raccolto ed organizzato. Ogni area operativa rappresenta un elemento organico all'interno dell'organizzazione.

Gli strumenti operativi per coinvolgere i responsabili dell'organizzazione sono la Scheda di rilevazione qualitativa e la Scheda di valutazione della performance strutturate in domande utili per costruire il racconto e la descrizione di ciascuna area di rendicontazione nonché permettere un incontro di condivisione con il Gruppo di lavoro.

SCHEDA DI RILEVAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA

SEZIONE A: OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE
SEZIONE B: LINEE GUIDA COERENTI CON L'INDIRIZZO STRATEGICO Quali sono state le scelte principali che hanno guidato la vostra attività? Quale è il piano operativo attuativo degli obiettivi strategici?
SEZIONE C: ATTIVITÀ SVOLTE E OBIETTIVI RAGGIUNTI Alla luce di quanto è stato dichiarato nella sezione B e con riferimento alle funzioni dell'Organizzazione e agli obiettivi assegnati, quali sono stati le attività svolte, gli stakeholder coinvolti, le risorse impegnate, i risultati raggiunti e gli indicatori di input/attività/risultato? Chi ne ha beneficiato?
SEZIONE D: SINTESI DEI PIANI DI SVILUPPO E DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO Come pensate di migliorare in termini di efficacia il risultato raggiunto? Se, invece, i risultati sono stati raggiunti solo in parte o se alcuni obiettivi non sono stati raggiunti, in che modo pensate di migliorare l'efficacia dell'azione?

In particolare le sezioni A e C sono precompilate sulla base delle informazioni desunte dal piano industriale e dai documenti di programmazione, dalla relazione di attività di fine anno e dai monitoraggi finanziari e gestionali. Possono, tuttavia, essere integrate da ciascun responsabile di funzione.

Nella sezione C il Gruppo di lavoro definisce preventivamente le modalità di lettura delle attività svolte e gli obiettivi raggiunti, prendendo in considerazione, in primo luogo, l'identificazione della funzione organizzativa.

Infine, le sezioni B e D vengono compilate dai Responsabili ed integrate durante l'incontro-intervista con il Gruppo di lavoro precedentemente calendarizzato nel cronoprogramma.

Da evidenziare la sezione D, "Sintesi dei piani di sviluppo e delle azioni di miglioramento", in quanto rappresenta la volontà di miglioramento dell'organizzazione; tramite le informazioni di feedback, si elaborano soluzioni alle difficoltà incontrate con una procedura propositiva a breve e medio termine.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

OBIETTIVO (Riferimento sezione A)	ATTIVITÀ SVOLTA	FUNZIONE operativa	STAKEHOLDER di riferimento	RISORSE attribuite	RISULTATO RAGGIUNTO	INDICATORE
DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIZIONE

La scheda è compilata dal responsabile della funzione operativa e serve a rappresentare il ciclo della performance di sostenibilità per ciascun tema materiale individuato tramite la partecipazione inclusiva della struttura interna all'organizzazione.

L'incontro di condivisione con le Sezioni Operative (nella persona del Responsabile) si realizza attraverso una breve intervista condotta dal Gruppo di gestione di processo. Il processo di creazione dell'intervista prevede fasi collegate e successive:

- Elaborazione di uno strumento di indagine: come si è visto precedentemente, la compilazione dello "Schema di relazione di sostenibilità" offre una guida che costituirà lo strumento di riferimento per la conduzione delle interviste. Altresì devono essere predisposte e condivise le schede di rilevazione e valutazione.
- Identificazione, per ogni ambito di riferimento, dei soggetti destinatari delle interviste (responsabili di area/funzione).
- Realizzazione di interviste condotte sulla base dello schema e delle schede con l'obiettivo di ottenere le informazioni utili su processi, flussi e dinamiche di realizzo degli obiettivi in cui il soggetto è coinvolto o per i quali è stato designato come responsabile.
- Descrizione e rendicontazione del quadro emerso per ciascuna Funzione/area dell'Organizzazione. Nel dettaglio l'intervista consiste in un colloquio nel quale i soggetti intervistatori pongono ai Responsabili una serie di domande utili a delineare il quadro operativo di riferimento. I risultati degli incontri-intervista sono espressi tramite un report descrittivo, sintetico ma completo, che ha l'utilità di evidenziare le peculiarità gestionali ed operative di ogni singola area analizzata. Si ha così, in conseguenza, non solo una fotografia dello stato dei lavori, ma anche una visione dinamica, che prende corpo dalle premesse strategiche, seguite dall'evoluzione delle scelte programmatiche. Tale analisi permette una puntuale interpretazione dei risultati raggiunti rispetto ai vari ambiti d'intervento, traducendo in racconto la complessità dell'ambiente "Organizzazione".

