

# I nuovi modelli di gestione e comunicazione

**Daide Barberis e Giuseppe Chiappero** *Odcec Torino*

L'esperienza dell'Ordine di Torino, Ivrea e Pinerolo: una proposta per i professionisti impegnati nell'indirizzare le organizzazioni a una gestione socialmente responsabile

**L**o scenario economico mondiale è in continua trasformazione. Gli strumenti tradizionali di rilevazione e rappresentazione dei risultati di gestione delle organizzazioni, contabilità finanziaria rivolta al processo decisionale prevalentemente giuscontabile e contabilità generale rivolta alla rappresentazione delle dimensioni economiche e patrimoniali, non sono più sufficienti ad esaudire nei confronti degli stakeholder la totalità sempre crescente delle esigenze informative. In tale contesto, la scienza manageriale ha proseguito senza sosta ad elaborare nuovi modelli di gestione e comunicazione. Il bilancio sociale si pone nel solco dell'innovazione in materia di trasparenza e di *accountability*. È uno strumento in grado di fornire visioni sistemiche delle organizzazioni pubbliche e private, sia orientate al profitto e sia non lucrative, con un approccio complesso e interdisciplinare capace di cogliere le connessioni anche deboli tra cultura, valori e modelli di gestione, evidenziando il patrimonio intangibile fatto soprattutto di relazioni, capacità organizzative e capitale umano.

Il bilancio sociale è l'esito di un processo complesso in quanto multidirezionale (*top down e bottom up*), inclusivo in quanto riguarda una molteplicità di *stakeholder* (interni ed esterni; diretti e indiretti), multidimensionale in quanto integra le dimensioni identitarie (visione, missione e storia), strategiche e della programmazione operativa, gestionali e del controllo, contabili e della rendicontazione, della misurazione della performance e della valutazione dei risultati e degli impatti, del miglioramento operativo e strutturale. Nelle sue dimensioni di processo e di rendiconto, costituisce per tutte le organizzazioni una modalità operativa e comunicativa particolarmente efficace con cui le stesse, dichiarandosi socialmente responsabili, rendono conto ai propri interlocutori della "fedeltà" ai principi e valori che informano le proprie missioni. Per queste ragioni il processo di realizzazione del bilancio sociale deve essere gestito con adeguata competenza professionale e corretti strumenti operativi. Quanto al primo requisito la competenza tecnica del

Commercialista è propria del nostro ruolo professionale come riconosciuta dall'art. 1 c. 3 lett. o) del d.lgs. 139/2005; quanto al secondo aspetto l'Ordine di Torino, in collaborazione con la Regione Piemonte e con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, ha elaborato il "Metodo Piemonte per il Bilancio sociale" (nel seguito "Metodo Piemonte") quale sintesi di metodica scientifica e prassi professionale/istituzionale.

## **Il valore del Metodo Piemonte: innovazione e inclusione**

Il Metodo Piemonte trova le sue radici nelle motivazioni stesse che avviano, sostengono ed esplicitano il processo di rendicontazione sociale delle organizzazioni, riconducibili a due diverse concezioni del bilancio sociale<sup>(1)</sup>:

- una visione "umanistica/valoriale", che spinge le organizzazioni a dimostrare, attraverso i report sociali, la capacità di declinare nelle attività aziendali, in modo misurabile e documentabile, i principi e i valori incorporati nella propria *mission*, facendo

<sup>(1)</sup> Cfr. "Bilancio sociale e valutazione" in Di Russo, Falduto (a cura di) "Governare, controllo e valutazione delle società partecipate dagli enti locali", MAP, 2009.

emergere la cultura dell'ente;

- una visione di "allargamento della responsabilità" che, spingendosi oltre i confini della contabilità finanziaria, consente all'organizzazione di essere più efficace e incisiva nel rispondere alle aspettative degli *stakeholder*, accogliendo nel perimetro della rendicontazione fattori di tipo sociale e ambientale che, uniti a quelli economico-finanziari, siano in grado di fornire una rappresentazione adeguata e completa in termini di effetto delle attività aziendali sulle dinamiche delle relazioni con tutti gli interlocutori, titolari di interessi legittimi nei confronti dell'organizzazione.

