



Co-funded by
the European Union

Manuale operativo elettronico per la
sostenibilità organizzativa

Manuale operativo elettronico per la sostenibilità organizzativa



Dichiarazione di non responsabilità: Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Indice

1. Introduzione	3
2. Quadro strategico e contestuale dell'E-Manual	3
3. Obiettivi di apprendimento dell'E-Manual	5
4. Struttura del Manuale Operativo elettronico per la Sostenibilità Organizzativa Errore. Il segnalibro non è definito.	
5. PILASTRO 1: Piano annuale di sostenibilità organizzativa	8
5.1. Analisi della situazione attuale (benchmarking)	9
5.1.1 Benchmarking: confronto con le organizzazioni di riferimento	10
5.2. Identificazione delle lacune e delle opportunità di miglioramento	11
5.2.1 Identificazione e coinvolgimento delle parti interessate	13
5.3. Argomenti chiave sulla sostenibilità	16
5.4. Matrice di priorità dei temi	18
5.5. Definizione degli indicatori di sostenibilità	20
5.6. Pianificazione di azioni e iniziative	23
5.7. Bilancio e risorse	25
5.8. Implementazione e monitoraggio	28
6. PILASTRO 2: Bilancio di sostenibilità non finanziaria	33
6.1. Dichiarazione di intenti e impegno politico	34
6.2. Processo di approvazione del tema	36
6.3 Raccolta di dati e prove	38
6.4. Analisi di impatto e matrice di materialità	40
6.5. Strategie di continuità e iniziative future	43
6.6. Partnership e collaborazioni locali	45
6.7. Formazione e addestramento organizzativo	48
7. Collegamento operativo tra pianificazione e rendicontazione della sostenibilità	50
7.1. Tabella di articolazione tra PILASTRO 1 e PILASTRO 2	52
7.2. Tabella delle relazioni di output: PILASTRO 1 → PILASTRO 2	54
7.3. Tabella delle relazioni: PILASTRO 1 → PILASTRO 2	55
8. Considerazioni finali	56
9. Riferimenti bibliografici	57
Allegati	58

1. Introduzione

Sulla scia della **Guida Digitale Strategica per la Sostenibilità Organizzativa** e nel contesto della crescente domanda di pratiche organizzative responsabili e sostenibili, il presente **Manuale Digitale Operativo per la Sostenibilità Organizzativa** – di seguito denominato semplicemente **E-Manual** – si propone come strumento pratico e accessibile, sviluppato per supportare le organizzazioni non governative (ONG) e le associazioni nel loro percorso verso la trasformazione e l'innovazione sostenibili. L'obiettivo del manuale è fornire alle organizzazioni di base linee guida, strumenti e buone pratiche organizzative sostenibili, offrendo un approccio olistico alla gestione sostenibile, più efficiente, etico e allineato agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** dell'Agenda 2030 (Nazioni Unite, 2015).

Questo manuale nasce dall'urgente necessità di rafforzare la capacità del terzo settore di pianificare, implementare e rendicontare la sostenibilità non finanziaria, riconoscendo la complessità delle sfide odierne, dalle transizioni green e digitali al miglioramento dei meccanismi di trasparenza, responsabilità e partecipazione attiva della comunità. In questo contesto, **la trasformazione strategica sostenibile** emerge come fattore cruciale per la sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni, non solo garantendo il loro adattamento alle nuove realtà socio-ambientali, ma anche creando valore sociale e ambientale duraturo (Rifkin, 2019). La sostenibilità delle operazioni consente, tra gli altri vantaggi, una gestione più efficace delle risorse, una maggiore diffusione delle iniziative e un maggiore coinvolgimento degli stakeholder: aspetti fondamentali per il successo organizzativo a lungo termine.

Una delle principali innovazioni di questo manuale è l'integrazione del concetto di **Doppia Materialità**, come definito nelle **Linee Guida sulla Doppia Materialità di Piotr Biernacki** (2023). Questo concetto, ora incorporato nella **Direttiva sul Reporting di Sostenibilità Aziendale (CSRD) dell'Unione Europea**, propone un duplice approccio all'analisi d'impatto: da un lato, esamina come i fattori esterni – ambientali, sociali ed economici – influenzano le attività dell'organizzazione; dall'altro, indaga su come le operazioni dell'organizzazione influenzino l'ambiente e la società. Sebbene non sia ancora un requisito obbligatorio per molte organizzazioni del terzo settore, l'applicazione di questo approccio può porre queste entità in prima linea nella sostenibilità, consentendo loro di allinearsi ai più elevati standard di responsabilità, massimizzare il loro impatto positivo e posizionarsi come leader nel guidare il cambiamento trasformativo (Biernacki, 2023).

Questo manuale è destinato a tutte le entità del settore sociale e solidale che desiderano adottare una strategia di innovazione responsabile e sostenibile, adatta alle esigenze del momento attuale e in risposta alle urgenti sfide emergenti che tutti noi affrontiamo. Si prevede che questa risorsa contribuirà in modo significativo al rafforzamento interno delle organizzazioni e ne migliorerà la capacità di generare impatti sociali e ambientali positivi, non solo all'interno delle loro attività dirette, ma anche nelle comunità e nei territori in cui operano. Adottando le pratiche illustrate nel presente documento, le organizzazioni non solo miglioreranno le proprie performance organizzative, ma svolgeranno anche un ruolo chiave nella costruzione di un futuro più giusto, inclusivo e sostenibile.

2. Quadro strategico e contestuale dell'E-Manual

Viviamo un momento storico segnato da profonde transizioni ecologiche e digitali che sfidano tutti i settori della società, incluso il terzo settore, a ripensare i propri modelli di azione e creazione di

valore. Le organizzazioni dell'economia sociale, come associazioni e ONG, svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere la coesione sociale, l'inclusione e lo sviluppo sostenibile, ma al contempo si trovano ad affrontare crescenti richieste di professionalizzazione, trasparenza e allineamento con gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (ONU, 2015).