4.6 Il sistema informativo

È funzionale alla sistematizzazione del processo implementare un sistema informativo automatizzato costituito dall'insieme dei dati e delle informazioni raccolte durante l'esecuzione del processo di rendicontazione sociale che possa costituire uno strumento di corretta governance delle dimensioni economiche, sociali e ambientali.

4.7 La valutazione d'impatto

La valutazione di impatto riferita alla sostenibilità è un processo di misurazione della performance, in termini di risultati ed effetti, caratterizzato dalla intenzionalità, misurabilità e addizionalità che permette valutare il cambiamento generato dalle attività di un'organizzazione in termini sociali e ambientali.

4.8 La tabella di raccordo

Per qualificare la conformità ai riferimenti di legge e di prassi nonché al modello di rendicontazione adottato è necessario redigere una tabella di raccordo che individui se e dove gli elementi essenziali alla validità documentale sono trattati nel bilancio sociale di sostenibilità.

4.9 La valutazione professionale di processo

È l'esito del ruolo di garanzia svolto dal Gruppo professionale di processo quale valutazione del processo rispetto alle esigenze di rigore di approccio, di trasparenza e di correttezza metodologica.

La valutazione è di supporto alle fasi di implementazione e miglioramento di processo nonché di eventuale asseverazione.

Il bilancio sociale di sostenibilità è il risultato di un processo amministrativo evoluto e complesso che coinvolge la governance e l'intera struttura operativa in una logica di accountability con l'obiettivo di "rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione, missione, strategia, politiche, amministrazione, obiettivi, risorse e risultati".

Un processo gestionale, tecnicamente, è un insieme di attività correlate finalizzate alla creazione di valore ed è suddiviso nei seguenti elementi distintivi:

- obiettivi,
- fornitori,
- input di processo,
- clienti,
- output di processo.

L'organizzazione oggetto di rendicontazione è un insieme di processi strategici, decisionali, amministrativi, operativi, di supporto tecnico e di qualità. La redazione del bilancio sociale di sostenibilità si caratterizza per un processo amministrativo a carattere fortemente innovativo che presuppone una rilevante fase di analisi, pianificazione e organizzazione.

5 IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NEL PROCESSO DI BILANCIO SOCIALE DI SOSTENIBILITÀ

Indice del capitolo

5.1	Il ruolo della comunicazione	40
5.2	La condivisione interna	40
5.3	La condivisione con gli stakeholder	41
5.4	La pubblicizzazione dei contenuti	41



5.1 Il ruolo della comunicazione

Fin dalla decisione di realizzare lo strumento di rendicontazione di sostenibilità, l'organizzazione deve cogliere l'opportunità di andare oltre la pura condivisione delle informazioni con i soggetti che a vario titolo si relazionano con la struttura. I recenti orientamenti in merito a serie politiche di governance, in particolare rispetto al dovere di informare e comunicare, prevedono la necessità di instaurare un dialogo credibile e partecipato con gli stakeholder attraverso l'elaborazione e l'erogazione di informazioni chiare, adeguate e sintonizzate su problemi reali. Questo principio ha rivestito particolare importanza in funzione dell'obiettivo di accrescere la fiducia della collettività nelle Organizzazioni complesse. La predisposizione del bilancio sociale di sostenibilità è accompagnata da una strategia di comunicazione che lavora sulla pluriennalità per valorizzare i principali attori istituzionali coinvolti, per fornire una trasparente ed efficace indicazione circa le opportunità messe a disposizione, per colmare la distanza fra le Organizzazioni e gli stakeholder, garantendo accesso alle informazioni, chiarezza ed ampia diffusione dei contenuti.