Quale che sia la motivazione prevalente, nel Metodo Piemonte il bilancio sociale assume, prima ancora che le fattezze di un documento, la valenza di esito di un processo di gestione responsabile, diventa il bilancio stesso dell'organizzazione, il solo documento capace di rispondere ai bisogni informativi di tutti i soggetti che debbono effettuare, nei confronti dell'organizzazione, valutazioni o

analisi decisionali. (Slide 1)

Il bilancio sociale, all'interno del sistema di *accountability*, rappresenta dunque l'esito di un processo di gestione responsabile, idoneo a:

- definire un gruppo di processo;
- interpretare il processo di gestione strategica;
- rilevare obiettivi, indicatori e target significativi;
- far cooperare i responsabili di organizzazioni complesse;
- individuare e valutare i risultati raggiunti;
- verificare la qualità del processo attraverso il *feedback* (rilevazione del consenso).

La forma più evoluta di bilancio sociale rispondente ai principi del Metodo Piemonte è dunque un vero e proprio "bilancio di sostenibilità", intendendosi con tale accezione un bilancio che esprima, attraverso un insieme di indicatori finanziari e non finanziari, la capacità delle organizzazioni di generare valore nel tempo, attraverso scelte organizzative e di processo orientate alla creazione di rapporti duraturi e, appunto, sostenibili, con tutti gli interlocutori

interni ed esterni.

Ecco perché nei bilanci sociali l'identità dell'organizzazione si caratterizza non tanto nella sua essenza giuridica, quanto nella sua "centralità" rispetto a una complessa rete di interrelazioni, fondate sulla condivisione di valori, che legano l'azienda alle individualità che la compongono e al mondo esterno, rappresentabile con una matrice, denominata "mappatura degli stakeholder", in grado di rappresentare le diverse modalità con cui gli stakeholder si relazionano all'azienda (interni - esterni; diretti - indiretti). (Slide 2)

### 3. IL Metodo Piemonte per il bilancio sociale

Il Metodo Piemonte fa propria la filosofia "endogena" secondo cui il processo di predisposizione del bilancio sociale deve essere governato e gestito dall'interno dell'organizzazione, differentemente dall'approccio cosiddetto "esogeno" che vede affidate a soggetti terzi gran parte delle attività preposte alla redazione del documento.

Il Metodo Piemonte punta molto sulla

(Slide 1)

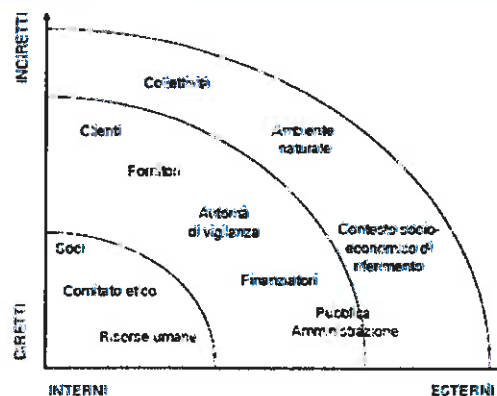
#### La rendicontazione sociale nel sistema di *accountability*



In ogni forma di organizzazione è in atto la tendenza ad avvicinarsi sempre più, attraverso opportune scelte organizzative e di dialogo/comunicazione, alle legittime aspettative dei portatori d'interessi (*stakeholder*) per un'informazione di bilancio incentrata sui principi della responsabilità e della comprensibilità, trasparenza e completezza dell'informazione.

(Slide 2)

#### La mappatura degli stakeholder



creazione di competenze e sul senso di appartenenza degli attori di processo, a differenza di altri che vedono nel bilancio sociale uno strumento prettamente di comunicazione, ideabile e realizzabile da professionisti/tecnici del settore. Secondo questa filosofia, il Metodo Piemonte prevede innanzitutto l'individuazione dei responsabili di processo, la definizione degli strumenti operativi, nonché la costituzione di un comitato scientifico di cui fanno normalmente parte rappresentanti degli enti, istituzioni e categorie che presiedono alla pianificazione di processo secondo corretti standard metodologici e riferimenti scientifici.