In questo contesto di crescente domanda e trasformazione, diventa essenziale per queste entità adottare strumenti di pianificazione strategica e monitoraggio che consentano loro di gestire i propri impatti in modo integrato, etico ed efficace. Questo **Manuale Operativo Digitale per la Sostenibilità Organizzativa** risponde a tale esigenza offrendo una serie di linee guida, pratiche e risorse digitali per aiutare le organizzazioni a strutturare e rendere operativi i propri impegni di sostenibilità, sulla base di un approccio partecipativo e basato sull'evidenza, allineato alle migliori pratiche europee in materia di **ESG** (Environmental, Social, and Governance).

La trasformazione digitale, unita alla transizione verde, rappresenta sia una sfida che un'opportunità strategica.

A livello europeo, strumenti come **GreenComp – European Sustainability Competence Framework** (Bianchi et al., 2022) e la **Direttiva sul Reporting di Sostenibilità Aziendale (CSRD)** rafforzano l'importanza di adottare metodologie che consentano non solo la rendicontazione, ma anche la pianificazione e l'anticipazione degli impatti delle attività organizzative sull'ambiente e sulla società. Sebbene le organizzazioni del terzo settore non siano legalmente vincolate da questa direttiva, l'adozione volontaria di pratiche allineate a questi quadri può rafforzare la credibilità istituzionale e favorire l'accesso a finanziamenti, partnership e riconoscimento pubblico.

L'introduzione del concetto di **Doppia Materialità**, come delineato nelle **Linee Guida sulla Doppia Materialità di Piotr Biernacki (2023)**, è uno dei pilastri innovativi di questo manuale. Questo approccio riconosce che la sostenibilità organizzativa deve essere analizzata da due prospettive complementari: **esterna-interna** (come i cambiamenti ambientali, sociali o economici influenzano l'organizzazione) e **interna-esterna** (come l'organizzazione influisce sul suo ecosistema esterno). Questa duplice prospettiva è sempre più considerata essenziale nella formulazione di strategie organizzative integrate, in quanto fornisce una comprensione più olistica e solida del ruolo dell'organizzazione nel suo contesto socio-ambientale (Biernacki, 2023; Eccles & Krzus, 2018).

Il concetto di materialità, e la sua evoluzione in **doppia materialità**, rappresenta, secondo Eccles e Krzus (2018), un cambiamento di paradigma nel modo in cui le organizzazioni percepiscono i propri impatti e responsabilità, promuovendo una visione sistemica della sostenibilità.

Allo stesso tempo, **l'alfabetizzazione ecologica e la competenza digitale** emergono come competenze chiave per professionisti e leader di organizzazioni sociali, come proposto da Sterling (2001) e ulteriormente sviluppato nel **framework GreenComp** (Bianchi et al., 2022). La formazione continua e il rafforzamento delle capacità digitali diventano quindi dimensioni strutturali dell'innovazione organizzativa responsabile.

Pertanto, questo manuale è guidato da un duplice obiettivo: consentire alle organizzazioni di agire in modo più sostenibile e renderle più resilienti e innovative in un contesto in rapida evoluzione. Proponendo metodologie chiare e accessibili, in linea con le raccomandazioni europee e internazionali, questa risorsa mira a rafforzare il posizionamento strategico delle entità del terzo settore, migliorando la loro capacità di generare un impatto positivo e sostenibile nelle comunità e nei territori in cui operano.

3. Obiettivi di apprendimento del manuale elettronico

Questo manuale si propone di fornire alle organizzazioni del terzo settore le competenze necessarie per integrare la trasformazione sostenibile nella loro gestione, con particolare attenzione alle buone pratiche e alla responsabilità sociale e ambientale.

- **Comprendere i principi della sostenibilità organizzativa:** il manuale aiuta le organizzazioni a comprendere i principi della sostenibilità, evidenziando l'applicazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e l'importanza della responsabilità ambientale. Le organizzazioni sono incoraggiate a integrare pratiche sostenibili nella loro gestione strategica e operativa.
- **Sviluppare competenze per una trasformazione sostenibile:** le organizzazioni saranno in grado di acquisire competenze chiave per una gestione efficiente delle risorse e per massimizzare il loro impatto sociale e ambientale positivo.
- **Integrare la Doppia Materialità nella Gestione:** l'approccio della Doppia Materialità, come delineato nelle *Linee Guida sulla Doppia Materialità* (Biernacki, 2023), sarà integrato nei processi strategici. Le organizzazioni impareranno a valutare gli impatti sia interni che esterni e ad allinearsi alla Direttiva CSRD.
- **Migliorare la trasparenza e il coinvolgimento delle parti interessate:** il manuale fornisce strumenti per sviluppare report chiari sulla sostenibilità non finanziaria, promuovendo la trasparenza, la responsabilità e il coinvolgimento della comunità.
- **Generare un impatto positivo nelle comunità:** le organizzazioni saranno guidate nell'implementazione di progetti sostenibili che rispondano alle esigenze locali, rafforzino le partnership e contribuiscano a un cambiamento sociale e ambientale duraturo.

4. Struttura del Manuale Operativo Digitale per la Sostenibilità Organizzativa

Il *Manuale operativo digitale per la sostenibilità organizzativa* (E-Manual) è progettato con una struttura chiara e funzionale per supportare le organizzazioni del terzo settore e di base nell'integrazione progressiva delle pratiche di sostenibilità sia nei loro processi di gestione interna sia nella comunicazione esterna dell'impatto.

Basato su un quadro ciclico (**pianificazione, implementazione, valutazione e miglioramento continuo**), il manuale guida le organizzazioni nello sviluppo di strategie sostenibili adattate ai loro contesti specifici e alle loro capacità operative.