Per quanto riguarda il bilancio sociale di sostenibilità, il metodo ODCEC TO costituisce un modello innovativo di rendicontazione in cui l'area comunicazione si affianca alla governance di processo, come leva strategica, dalla fase di progettazione a quella di restituzione dei contenuti, agendo sostanzialmente in tre ambiti integrati:

- la condivisione interna,
- la condivisione con gli stakeholder esterni,
- la pubblicizzazione dei contenuti.

5.2 La condivisione interna

Il bilancio sociale di sostenibilità è il prodotto della collaborazione di molti soggetti: la Governance, la funzione amministrativa, la struttura organizzativa e gestionale, gli organi di controllo interno e il Gruppo Professionale di Valutazione. Parte fondamentale è svolta dal Comitato di Processo che esercita un'azione di direzione e monitoraggio dell'intera attività: l'organizzazione dei gruppi operativi, l'adozione dell'indice programmatico, il cronoprogramma delle attività, la scelta delle strategie di rilevazione e comunicazione delle attività, nonché la valutazione professionale del processo. I Gruppi operativi effettuano la raccolta dei documenti e delle informazioni, attraverso l'implementazione di strumenti operativi quali le schede di rilevazione delle attività basate sugli input tecnici dei Responsabili di funzione e svolgono l'analisi delle attività stesse nell'ottica della rendicontazione di sostenibilità. Questa fase si realizza attraverso numerose occasioni di confronto con i responsabili, e il coinvolgimento delle strutture operative caratterizza il bilancio sociale di sostenibilità quale processo funzionalmente integrato nel sistema di programmazione, gestione, controllo e comunicazione istituzionale dell'organizzazione.

5.3 La condivisione con gli stakeholder

Parte integrante di quello che abbiamo definito il “Metodo ODCEC TO” è l’attivazione di un processo di coinvolgimento degli stakeholder che si concretizza in una serie di incontri di presentazione delle bozze e degli stati di avanzamento nelle sedi relazionali deputate secondo la metodologia scelta dal Gruppo di processo e secondo le disposizioni interne coerenti ai principi della qualità.

5.4 La pubblicizzazione dei contenuti

Il bilancio sociale di sostenibilità è presentato mediante la realizzazione di una apposita sezione del sito dell’organizzazione in cui vengono pubblicati, oltre i contenuti del bilancio sociale di sostenibilità, anche i documenti di approfondimento relativi alle sezioni Identità e rendicontazione di sostenibilità (economica, sociale e ambientale), quali standard, direttive, ricerche. Il sito è inoltre dotato di una sezione contatti attraverso la quale gli interlocutori possono dialogare con i Gruppi di lavoro interpretando la valenza partecipativa del progetto. Può essere valutata la diffusione cartacea del documento.

6 MODELLO PER LA VALUTAZIONE PROFESSIONALE DI PROCESSO

Indice del capitolo

6.1	Governance del processo	42
6.1.1	Pianificazione	42
6.1.2	Gestione	42
6.1.3	Controllo	43
6.1.4	Implementazione	44
6.1.5	Valutazione sulla qualità del processo	44



6.1 Governance del processo

La governance del processo di realizzazione del bilancio sociale di sostenibilità secondo il Metodo ODCEC TO è ispirata ai criteri dell'amministrazione razionale attraverso le fasi di:

- pianificazione,
- gestione,
- controllo,
- implementazione.

La complessità del processo è gestita, anche, mediante un'azione concomitante di assistenza professionale. La responsabilità dell'assistenza è affidata al Gruppo Professionale di processo, che esercita una funzione di dialogo collaborativo in tutte le fasi del processo di realizzazione del bilancio sociale di sostenibilità con ruolo di confronto dialettico e approccio strategico integrativo. L'analisi della qualità del processo di realizzazione del bilancio sociale di sostenibilità è effettuata identificando le caratteristiche distintive di ciascuna fase procedurale secondo l'impianto metodologico del sistema di amministrazione razionale.

6.1.1 Pianificazione

La pianificazione permette al Comitato di processo l'individuazione degli obiettivi, dei responsabili, del perimetro di analisi, degli stakeholder, dei principi procedurali, delle metodologie di processo, delle strategie di comunicazione e di rappresentazione, delle tempistiche.