I principali strumenti del Metodo Piemonte sono:

- l'indice programmatico o metodologico che individua, per ciascuna sezione del bilancio esito di processo, i relativi responsabili e gli elementi qualificanti del processo di rendicontazione sociale;
- il cronoprogramma (sotto forma di diagramma di Gantt), che scandisce le fasi temporali di svolgimento delle procedure preposte alla predisposizione del bilancio sociale, secondo l'impostazione tipica del *project management*;
- le schede di valutazione di processo, di cui si avvale il gruppo di validazione, formato da commercialisti, per l'espletamento delle sue funzioni.

Il ruolo del commercialista si svolge dunque lungo tutto l'arco del processo, interagendo sia con il comitato scientifico sia con i responsabili di processo.

In particolare, è compito del commercialista assistere il comitato

scientifico nella corretta pianificazione di processo e individuazione dei riferimenti metodologici, nonché supportare il gruppo di lavoro interno nell'implementazione dello schema metodologico e definizione delle scadenze operative. Il commercialista interagisce altresì con i responsabili di processo, individuati dallo schema metodologico/indice programmatico, ai fini di un continuo confronto professionale finalizzato al giudizio di conformità procedurale.

Questa è tipicamente, secondo il Metodo Piemonte, lo schema di analisi delle fasi di processo e correlazione degli esiti con la struttura tipica del bilancio sociale: **Analisi strategica**, in cui evidenziare, quali componenti dell'IDENTITÀ AZIENDALE, la storia dell'organizzazione, i valori e principi che ne informano la *mission*, gli obiettivi strategici e le relative politiche, la mappatura di tutti gli interlocutori che ripongono nell'organizzazione aspettative e interessi, la descrizione delle attività svolte e le relative scelte organizzative effettuate ai fini di un ottimale svolgimento delle attività aziendali

sotto i profili dell'efficienza, efficacia ed economicità della gestione, nonché della creazione di valore.

L'esplicitazione dei principi crea una maggiore responsabilizzazione da parte di tutti gli attori di processo che, attraverso la rendicontazione sociale, dovranno attestare il grado di coerenza dell'operato aziendale con i principi dichiarati. Assume preminente rilievo in questa sede la piena adesione dell'organizzazione ai principi declinati da ISO 26000 nell'affermare la responsabilità sociale delle organizzazioni: (i) responsabilità; (ii) trasparenza; (iii) comportamento etico; (iv) ascolto delle parti interessate; (v) rispetto delle leggi (*compliance*); (vi) rispetto delle norme internazionali di comportamento; (vii) rispetto dei diritti umani.

Tali principi, che potremmo definire di etica aziendale, informano la *mission*, determinano gli impatti, indirizzano i processi decisionali, qualificano il rapporto con gli *stakeholder* (nell'ottica del *shared value*), rientrando in un sistema di scelte organizzative e prima ancora nell'adesione a un modello di cultura aziendale fondato sulla centralità

(Slide 3)

### I principi della responsabilità sociale per ISO 26000



della persona, ovvero sulla creazione di valore e sulla qualità delle relazioni con i portatori di interessi. (Slide 3)

**Analisi dei prospetti del bilancio economico-finanziario**, ai fini delle opportune rielaborazioni necessarie per evidenziare, nel RENDICONTO, la ricchezza prodotta dall'organizzazione e la relativa distribuzione ai soggetti destinatari di politiche specifiche, supportati da un set di indicatori rilevanti ai fini di una completa rappresentazione della realtà economica sottostante (c.d. *financial highlights*).

**Analisi dei processi operativi**, rispetto alla presenza di adeguati indicatori, di tipo prettamente qualitativo (*non financial KPI*), idonei a rappresentare il grado di raggiungimento degli obiettivi di processo in termini di impatti sociali e ambientali della gestione, rappresentabili nella terza parte del bilancio sociale, denominata RELAZIONE SOCIALE.

**Analisi del processo di rendicontazione sociale**, volto all'individuazione delle declinazioni di report sempre più rispondenti alle reali esigenze dei destinatari, superando i limiti della comunicazione

(Slide 4)

### Schema di rendicontazione sociale



Gruppo Bilancio Sociale ONLUS (C.d. Piemonte, ex)

<sup>(2)</sup> Cfr. "Validazione professionale di processo" in AA.VV. "Manuale del Non Profit", Eutekne, Collana Piero Piccati, 2014.

finanziaria, per arrivare a forme crescenti di integrazione, riconducibili al bilancio sociale piuttosto che a forme diverse di *global reporting*, quali il bilancio di sostenibilità, piuttosto che di report dedicati a specifici aspetti / chiavi di lettura della gestione (bilancio ambientale, bilancio di genere, ecc.), in ogni caso strutturati, con le opportune derivazioni e adattamenti per industry, tipologia di organizzazione e/o finalità specifiche della rendicontazione, nello schema degli esiti di processo prima evidenziato (IDENTITÀ - RENDICONTO - RELAZIONE SOCIALE).