L'E-Manual è strutturato attorno a **due pilastri tematici centrali**:

- **Pilastro 1: Piano annuale di sostenibilità organizzativa** – Incentrato sulla pianificazione strategica e sull'attuazione di azioni concrete in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite, con l'obiettivo di ottimizzare l'uso delle risorse e rafforzare il coinvolgimento delle parti interessate.
- **Pilastro 2: Report sulla sostenibilità non finanziaria** – Dedicato alla rendicontazione trasparente degli impatti, dei risultati e degli impegni a lungo termine dell'organizzazione, rafforzando la credibilità presso i finanziatori, i partner e la comunità in generale.

Entrambi i pilastri sono in linea con la **direttiva dell'Unione Europea sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD)**, che introduce nuovi standard di rendicontazione di sostenibilità basati sul principio della **doppia materialità**. Sebbene la conformità non sia ancora obbligatoria per la maggior parte delle organizzazioni del terzo settore e di base, l'adozione volontaria di questi standard può migliorare significativamente la governance, la trasparenza e l'impatto complessivo.

In tutto l'E-Manual, i lettori incontreranno spesso il simbolo ✂, che evidenzia strumenti pratici progettati per supportare la creazione del *modello di piano annuale di sostenibilità organizzativa* e del *modello di report sulla sostenibilità non finanziaria*.

All'inizio del manuale, i lettori sono invitati a scaricare questi modelli e a completarli progressivamente man mano che procedono con i contenuti, al proprio ritmo e in linea con il loro percorso di apprendimento.

In ogni sezione, il simbolo ✂ appare accanto alle tabelle o agli strumenti specifici che verranno utilizzati nel Piano o nel Report. Ognuno di questi strumenti è accompagnato da un codice QR dedicato, che offre accesso diretto alle risorse scaricabili. Queste includono versioni alternative delle tabelle e degli strumenti presentati nell'E-Manual, formati visivamente più accattivanti e personalizzabili che incoraggiano una maggiore creatività nella presentazione dei risultati attesi (*Piano e Report*).

Questo approccio modulare e orientato all'azione consente alle organizzazioni di sviluppare e perfezionare gradualmente i propri strumenti di sostenibilità, promuovendo al contempo l'innovazione e la personalizzazione oltre i formati standard.


Infine, vi invitiamo calorosamente ed entusiasticamente a unirvi attivamente a questa cultura emergente e a questa dinamica comunità.

Giunti alla fine di questo manuale elettronico, vi invitiamo non solo a riflettere sul vostro percorso, ma anche a fare un passo avanti coraggioso: **condividete il Piano annuale di sostenibilità organizzativa e il Rapporto sulla sostenibilità non finanziaria redatti con i partner del progetto e con una rete più ampia.**

Così facendo, contribuirete a un movimento collettivo per il cambiamento, **ispirando altre organizzazioni, scambiando esperienze preziose e amplificando la visibilità degli sforzi delle organizzazioni di base e del terzo settore in tutta Europa.**

Il vostro contributo può contribuire a dare forma a una nuova generazione di organizzazioni sostenibili che diano il buon esempio, accolgano l'innovazione e costruiscano comunità più forti e resilienti.

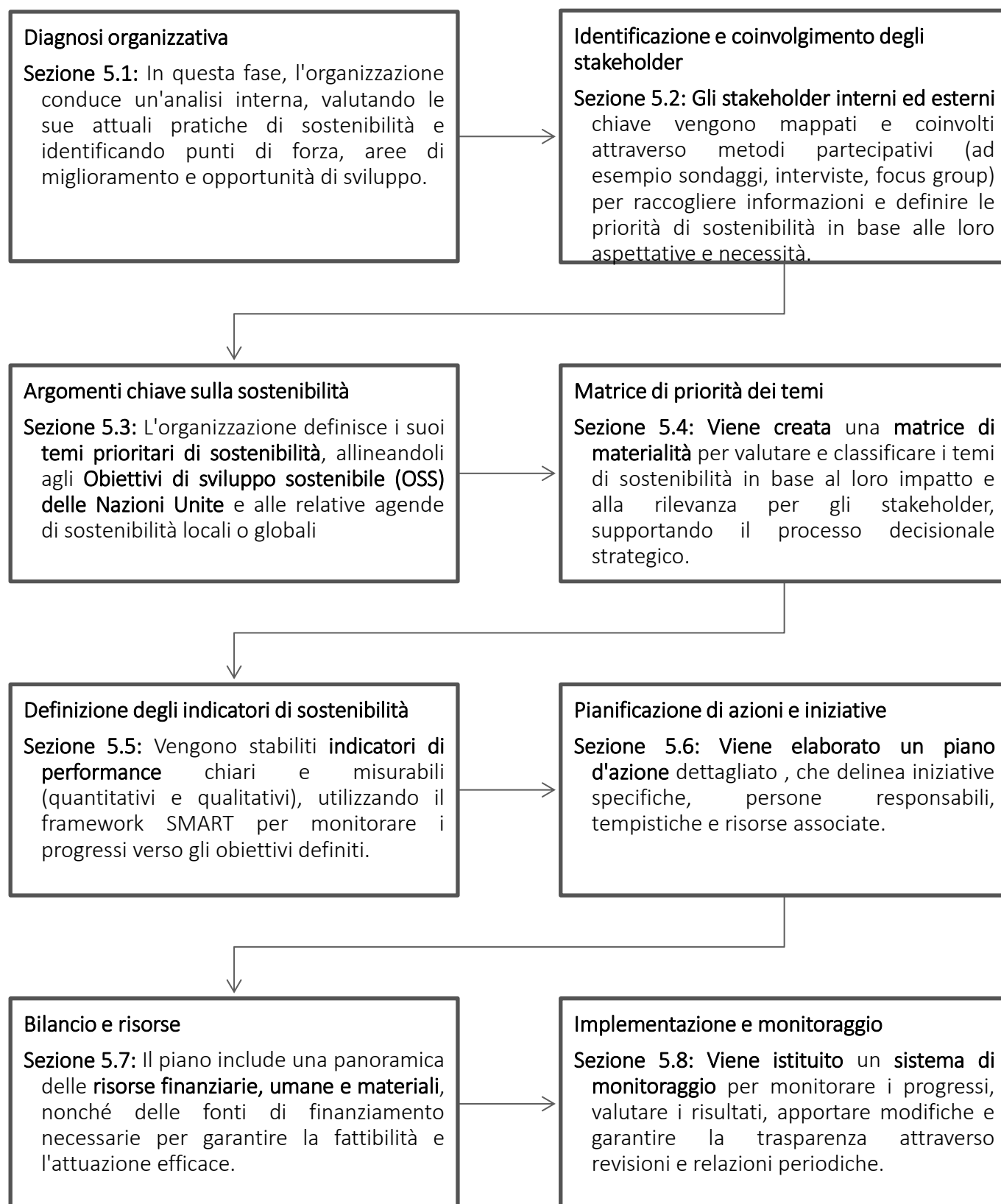
Non tenete per voi i vostri successi: **siate una voce per la trasformazione, una fonte di conoscenza e un catalizzatore di collaborazione.** Insieme, possiamo fare della sostenibilità non solo un concetto, ma una realtà vissuta, condivisa e in crescita.