Gli elementi di analisi della verifica professionale riferiti alla fase di pianificazione sono:

- la chiarezza della definizione delle finalità e degli obiettivi della rendicontazione sociale nella duplice qualità di strumento di comunicazione e di strumento di gestione integrata;
- la razionalità delle scelte delle competenze del Gruppo di coordinamento, dei responsabili di processo, dei gruppi di lavoro;
- la completezza dell'identificazione degli stakeholder interni ed esterni;
- la conformità dell'applicazione dei riferimenti metodologici e degli strumenti operativi;
- la attuabilità intesa come ragionevolezza del cronoprogramma operativo e materialità nella scelta dei temi rilevanti.

6.1.2 Gestione

La gestione realizza le fasi del processo e in particolare l'integrazione con i processi gestionali, l'analisi del sistema informativo e la scelta degli strumenti di analisi e di gestione, il coordinamento dei sottoprocessi, delle attività e dei compiti specifici nonché l'attribuzione delle responsabilità, il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, la gestione delle informazioni, la redazione del documento attraverso la creazione di gruppi di lavoro

e di condivisione, l'analisi tecnica, la sintesi dei dati, la scelta degli indicatori, la misurazione dei risultati, rappresentazione degli esiti del processo e la scelta delle modalità di comunicazione del documento.

Gli elementi di analisi della verifica professionale riferiti alla fase di gestione del processo di rendicontazione sociale sono:

- l'accuratezza dell'analisi preliminare del contesto di riferimento e della verifica delle eventuali criticità;
- la completezza dell'analisi dell'impianto etico e valoriale;
- la precisione dell'analisi delle attività e la logicità della scelta degli indicatori;
- l'effettività del processo di inclusione quale coinvolgimento bidirezionale (top down e bottom up) della struttura interna e degli stakeholder esterni;
- l'integrazione del processo di rendicontazione con i sistemi interni di programmazione, gestione e controllo;
- la completezza del coinvolgimento e di responsabilizzazione dei referenti di processo;
- l'adeguatezza dell'impianto di comunicazione e divulgazione del documento.

6.1.3 Controllo

La fase del controllo realizza la verifica concomitante sulla qualità di esecuzione del progetto e sulla coerenza metodologica nonché l'analisi degli scostamenti dal programma operativo. La verifica concomitante è finalizzata a predisporre una dialettica di controllo collaborativo fra i responsabili di processo e i professionisti del Gruppo di valutazione professionale, tesa a garantire la coerenza di processo con i principi e i valori della governance, nonché la correttezza dell'azione amministrativa in funzione delle metodiche di rendicontazione assunte in fase di programmazione e dichiarate nella nota metodologica del documento.

Gli elementi di analisi della verifica professionale riferiti alla fase di controllo del processo di rendicontazione sociale sono:

- la coerenza agli impegni di accountability dichiarati nella pianificazione di processo,
- la conformità agli standard metodologici adottati,
- la neutralità (equilibrio) dell'approccio di valutazione dei risultati delle analisi,
- la completezza (affidabilità) dell'analisi del sistema oggetto di rappresentazione,
- la rispondenza (tempestività) del sistema di rilevazione e rappresentazione alle finalità di comunicazione,
- la trasparenza (confrontabilità) della gestione nella qualità degli indicatori,
- la condivisione di processo con il responsabile professionale di valutazione.

6.1.4 Implementazione

La fase di implementazione-miglioramento permette la verifica critica e condivisa dei risultati raggiunti e il miglioramento continuo quale principio ispiratore della qualità aziendale.

Gli elementi di analisi della verifica professionale riferiti alla fase di implementazione del processo di rendicontazione sociale sono:

- l'esistenza del riscontro della qualità di processo e di rispondenza delle aspettative,
- l'esistenza di una valutazione critica del documento e delle prospettive di miglioramento.

6.1.5 Valutazione sulla qualità del processo

Il Gruppo professionale di processo al termine del medesimo redige una relazione di valutazione. Il risultato della valutazione professionale è il confronto concomitante e il conseguente giudizio sulla qualità del processo di rendicontazione espresso nella relazione di valutazione che può essere allegata al documento. La formulazione del giudizio è effettuata mediante una valutazione qualitativa e quantitativa. Ciascuna fase gestionale è valutata quantitativamente articolando la valutazione in funzione della analisi quali/quantitativa delle caratteristiche peculiari delle attività analizzate.