Un percorso che vede il suo completamento con un prologo e un'appendice qualificanti il nostro metodo di analisi: la definizione dei principi e linee guida del processo di rendicontazione, esplicitati nella NOTA METODOLOGICA, e il giudizio del soggetto incaricato della verifica della coerenza di processo ai principi dichiarati, insito nella VALIDAZIONE PROFESSIONALE. (Slide 4)

(Slide 5)

### La validazione professionale di processo (1)

Valutazione di un insieme di requisiti specifici che qualificano il processo di CSR, analizzato nelle fasi tipiche del processo di **Amministrazione Razionale** applicato al bilancio\*:

- ◆ Pianificazione delle attività (*plan*)
- ◆ Gestione del processo di rendicontazione (*act*)
- ◆ Controllo e verifica degli impegni di *accountability* (*check*)
- ◆ Implementazione (*do*)

Ruolo di garanzia e di accreditamento rispetto alle esigenze, tipiche del bilancio sociale, di trasparenza, correttezza metodologica e rigore d'approccio

\* Gruppo Bilancio Sociale di gestione pubblica, ex Eutekne

Gruppo Bilancio Sociale ONLUS (C.d. Piemonte, ex)

Il ruolo del commercialista può trovare varie sfumature nel processo di rendicontazione sociale, in quanto professionista che affianca/supporta la direzione aziendale sin dalla fase delle decisioni strategiche in merito all'opportunità di dotare l'azienda di un sistema organizzativo adeguato. In effetti, proprio nelle esperienze sul campo, come si illustrerà più oltre, sono emerse molte di queste valenze di possibili apporti del commercialista, in diverse fasi del processo, che vanno indubbiamente nella direzione di valorizzare la nostra professione.

Cionondimeno, elemento caratterizzante del ruolo del commercialista è riscontrabile, nel Metodo Piemonte, nel ruolo di accreditamento scientifico e metodologico finalizzato alla validazione professionale di processo<sup>(2)</sup>. (Slide 5)

La validazione professionale comporta la formulazione di un giudizio di conformità procedurale che attesta la rispondenza del processo agli assunti

dichiarati nella Nota metodologica, nonché ai requisiti di correttezza metodologica che rappresentano, nel Metodo Piemonte, gli elementi qualificanti specifici di ciascuna fase del processo di amministrazione razionale (pianificazione, gestione, controllo, implementazione). (Slide 6)

Il giudizio di conformità procedurale si basa su apposite "schede di valutazione del processo di rendicontazione sociale" fornite dal Metodo Piemonte, sulla cui base il commercialista formula le proprie valutazioni in merito alla rispondenza del processo a ciascun elemento di analisi; tali valutazioni si traducono quindi in range numerici a loro volta collegati, in forma di giudizio sintetico, a espressioni di maggiore o minore qualità di processo rispetto allo scenario ottimale.

(Slide 6)

### La validazione professionale di processo (2)

- La validazione professionale ha quindi lo scopo di esprimere una valutazione sulla **qualità del processo** di rendicontazione sociale, individuando, per ciascuna fase, gli elementi qualitativi specifici (derivanti sia da **scelte strategiche** che da **modalità di gestione**) su cui fondare il giudizio;
- Sono previste diverse tipologie di **giudizio professionale**, che individuano, attraverso fasce di punteggio, i risultati raggiunti e le necessità di miglioramento.