 **Inviare i vostri risultati e unitevi alla community tramite i recapiti disponibili sul sito web ufficiale del progetto: www.soiproject.eu**

Piano annuale di sostenibilità organizzativa

5. PILASTRO 1: Piano annuale di sostenibilità organizzativa

Questo pilastro si concentra sulla creazione e l'esecuzione di un piano annuale che organizza azioni sostenibili all'interno dell'organizzazione. La struttura dettagliata di questo piano include i seguenti sottopunti all'interno di un circuito adeguato:



5.1. Analisi della situazione attuale (benchmarking)

L'analisi della situazione attuale è il punto di partenza essenziale per qualsiasi strategia di sostenibilità organizzativa. In questa fase, l'obiettivo è acquisire una comprensione approfondita dello stato attuale dell'organizzazione in termini di politiche, pratiche e risorse relative alla sostenibilità – comprendendo aspetti ambientali, sociali, economici e digitali – al fine di stabilire una base realistica e contestualizzata su cui costruire il piano d'azione.

Questo processo prevede tre passaggi chiave:

1. **Diagnosi interna:** valutazione sistematica di ciò che già esiste all'interno dell'organizzazione.
2. **Benchmarking esterno:** confronto con buone pratiche o entità simili.
3. **Identificazione di lacune e opportunità:** analisi critica per stabilire le priorità delle aree di miglioramento.

1. Valutazione interna: politiche, pratiche e risorse esistenti

La diagnosi interna è il primo passo. Essa prevede la conduzione di un'indagine dettagliata delle iniziative già in atto, delle politiche formali e informali, delle risorse materiali, umane e tecnologiche disponibili e delle pratiche organizzative quotidiane. Questa autovalutazione aiuta a determinare il livello di maturità dell'organizzazione in termini di sostenibilità e a identificare le aree in cui sono già in atto buone pratiche che dovrebbero essere rafforzate.

✂ Strumento suggerito: Checklist di diagnosi interna

Zona	Argomento	Pratica esistente	Formalizzato?	Effettivamente implementato?	Osservazioni
Ambientale	Gestione dei rifiuti	Separazione dei rifiuti riciclabili	NO	Sì (informalmente)	Mancanza di segnaletica adeguata
Ambientale	Acquisti sostenibili	Politica di acquisto verde e locale	Parziale	Parziale	È necessario creare criteri oggettivi
Sociale	Inclusione sociale	Partecipazione dei gruppi sottorappresentati	NO	Parziale	Mancanza di una politica formale
Sociale	Parità di genere nella composizione del team	Il team comprende membri di entrambi i sessi	NO	Parziale	Mancanza di una politica formale
Economico	Bilancio di sostenibilità	Nessun budget stanziato specificamente per la sostenibilità	NO	NO	Mancanza di una politica formale
Economico	Partnership sostenibili con impatto positivo	Ricerca crescente di partnership sostenibili con impatto positivo	Parziale	Parziale	È necessario analizzare il loro impatto
Digitale	Utilizzo di piattaforme digitali collaborative (ad esempio Google Drive, Trello)	Utilizzo di Trello	Sì	Sì	Comunicazione più fluida tra i membri del team

Digitale	Gestione documentale digitalizzata	Gestione parziale dei documenti	Sì	Parziale	Bisogno di migliorare
Digitale	Comunicazione online con trasparenza delle attività	Inesistente	NO	NO	Necessità di includerlo nella politica istituzionale
Digitale	Strumenti per la raccolta di dati di impatto (ad esempio moduli, dashboard)	Utilizzo di moduli (ad esempio Google Forms)	NO	Parziale	Necessità di includerlo nella politica istituzionale

Per utilizzare e scaricare gratuitamente altri esempi di questo strumento, clicca qui <https://drive.google.com/drive/folders/1eWnVvYQoYNxPvIR86aENsPub0JxCA7py1?hl=it>



5.1.1. Benchmarking: confronto con le organizzazioni di riferimento

Il benchmarking consiste nell'osservare e confrontare l'organizzazione con altre che operano nello stesso settore o che sono riconosciute per le buone pratiche, identificando standard desiderabili e strategie stimolanti. L'obiettivo è imparare dagli altri, riconoscere le tendenze e adattare le innovazioni al contesto locale.

Secondo Camp (1989), il benchmarking è “un processo continuo di misurazione e confronto con i migliori del settore per ottenere prestazioni superiori”. Questa pratica è essenziale per un miglioramento organizzativo sostenibile e basato sull'evidenza.