La sommatoria delle valutazioni di fase esprime la valutazione complessiva che è articolata nelle tipologie di giudizio di seguito elencate:

- molto elementare con valutazione di inesistenza del processo di amministrazione razionale. Non riscontrabile alcun approccio sistematico evidente e i risultati conseguiti saranno assenti, scarsi o imprevedibili.
- elementare con basilare valutazione del processo di amministrazione razionale. Il processo è sostanzialmente basato sulla risoluzione o correzione di problemi operativi. La gestione dei dati è casuale, non sistematica e non c'è possibilità di controllo, implementazione e miglioramento del sistema.
- razionale con valutazione di adeguatezza. Esiste un adeguato processo di gestione basato su approccio razionale di pianificazione e gestione; sono migliorabili le fasi di controllo e di implementazione. L'impianto gestionale presenta una struttura elementare. Vi è la disponibilità dei dati sulla conformità agli obiettivi e c'è evidenza di tendenze al miglioramento.
- avanzato con valutazione di sistema progredito. Il processo di gestione è evoluto in quanto basato su un approccio razionale di pianificazione, gestione, controllo e implementazione adeguato alla complessità del sistema.
- evoluto con valutazione ottimale. Il processo di gestione è evoluto in quanto basato su un approccio razionale di pianificazione, gestione, controllo e implementazione adeguato alla complessità del sistema e il processo di miglioramento è fortemente integrato con utilizzo di avanzati sistemi di gestione e di analisi aziendale.

7 GLOSSARIO



Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Torino

AA1000 (AccountAbility 1000): standard sviluppato dall'ISEA per favorire l'adozione di principi di responsabilità sociale delle imprese, fornendo garanzie agli stakeholder in merito alla qualità dell'accounting, auditing e reporting sociale ed etico delle Organizzazioni.

Accountability: consiste in un'attività che trova fondamento nel dovere e nella responsabilità, sempre più sentita e diffusa, che un'organizzazione ha di illustrare e giustificare a chi ne ha interesse (stakeholder) il proprio operato.

Piano di sostenibilità: rappresenta la visione strategica di un'impresa in materia di sostenibilità, risponde ad alcune delle sfide globali (ad esempio: Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite, o SDGs; allineamento ai criteri di ecosostenibilità della Tassonomia EU, ecc.) e declina gli impegni assunti termini quantitativi, qualitativi e temporali su un periodo almeno pari a quello del piano industriale, ma solitamente più esteso;

Piano industriale: mutuando la definizione di Borsa Italiana, il piano industriale, altresì definito business plan, è il documento che illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici e soprattutto diffonde la stima dei risultati attesi. Si tratta di informativa forward looking che ingloba gli obiettivi del Piano di sostenibilità;

Bilancio di previsione: è il bilancio formulato prima dell'inizio dell'anno (solare) di riferimento con finalità previsionale e attuativa;

Corporate Social Responsibility (CSR): l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là investendo di più in capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate.

Diagramma di Gantt: è uno strumento che permette di modellizzare la pianificazione dei compiti necessari alla realizzazione di un progetto.

GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale): associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti alla sua rappresentazione e diffusione.

GRI (Global Reporting Initiative): istituzione internazionale avente finalità di elaborare e diffondere standard globali di rendicontazione di sostenibilità.

International Integrated Reporting Council (IIRC): è l'ente internazionale -ora confluito, insieme al SASB, nella Value Reporting Foundation (VRF)- che ha riunito i leader del mondo aziendale, degli investimenti, dell'accounting, i regolatori, gli accademici e i rappresentanti della società civile per creare un framework di rendicontazione che unisca i diversi modelli di reporting in una struttura coerente e integrata. Nel dicembre 2013 è stata pubblicata la prima edizione delle linee guida (framework IIRC).

EFRAG: (European Financial Reporting Advisory): è l'ente europeo che si occupa degli standard di rendicontazione della sostenibilità.