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO DI  
RENDICONTAZIONE SOCIALE

Gruppo Bilancio Sociale - Metodo Piemonte - Roma

#### RUOLO DEI COMMERCIALISTI - METODO PIEMONTE

Il ruolo dei commercialisti nel Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale - quali professionisti dotati di particolari competenze nell'analisi di gestione dei processi aziendali, si esplica:

- nella diffusione dei principi di responsabilità sociale nelle organizzazioni;
- nell'assistenza alla direzione aziendale nel processo decisionale strategico di implementazione di strumenti di responsabilità sociale;
- nell'assistenza alla definizione di adeguati strumenti e protocolli nell'ambito dei processi;
- nell'affiancamento al gruppo di lavoro per condivisione delle esperienze acquisite e sperimentazione sul campo, in ottica anche di auto-formazione, dei principi di rendicontazione sociale;
- nell'elaborazione di uno schema metodologico contenente la struttura ragionata del bilancio sociale con definizione dei contenuti da sviluppare e assegnazione delle responsabilità nell'ambito del gruppo di lavoro;
- nella verifica in progress della coerenza delle attività di processo ai principi dichiarati nella nota metodologica, ai fini del dovuto riscontro scientifico e rigore di approccio tipici dei processi di gestione e rendicontazione della responsabilità sociale.

In particolare, tenuto conto degli schemi contenuti nei principi metodologici adottati dagli enti sperimentatori, il Metodo Piemonte propone una macro-struttura di bilancio sociale - adattabile per industry e/o tipologia di organizzazione a specifiche esigenze di rendicontazione sociale - articolata in tre sezioni principali: l'identità aziendale, il rendiconto, la relazione sociale. Tali sezioni sono precedute da una premessa metodologica e seguite dalla validazione professionale.

#### PREMESSA METODOLOGICA

Riveste un ruolo fondamentale affinché il bilancio sociale segua le migliori pratiche e definisca con ragionevole precisione i riferimenti metodologici adottati, ai fini di un progressivo accreditamento metodologico di processo.

La chiara definizione di questi aspetti costituisce il presupposto per una corretta rendicontazione, e soprattutto la base per la verifica, nel corso del processo, dell'effettiva aderenza dello stesso agli indirizzi metodologici dichiarati in premessa, il cui esito è rappresentato dalla validazione professionale.

#### IDENTITÀ

Rappresenta il profilo dell'ente ed è così articolata:

- Storia
- Scenario globale e locale di riferimento
- Definizione del sistema di governo
- Assetto istituzionale e organizzativo
- Identificazione degli stakeholder interni ed esterni
- Principi e valori di riferimento e conseguenti rappresentazioni: visione e missione.

Dall'insieme di questi aspetti emergono il quadro completo dell'organizzazione e, soprattutto, i riferimenti culturali e valoriali che costituiscono il collante per ottenere sia un'efficace coerenza interna sia un collegamento funzionale fra le diverse parti del bilancio sociale.

#### RENDICONTO

Si articola nei seguenti prospetti complementari e bilancianti, opportunamente adattati alla specifica realtà di riferimento:

Determinazione del valore aggiunto;

Ripartizione del valore aggiunto ai diversi gruppi di stakeholder titolari di aspettative legittime nei confronti dell'organizzazione.

Tali prospetti, integrati da ulteriori indicatori rappresentativi (financial highlights), fanno quindi emergere, andando oltre la mera rappresentazione contabile, il valore creato dall'organizzazione e la sua ricaduta a favore degli stakeholder.

#### RELAZIONE SOCIALE

È la parte meno numerica e più qualitativa del bilancio sociale. Richiede lo studio di un sistema di indicatori in grado esprimere la capacità dell'ente di creare con gli stakeholder rapporti qualificati e duraturi, incentrati sui principi della sostenibilità e sui valori che informano la cultura dell'organizzazione.

#### VALIDAZIONE PROFESSIONALE DI PROCESSO

È l'ultima e fondamentale sezione del bilancio sociale che rappresenta, secondo il Metodo Piemonte, l'esito della funzione di controllo assegnata ai commercialisti nell'ambito del processo di rendicontazione sociale. Tale funzione accredita il processo, dimostrandone in ogni sua fase la coerenza o meno ai principi di riferimento, e facendone risaltare, per esprimerli sotto forma di aree di miglioramento, gli aspetti ancora non perfettamente allineati ai requisiti metodologici. Questo ruolo di controllo intrinseco al processo richiede, in posizione di osservatore, l'apprezzamento da parte del gruppo di validazione degli orientamenti strategici del processo di bilancio sociale, verificando in particolare la capacità dell'organizzazione di declinare con coerenza sul piano del project management i principi metodologici adottati.