Fonti per il benchmarking:

- Rapporti pubblici sulla sostenibilità (ad esempio, rapporti GRI di ONG nazionali e internazionali);
- Linee guida di politica pubblica (ad esempio, Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile);
- Piattaforme di buone pratiche (ad esempio, Eco-Schools, Piattaforma europea degli stakeholder per l'economia circolare).

Esempio pratico:

Un'associazione giovanile portoghese analizza il piano di sostenibilità di un'organizzazione simile in Spagna e rileva che utilizza dashboard interattive per comunicare il proprio impatto ambientale in tempo reale. L'associazione si rende conto che questo strumento può essere replicato per i propri progetti comunitari, promuovendo una maggiore trasparenza e coinvolgimento pubblico.

✘ Strumento suggerito : Benchmarking Framework

Tema	Organizzazione riferimento	di	Buone pratiche osservate	Possibile adattamento nella nostra ONG
Comunicazione	ONG X (Barcellona)		Report digitali con infografiche animate	Sì, utilizzando Canva o Infogram
Mobilità	ONG Y (Bari)		Supporto per gli spostamenti in bicicletta dei volontari	Sì, tramite un accordo locale
Energia	Associazione Z (Porto)		Monitoraggio in tempo reale dei consumi energetici	Parziale, con supporto tecnico esterno
Volontariato	Fondazione A (Barcellona)		Portale digitale per la gestione dei volontari con orari personalizzati	Sì
Acquisti sostenibili	Cooperativa B (Amsterdam)		Piattaforma di acquisto con criteri ambientali e sociali	Sì
Trasparenza	Associazione C (Berlino)		Mappa interattiva dell'impatto georeferenziata sul sito web	Con partnership tecnologiche
Accessibilità	ONG D (Lisbona)		Versione accessibile dei materiali in formato di facile lettura e interprete della lingua dei segni	Sì
Formazione interna	Fondazione E (Milano)		Programma di e-learning su ESG per il personale	Sì, adattando i contenuti
Sciupare	Eco-Istituto F (Madrid)		Certificazione "Green Event" con obiettivi di riduzione degli sprechi per gli eventi	Sì
Inclusione digitale	Rete di solidarietà G (Porto)		Programma di empowerment digitale per gli utenti e il pubblico in generale	Sì

Per utilizzare e scaricare gratuitamente altri esempi di questo strumento, clicca qui <https://drive.google.com/drive/folders/1tzKaqLhV3muASgxBZKp-f-vks57QbMe?hl=it>



5.2. Identificazione delle lacune e delle opportunità di miglioramento

Una volta completate le fasi di diagnosi interna e benchmarking esterno, l'organizzazione dovrebbe procedere con l'identificazione sistematica di lacune e opportunità di miglioramento. Questa fase è fondamentale per trasformare dati e osservazioni in azioni strategiche concrete, in linea con i valori e gli obiettivi istituzionali.

Le lacune si riferiscono a pratiche inesistenti, obsolete o non sufficientemente strutturate nel campo della sostenibilità organizzativa. Possono derivare dall'assenza di politiche formali, dalla mancanza di indicatori di performance, da un coinvolgimento insufficiente degli stakeholder o dal mancato utilizzo di tecnologie adatte alla gestione sostenibile.

Le opportunità di miglioramento, d'altro canto, indicano reali possibilità di innovazione, rafforzamento o espansione delle pratiche esistenti, basate su tendenze, buone pratiche esterne o risorse emergenti.

✂ Strumento suggerito: Matrice SWOT – Sostenibilità organizzativa

La matrice SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità, minacce) è uno strumento strategico che aiuta a sintetizzare e organizzare la diagnosi raccolta nelle fasi precedenti. Incrociando i punti di forza interni con le opportunità esterne e i punti di debolezza con le minacce, l'organizzazione può stabilire priorità chiare, definire azioni di miglioramento strategico e sfruttare le proprie risorse sulla base di evidenze.

PUNTI DI FORZA (INTERNI)	DEBOLEZZE (INTERNE)
Team motivato con consapevolezza ambientale e sociale	Mancanza di politiche formali di sostenibilità
Forte legame con la comunità e riconoscimento locale	Mancanza di indicatori per monitorare gli impatti sociali e ambientali
Esperienza comprovata in progetti di volontariato	Sottoutilizzo degli strumenti digitali (ad esempio, piattaforme collaborative)
Capacità di coinvolgere i giovani e i gruppi vulnerabili	Comunicazione esterna limitata e poco attraente
OPPORTUNITÀ (ESTERNE)	MINACCE (ESTERNE)
Programmi di finanziamento europei per la transizione verde e digitale	Aumento dei requisiti di rendicontazione legale e non finanziaria (CSRD, SDG, ESG)
Buone pratiche osservate nelle ONG nazionali e internazionali	Perdita di competitività rispetto alle organizzazioni con una rendicontazione più solida
Piattaforme digitali ad accesso libero per la gestione e la trasparenza	Riduzione del sostegno pubblico senza una chiara evidenza di impatto
Crescente apprezzamento per la sostenibilità tra partner e donatori	Rischi reputazionali se non allineati ai criteri ESG

Per utilizzare e scaricare gratuitamente altri esempi di questo strumento, clicca qui <https://drive.google.com/drive/folders/1gKpcirG7w7Rv7MxwR-OebrzXUQq0mv6?hl=it>



Come utilizzare la matrice SWOT

Una volta completata, la matrice può essere utilizzata per:

- Dare priorità alle aree critiche su cui intervenire, incrociando le debolezze più rilevanti con le minacce più urgenti;
- Sfruttare i punti di forza e le opportunità per creare strategie a breve e medio termine basate sulle risorse esistenti;
- Definire piani d'azione adattivi che tengano conto sia dei contesti organizzativi interni che esterni;
- Comunicare in modo chiaro con team, partner e finanziatori, dimostrando un approccio strutturato alla sostenibilità.