ISSB: (International Sustainability Standards Board): è l'ente istituito dalla IFRS Foundation che si occupa degli standard di rendicontazione della sostenibilità a livello internazionale. ()

8 CHECK LIST



**METODO
ODCEC
TORINO PER** | **IL BILANCIO
SOCIALE DI
SOSTENIBILITÀ**

GOVERNANCE DI PROCESSO: IN QUALI DEI SEGUENTI DOCUMENTI È PRESENTE IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ?	Si/NO	NOTE
Piani strategici e industriali, di mandato, pluriennali e annuali; Piani di gestione della qualità; Piani di attività e della valutazione della performance; Piani di gestione della trasparenza e dell'anticorruzione; Modello operativo di gestione; Documenti di programmazione economico-finanziaria; Documenti del controllo strategico e del controllo di gestione; Rendiconti finanziari ed economico-patrimoniali.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
FORMAZIONE: quali argomenti sono stati trattati?		
I sistemi informativi - sistemi a supporto delle decisioni I sistemi di valutazione delle performance sociali, Strategie di innovazione e cambiamento nelle organizzazioni complesse, La gestione della comunicazione interna ed esterna, Il problem solving e la gestione del gruppo di lavoro, La gestione degli intangibili, La dinamica economico-finanziaria, La rendicontazione sociale secondo le linee guida, Il ruolo dell'organo di controllo e le attestazioni	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE: quali elementi sono stati gestiti?	Si/NO	NOTE
<p>Adattamento del Metodo alle esigenze di rendicontazione sociale di sostenibilità</p> <p>Analisi di contesto e gap analysis</p> <p>Analisi delle competenze</p> <p>Analisi strumenti amministrativi di pianificazione e programmazione</p> <p>Analisi degli strumenti informatici per la gestione digitale del sistema informativo</p> <p>Elaborazione dell'indice programmatico/schema metodologico</p> <p>Elaborazione del crono-programma (diagramma di Gantt)</p> <p>Elaborazione delle schede di rilevazione e del sistema degli indicatori</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	
RACCOLTA ED ELABORAZIONE: quali elementi sono stati gestiti?	Si/NO	NOTE
<p>Analisi materialità</p> <p>Incontri organizzativi</p> <p>Affiancamento all'attività di raccolta dei dati e alla costruzione degli indicatori</p> <p>Tabella di raccordo e riscontro modello rendicontazione/linee guida</p> <p>Catalogazione delle informazioni nell'ambito del processo e del documento</p> <p>Indicazione dei riferimenti metodologici utilizzati per i singoli aspetti</p> <p>Analisi bozze intermedie e finali del documento</p> <p>Verifica in corso della rispondenza del processo ai presupposti metodologici</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	

PUBBLICAZIONE E DIFFUSIONE: quali elementi sono stati gestiti?	Si/NO	NOTE
Assistenza nell'individuazione e attuazione delle migliori modalità di presentazione Individuazione aree di miglioramento e innovazione di processo Definizione di strumenti amministrativi di gestione delle attività ad impatto sociale	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
SEZIONI DEL BILANCIO SOCIALE DI SOSTENIBILITÀ NOTA METODOLOGICA Framework o standard setter adottato		
IDENTITÀ		
Scenario e contesto di riferimento; Missione, valori e principi di riferimento; Sistema di governo e amministrazione; Identificazione e classificazione dei portatori d'interessi; Matrice di materialità; Strategie e politiche; Obiettivi e attività (principali e secondarie); Organizzazione e persone; Modello di gestione e qualità; Altre indicazioni previste da norme, regolamentari o del modello adottato.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

RELAZIONE DI SOSTENIBILITÀ (economica, sociale e ambientale)	Si/NO	NOTE
Scheda rilevazione qualitativa e qualitativa per area		
Area _____		
Area _____		
VERIFICA DI PROCESSO		
PRINCIPI DI CORRETTEZZA PROCEDURALE		
Adeguatezza		
Inclusione		
Integrazione		
Responsabilizzazione		
Coerenza		
Conformità		
Rispondenza		
Condivisione interna		

PRINCIPI DI REDAZIONE		
Rilevanza		
Completezza		
Trasparenza		
Neutralità		
Competenza di periodo		
Comparabilità		
Chiarezza		
Veridicità e verificabilità		
Attendibilità		
Autonomia delle terze parti		
SCHEDA VALUTAZIONE DI PROCESSO		
Pianificazione		
Gestione		
Controllo		
Implementazione		