È di tutta evidenza che siffatto ruolo di verifica procedurale spetti ad un soggetto dotato, da un lato, di un approccio professionale tipico dell'attività di revisione, sebbene adattato a un diverso contesto, e, dall'altro, di una conoscenza approfondita delle metodologie e dei principi di rendicontazione sociale. La forma di controllo meglio integrata nella filosofia operativa del bilancio sociale e maggiormente idonea ad accrescere l'attendibilità del bilancio sociale stesso è dunque riconducibile in questo ruolo di accompagnamento e di supervisione scientifica svolto dai commercialisti attraverso la validazione professionale di processo.

### La valenza scientifica

Il processo di elaborazione del Metodo Piemonte si è realizzato con il costante confronto scientifico con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino. Tale impostazione ha seguito un percorso iterativo di enunciazione dei principi e di raccolta delle evidenze empiriche attraverso i casi di studio. Ogni esperienza operativa è stata caratterizzata da proprie specificità che hanno contribuito a implementare il metodo che ha trovato una sintesi nel documento elaborato nel 2010 in collaborazione con la Regione Piemonte.

### Enti sperimentatori ed esperienze significative

Dal punto di vista operativo

l'applicazione del Metodo Piemonte ha, altresì, comportato:

- il coordinamento con i principi guida delle migliori prassi nazionali e internazionali in materia di bilancio sociale che nell'ambito del Metodo Piemonte vengono contestualizzati nella dimensione dell'analisi di processo e declinati alle specifiche realtà aziendali;
- l'esplicitazione del ruolo del commercialista quale attore nel processo di ricerca scientifica finalizzata all'innovazione del pensiero organizzativo nell'ambito di progetti istituzionali in partnership con il Dipartimento di Management dell'Università di Torino;

- la "codificazione" di attività e comportamenti sperimentati "sul campo" e finalizzati alla validazione professionale quale elemento innovativo di miglioramento del processo di realizzazione della rendicontazione sociale, attuato tramite il costante confronto tra i principi metodologici e la verifica di processo.

Queste le principali esperienze che hanno contribuito alla realizzazione del Metodo Piemonte nell'ambito di aziende pubbliche e private e che sono state caratterizzate da specificità qualificanti ai fini della ricerca scientifica sul processo organizzativo.

#### Bilancio sociale della Città di Torino (2003 - 2004)

Prima realizzazione di un modello di rendicontazione sociale nell'ambito di una città metropolitana. Per le sue caratteristiche qualitative il documento venne premiato con l'Oscar di Bilancio della FERPI per l'anno 2003. Come dichiarato dalla Città di Torino, il rapporto con il Dipartimento di Management dell'Università e con l'Ordine di Torino nel processo di realizzazione del bilancio sociale ha consentito di realizzare anche "un momento di crescita per dirigenti e personale coinvolto all'interno dell'Amministrazione comunale".

#### Bilancio sociale della Città di Rivoli (2003)

Sviluppato in contemporanea a quello di Torino, ha realizzato un'esperienza prototipale di bilancio sociale nell'ambito degli enti locali di minori dimensioni.

#### Bilancio sociale della Regione Piemonte (2007 - progetto in corso)

Il Bilancio sociale della Regione Piemonte si pone l'obiettivo di dialogare con le amministrazioni pubbliche, con le imprese e con i cittadini, nell'ottica di realizzare, quale esplicita missione dell'ente, un "Piemonte aperto, tollerante e innovativo".

La durata del progetto ha permesso di elaborare il valore scientifico e professionale della ricerca organizzativa e di pubblicare, nel 2010, il "Manuale Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale", con l'obiettivo di rappresentare la valenza metodologica dell'esperienza vissuta sul campo nell'interazione fra ordine professionale, istituti di ricerca, università e struttura regionale.

#### Bilancio sociale e di mandato (2004-2009) del comune di Rivarossa (2010)

Attuazione del progetto di rendicontazione sociale, secondo il Metodo Piemonte, in enti locali di piccole dimensioni con una valenza innovativa in quanto riferita all'intero periodo di mandato dell'amministrazione comunale come oggi previsto dall'art. 4 del D.lgs. 149/2011.