Raccomandazioni pratiche:

- Coinvolgere diversi membri del team e stakeholder nella creazione della matrice;
- Aggiornare la matrice annualmente o ogniqualvolta si verificano cambiamenti rilevanti nel contesto organizzativo;
- Utilizzare la matrice come base per la pianificazione strategica e per la creazione di report sulla sostenibilità.

5.2.1. Identificazione e coinvolgimento degli Stakeholders

Identificare e coinvolgere gli stakeholder è un **passaggio cruciale** nella costruzione di un piano di sostenibilità. Gli stakeholder – definiti come individui, gruppi o entità che influenzano o sono influenzati dalle azioni dell'organizzazione (Freeman, 1984) – svolgono un ruolo centrale nel successo e nella legittimità delle iniziative di sostenibilità. Il loro coinvolgimento contribuisce a garantire che la strategia di sostenibilità non sia solo allineata ai valori interni, ma anche rispondente alle aspettative, ai bisogni e alle preoccupazioni della comunità più ampia.

Secondo lo **standard AA1000 Stakeholder Engagement (AccountAbility, 2015)**, un coinvolgimento efficace migliora la trasparenza, crea fiducia e porta a decisioni migliori e a prestazioni di sostenibilità a lungo termine.

Mappatura degli stakeholder (interni ed esterni)

Il primo passo nel coinvolgimento degli stakeholder è **mappare** gli individui o i gruppi rilevanti per l'agenda di sostenibilità dell'organizzazione. Gli stakeholder sono generalmente classificati come:

- **Parti interessate interne:** personale, membri del consiglio di amministrazione, volontari, comitati interni e team di progetto;
- **Parti interessate esterne:** beneficiari, donatori, partner della comunità, enti governativi, fornitori, aziende locali, media e gruppi della società civile.

Una mappa degli stakeholder aiuta a visualizzare questi attori in relazione al loro livello di influenza e interesse, guidando le decisioni su come dare priorità agli sforzi di coinvolgimento.

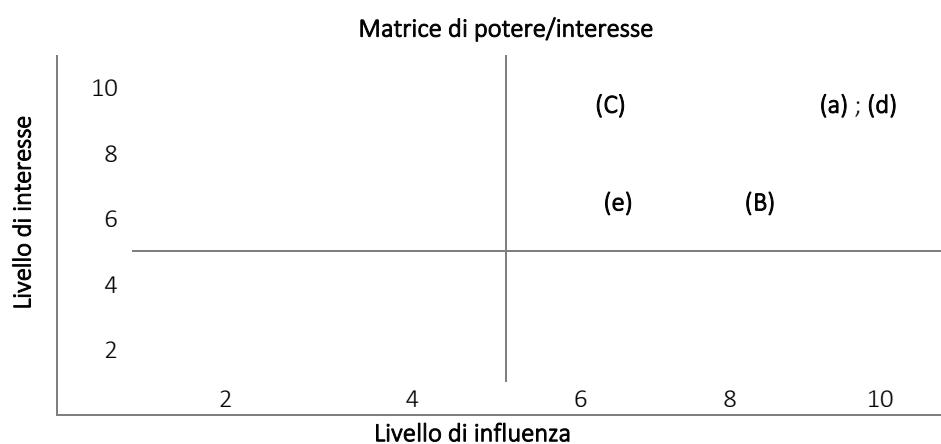
Esempio: Mappa degli Stakeholders per una ONG locale

Portatore di interessi	Tipo	Livello di influenza (da 0 a 10)	Livello di interesse (da 0 a 10)	Priorità di coinvolgimento
Personale (a)	Interno	Alto (8)	Alto (8)	Impegnarsi attivamente

Leader della comunità locale (b)	Esterno	Alto (8)	Medio (6)	Consultare
Beneficiari (c)	Esterno	Medio (6)	Alto (8)	Coinvolgere
Enti finanziatori (d)	Esterno	Alto (8)	Alto (8)	Collaborare strettamente
Comune locale (e)	Esterno	Medio (6)	Medio (6)	Informare

Questa classificazione può essere visualizzata in una **matrice di potere/interesse** (Eden & Ackermann, 1998), aiutando a definire la strategia di coinvolgimento per ciascun gruppo di stakeholder.

Matrice di Potere/Interesse – Coinvolgimento degli stakeholder



Questa matrice aiuta a posizionare ogni stakeholder in base a due criteri chiave:

- **Influenza:** il grado di potere o capacità di influenzare le decisioni dell'organizzazione;
- **Interesse:** il livello di coinvolgimento, impatto o preoccupazione per i risultati della sostenibilità organizzativa.

Interpretazione del quadrante:

Alta influenza / Alto interesse (in alto a destra):

→ **Collaborare attivamente**, ad esempio con *il team tecnico e gli enti finanziatori*. Questi stakeholder dovrebbero essere coinvolti in tutte le fasi del piano di sostenibilità.

Alta influenza / Basso interesse (in alto a sinistra):

→ **Mantenere informazioni e allineamento** – ad esempio, *i leader della comunità, l'amministrazione locale*. Essi dovrebbero essere coinvolti nei processi decisionali chiave, anche se non coinvolti nei dettagli operativi.

Bassa influenza / Alto interesse (in basso a destra) :

→ **Coinvolgere e ascoltare attentamente**, ad esempio *i beneficiari*. Essi possono fornire informazioni preziose sui bisogni della comunità e sull'impatto sociale.

Bassa influenza / Basso interesse (in basso a sinistra):

→ **Monitorare occasionalmente (non applicabile in questo caso)** .

Metodi di consultazione e partecipazione

Una volta identificati gli stakeholder, l'organizzazione deve definire **le modalità di coinvolgimento**. Ciò include la selezione di metodi di consultazione e partecipazione appropriati. Questi devono essere inclusivi, trasparenti e adattati allo stile di comunicazione e al contesto di ciascun gruppo.