STRUMENTI UTILIZZATI		
Modello di rendicontazione		
Gap analysis		
Crono programma		
Matrice di materialità		
Schede rendicontazione		
Sistema informativo		
Valutazione d'impatto		
Tabella di raccordo		
Valutazione professionale di processo		

9 Scheda di valutazione del processo di rendicontazione sociale



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE SOCIALE

FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE RAZIONALE	Attività	Elemento qualificante	GIUDIZIO			OSSERVAZIONI
			NEGATIVO da 0 a 2	POSITIVO CON OSSERVAZIONI da 3 - 7	POSITIVO Da 8 - 10	
PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ	Definizione delle finalità e degli obiettivi della rendicontazione sociale: strumento di comunicazione strumento di gestione integrata	Chiarezza				
	Definizione del Gruppo di coordinamento, del gruppo di lavoro, dei responsabili di processo	Razionalità				
	Identificazione degli stakeholder interni ed esterni	Completezza				
	Individuazione dei riferimenti metodologici e degli strumenti operativi	Conformità				
	Definizione del crono programma operativo	Attuabilità				
Totale di fase						
	Negativo		0 -10			
	Positivo con riserve		11- 35			
	Positivo		36 -50			

GESTIONE DEL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE SOCIALE	Analisi preliminare del contesto di riferimento e verifica delle criticità	Accuratezza				
	Analisi dell'impianto etico e valoriale	Compiutezza				
	Analisi delle attività e definizione degli indicatori	Precisione e logicità				
	Attuazione del processo di inclusione quale coinvolgimento bidirezionale (top down e bottom up) della struttura interna e degli stakeholder esterni	Effettività				
	Integrazione del processo di rendicontazione con i sistemi interni di programmazione, gestione e controllo	Integrazione				
	responsabilizzazione dei referenti di processo	Completezza				
	Condivisione e divulgazione del documento	Adeguatezza				
Totale di fase						
	Negativo		0 - 14			
	Positivo con riserve		15 - 49			
	Positivo		50 - 70			

CONTROLLO	Verifica della coerenza agli impegni di accountability dichiarati nella pianificazione di processo	Coerenza				
	Verifica della conformità agli standard metodologici adottati	Conformità				
	Verifica dell'approccio di valutazione dei risultati delle analisi	Neutralità				
	Verifica della completezza dell'analisi del sistema oggetto di rappresentazione	Completezza				
	Verifica della rispondenza del sistema di rilevazione e rappresentazione alle finalità di comunicazione	Rispondenza				
	Verifica della trasparenza della gestione nella qualità degli indicatori	Trasparenza				
	Verifica della condivisione di processo con il responsabile professionale di valutazione	Condivisione				
Totale di fase						
	Negativo		0 -14			
	Positivo con riserve		15- 49			
	Positivo		50 -70			

IMPLEMENTAZIONE	Riscontro della qualità di processo e della rispondenza alle aspettative	Esistenza				
	Valutazione critica del documento e delle prospettive di miglioramento	Esistenza				
Totale di fase						
	Negativo		0 - 4			
	Positivo con riserve		5 - 14			
	Positivo		15 - 20			
Totale generale						
	Negativo		0 - 42			
	Positivo con riserve		43 - 147			
	Positivo		148 - 210			

TABELLA DI GIUDIZIO SINTETICO

GIUDIZIO	QUALITÀ DEL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE	Punteggio	VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA
Negativo	non implementata	0 - 21	nessun approccio sistematico evidente; risultati assenti, scarsi o imprevedibili
Negativo	embrionale	22- 42	approccio sistematico basato sulla risoluzione o correzione dei problemi; disponibilità di scarsi dati sui risultati del miglioramento
Positivo	adeguata	43 - 95	approccio sistematico basato sui processi; fasi iniziali di miglioramenti sistematici; disponibilità di dati sulla conformità agli obiettivi ed evidenza di tendenze al miglioramento
Positivo	evoluta	96- 147	processo di miglioramento in essere; buoni risultati e significative tendenze al miglioramento
Positivo	ottimale	147 - 210	processo di miglioramento fortemente integrato; utilizzo di sistemi evoluti di gestione e analisi aziendale