#### Bilancio sociale del Consorzio Intercomunale Torinese - CIT (2009-2010-2011)

Prototipo di rendicontazione sociale, secondo il Metodo Piemonte, nell'ambito dei consorzi di funzione degli enti locali. Principale evidenza di processo è stata la rappresentazione sintetica ma completa dell'evoluzione dell'ente in un momento di profondo cambiamento con la descrizione degli scenari di evoluzione in coerenza con l'analisi delle esigenze del sistema degli stakeholder di riferimento.

Bilancio sociale di Finpiemonte S.p.A. (2010 - progetto in corso)	Prototipo di rendicontazione sociale, secondo il Metodo Piemonte, nell'ambito delle società finanziarie regionali, guidato dalla condivisione, in ogni esercizio, da una <i>metafora profonda</i> caratterizzante le modalità di rendicontazione sociale (dalle persone viste quali risorse al servizio del territorio, alla trasparenza, al ruolo dell'azienda pubblica quale "ponte" fra finanza e società).	
Bilancio sociale di Finpiemonte Partecipazioni S.p.A. (2010 - progetto in corso)	Prototipo di rendicontazione estesa alle società partecipate, secondo il Metodo Piemonte, facendo emergere con l'aiuto di adeguati strumenti di rilevazione, le esternalità prodotte dalle attività aziendali in termini di impatto sociale e salvaguardia ambientale.	
Bilancio sociale di Enviroment Park S.p.A. (2009 - 2011)	Prototipo di applicazione del Metodo Piemonte nell'ambito dell'evoluzione del Bilancio sociale verso il bilancio di sostenibilità, quale strumento ottimale di rendicontazione nell'ambito dei parchi scientifici tecnologici ambientali.	
Bilancio sociale di Unioncamere Piemonte(2006 - 2012)	Prototipo di rendicontazione sociale, secondo il Metodo Piemonte, nell'ambito delle unioni regionali degli enti camerali, secondo un modello inclusivo di tutte le realtà economiche del territorio di riferimento. Innovazione nei modelli di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder territoriali. Progetto in forte sintonia con la vocazione del mondo camerale a diffondere la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità nel mondo economico.	
Bilancio sociale ASL TO1 (2008-2009)	Prototipo di rendicontazione sociale, secondo il Metodo Piemonte, nell'ambito delle aziende sanitari locali. Elemento caratterizzante è stato il processo inclusivo della struttura interna dell'Ente sanitario coinvolta nell'elaborazione dei processi di analisi valutazione e rendicontazione delle attività.	
Bilancio sociale di Madian Orizzonti onlus (dal 2011 - progetto in corso)	Prima sperimentazione del Modello Piemonte in ambito non profit e in particolare per le onlus operanti nel settore degli aiuti umanitari a livello internazionale. Modello di rendicontazione innovativo attento alle attese degli stakeholder e laboratorio di inclusione per i commercialisti dei gruppi di studio che partecipano al progetto. Presentato ufficialmente il 25 marzo 2014 presso l'Università di Torino in occasione della pubblicazione del Manuale del Non Profit edito da Eutekne, in cui il progetto è stato oggetto di un apposito <i>case study</i> nell'ambito del capitolo dedicato ai sistemi di responsabilità sociale.	
Bilancio sociale della Fondazione CRT (2008)	Progetto pilota per il bilancio sociale delle fondazioni bancarie, secondo il Metodo Piemonte, modellato quale evoluzione e innovazione del bilancio di missione.	
Bilancio di genere della Città di Pinerolo (2007)	Progetto pilota per la validazione professionale dei bilanci di genere, realizzato quale rilettura delle dinamiche di responsabilità sociale nell'ambito delle iniziative per l'anno internazionale delle pari opportunità.	
<p><sup>(6)</sup> Il "Metodo Piemonte per il Bilancio Sociale" è scaricabile, sotto forma di manuale, dal sito internet della Regione Piemonte (<a href="http://www.regione.piemonte.it/bilanciosociale/dwd/manuale_metodo_piemonte.pdf">http://www.regione.piemonte.it/bilanciosociale/dwd/manuale_metodo_piemonte.pdf</a>)</p>	<p>Il Metodo Piemonte è, dunque, uno strumento a disposizione dei Commercialisti per implementare l'innovazione nell'ambito</p>	<p>dell'organizzazione aziendale e per continuare a ricercare nuovi strumenti gestionali utili al sistema economico pubblico e privato<sup>(6)</sup>. ■</p>