I metodi di coinvolgimento più comuni includono:

- **Sondaggi e questionari** (online o cartacei) – per una portata più ampia e un feedback strutturato;
- **Interviste individuali o di gruppo** – per un input qualitativo approfondito;
- **Gruppi focali** - per esplorare percezioni, aspettative e bisogni in un contesto collaborativo;
- **Incontri pubblici e forum comunitari** – per coinvolgere un pubblico più ampio e garantire la trasparenza;
- **Workshop partecipativi**: per progettare soluzioni in modo congiunto e creare senso di appartenenza alla strategia di sostenibilità.

Secondo Reed et al. (2009), la partecipazione delle parti interessate è più efficace quando è **tempestiva, inclusiva e continua**, garantendo che le diverse voci vengano ascoltate e integrate durante tutto il processo di pianificazione.

Esempio pratico:

Una ONG che prepara il proprio piano di sostenibilità potrebbe iniziare con **un sondaggio online anonimo** rivolto al personale interno e ai volontari per raccogliere le loro opinioni sulle attuali pratiche ambientali. Contemporaneamente, potrebbe organizzare **focus group con rappresentanti della comunità e con i beneficiari** per discutere delle priorità ambientali locali e delle sfide dell'inclusione sociale.

Valutazione delle aspettative e dei contributi

Il coinvolgimento degli stakeholder non si limita alla consultazione; deve includere anche una **valutazione sistematica di aspettative, esigenze, preoccupazioni e potenziali contributi**. Questa fase garantisce che il piano di sostenibilità dell'organizzazione risponda ai reali interessi delle persone coinvolte e tragga beneficio dalla loro conoscenza e dal loro supporto.

Le domande chiave per valutare le aspettative delle parti interessate includono:

- Quali sono le priorità di sostenibilità di questo stakeholder?
- Quali sono le loro preoccupazioni riguardo all'impatto dell'organizzazione?
- Che tipo di supporto o contributo possono offrire (risorse, competenze, reti)?
- Quali vantaggi si aspettano dal loro coinvolgimento?

L'uso di strumenti quali la **matrice delle aspettative degli stakeholder** o il **registro di coinvolgimento** consente all'organizzazione di monitorare e tenere traccia del coinvolgimento nel tempo.

✂ Esempio: Mappa delle aspettative degli stakeholder

Stakeholder	Aspettative	Potenziali contributi	Azioni di follow-up
Volontari	Più formazione sulla sostenibilità	Partecipazione ad azioni verdi	Sviluppare un piano di formazione interno
Imprese locali	Maggiore visibilità attraverso il supporto	Donazioni in natura e logistica	Creare un accordo di partnership

Beneficiari	Progetti che rispondono alle esigenze locali	Feedback sulla progettazione del progetto	Includerli nella co-creazione del progetto
--------------------	--	---	--

Per utilizzare e scaricare gratuitamente altri esempi di questo strumento, clicca qui https://drive.google.com/drive/folders/1DCCnr6qzlhkrqQ4l_AKOGHQ0iQ05a6Y8?hl=it



Il coinvolgimento degli stakeholder non è un evento isolato. È un **processo ciclico e dinamico** che dovrebbe accompagnare il piano di sostenibilità dalla sua progettazione alla sua valutazione. Secondo Greenwood (2007), un autentico coinvolgimento degli stakeholder promuove il **rispetto reciproco, l'apprendimento e la responsabilità**, rafforzando la legittimità e l'impatto dell'organizzazione. Coinvolgendo attivamente le parti interessate, l'organizzazione non solo migliora la pertinenza e l'efficacia del suo piano di sostenibilità, ma **costruisce anche un ecosistema di fiducia e collaborazione più forte e resiliente**.

5.3. Argomenti chiave sulla sostenibilità

La definizione dei **temi chiave di sostenibilità** è un passaggio essenziale per garantire che il Piano Annuale di Sostenibilità Organizzativa sia realmente allineato alle sfide ambientali, sociali ed economiche che l'organizzazione e la comunità in cui opera devono affrontare. Questa selezione dovrebbe basarsi su evidenze empiriche raccolte nelle fasi iniziali (diagnosi e coinvolgimento degli stakeholder) e riflettere sia le priorità interne che le aspettative esterne.

Secondo la Global Reporting Initiative (GRI, 2021), un tema chiave di sostenibilità corrisponde a un'area in cui l'organizzazione ha un impatto significativo, diretto o indiretto, e in cui le aspettative degli stakeholder sono più elevate. L'identificazione di questi temi consente alle organizzazioni di concentrare risorse e sforzi sugli aspetti più rilevanti e strategici dell'azione sostenibile.

a) Identificazione di argomenti rilevanti nelle dimensioni ambientale, sociale ed economica

Le organizzazioni dovrebbero riflettere sui loro principali impatti e responsabilità nell'ambito delle tre dimensioni fondamentali della sostenibilità:

- **Ambientale:** consumo energetico, gestione dei rifiuti, emissioni di CO₂, utilizzo dell'acqua, mobilità, impronta ecologica.
- **Sociale:** pari opportunità, accessibilità, diversità, salute e sicurezza sul lavoro, partecipazione civica, impatto sulla comunità.
- **Economico:** sostenibilità finanziaria, appalti responsabili, investimenti locali, trasparenza di bilancio.

Questo processo di identificazione dovrebbe includere l'analisi dei dati interni (report, politiche, pratiche attuali) e la consultazione delle parti interessate.

Esempio:

Una ONG che gestisce centri di accoglienza o di supporto potrebbe identificare i seguenti argomenti chiave:

- Ambientale: consumo energetico e gestione dei rifiuti;
- Sociale: inclusione dei migranti e condizioni di lavoro del personale;
- Economico: sostenibilità finanziaria del progetto e trasparenza nell'utilizzo dei fondi.

b) Allineamento con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite offre un **quadro universale** per orientare e comunicare le priorità organizzative. La selezione dei temi chiave dovrebbe considerare **quali dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** siano più rilevanti per il contesto dell'organizzazione, promuovendo la coerenza tra obiettivi globali e azioni locali.

Ogni argomento chiave può essere associato a uno o più Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, garantendo che l'organizzazione contribuisca al raggiungimento di obiettivi riconosciuti a livello internazionale.

Esempio Di allineamento:

Argomento chiave	Obiettivo di sviluppo sostenibile rilevante
Promuovere la salute e il benessere	Obiettivo di sviluppo sostenibile 3 – Buona salute e benessere
Inclusione delle minoranze e accessibilità	Obiettivo di sviluppo sostenibile 10 – Ridurre le disuguaglianze
Riduzione del consumo energetico	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile
Parità di genere nella leadership	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere
Partnership locali per l'impatto sociale	Obiettivo di sviluppo sostenibile 17 – Partnership per gli obiettivi

c) Adattamento alle politiche locali e comunitarie

La rilevanza degli argomenti chiave dipende anche dalla loro **adeguatezza al territorio di intervento dell'organizzazione**. Le organizzazioni dovrebbero cercare di allinearsi con:

- Piani locali o comunali per l'azione climatica o la sostenibilità;
- Strategie locali sull'inclusione sociale, sui giovani o sull'invecchiamento attivo;
- Programmi di sviluppo e coesione regionale;
- Valutazioni partecipative della comunità e dati socioeconomici locali.

Questo allineamento facilita l'accesso a partnership istituzionali, finanziamenti pubblici e rafforza l'integrazione dell'organizzazione negli ecosistemi di governance locale.

Strumento per l'identificazione Argomenti chiave sulla sostenibilità

Di seguito è riportato uno **strumento pratico basato su tabelle** che le organizzazioni possono utilizzare per rendere operativo questo sotto-punto:

Dimensione	Argomento identificato	Obiettivo di sviluppo sostenibile correlato	Rilevanza interna (1–5)	Importanza delle parti interessate (1–5)	Allineamento con le politiche locali? (Sì/No)	Priorità finale
Ambientale	Gestione dei rifiuti negli eventi	Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo e produzione responsabili	4	4	Sì	Alto
Sociale	Parità di genere nella leadership	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere	5	5	Sì	Alto
Economico	Approvvigionamento da fornitori locali etici	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica	3	3	NO	Medio
Ambientale	Consumo energetico negli edifici aziendali	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile	4	2	Sì	Medio
Sociale	Accessibilità digitale per i beneficiari	Obiettivo di sviluppo sostenibile 10 – Ridurre le disuguaglianze	3	5	Sì	Alto

Come utilizzare questo strumento:

1. Compilare gli argomenti in base ai risultati della diagnosi e della consultazione delle parti interessate;
2. Assegnare valori da 1 a 5 in base al livello di rilevanza interna e all'importanza delle parti interessate;
3. Identificare i collegamenti con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile pertinenti e verificare l'allineamento con le politiche locali;
4. Definire la priorità di intervento finale da affrontare nel piano annuale di sostenibilità.

5.4. Matrice di priorità dei temi

La **matrice di priorità dei temi**, nota anche come **matrice di materialità**, è uno strumento essenziale per trasformare l'identificazione dei temi chiave di sostenibilità (vedi punto 5.3) in una gerarchia di priorità chiaramente giustificate. Attraverso questa matrice, l'organizzazione può valutare sistematicamente i temi rilevanti combinando la **prospettiva interna** (impatto organizzativo) con quella **esterna** (aspettative degli stakeholder).

Secondo la Global Reporting Initiative (GRI, 2021), **la materialità** è il principio che determina quali temi sono sufficientemente importanti da essere rendicontati e gestiti strategicamente. L'approccio

moderno alla materialità si è evoluto nel concetto di **doppia materialità**, come descritto da Biernacki (2023), che integra sia gli impatti dell'organizzazione sulla società e sull'ambiente (**materialità di impatto**) sia i rischi e le opportunità che questi temi rappresentano per l'organizzazione stessa (**materialità finanziaria**).

a) Valutazione di impatto (ambientale, sociale, reputazionale)

Il primo asse della matrice valuta l'**entità dell'impatto** che l'organizzazione ha su ciascun tema identificato, considerando:

- **Impatto Ambientale:** emissioni di gas serra, consumo di risorse, inquinamento, tutela della biodiversità;
- **Impatto Sociale:** inclusione, accessibilità, salute e benessere, condizioni di lavoro;
- **Impatto Reputazionale:** allineamento con i valori sociali, percezione pubblica, rischio di controversia.

Il punteggio può essere assegnato in base a criteri quali: portata dell'impatto, ambito, durata, riparabilità e visibilità pubblica (GRI, 2021).

b) Importanza percepita dagli stakeholder

Il secondo asse della matrice corrisponde all'importanza **che gli stakeholder attribuiscono a ciascun argomento**, in base ai loro valori, bisogni, aspettative e contesto socio-politico.

Questa percezione dovrebbe essere raccolta sistematicamente utilizzando metodi quali:

- Sondaggi e interviste;
- Riunioni con i comitati consultivi;
- Laboratori partecipativi;
- Focus group con rappresentanti della comunità.

Questo asse esprime la rilevanza pubblica e sociale di ciascun argomento ed è essenziale per costruire una **strategia di sostenibilità legittima e trasparente** (Reed et al., 2009).

c) Costruire la matrice di materialità

Sulla base delle due dimensioni sopra descritte, l'organizzazione può costruire la propria **matrice di materialità**. Questa matrice rappresenta visivamente i temi in base al loro **livello di impatto organizzativo** e alla loro **rilevanza per gli stakeholder**, consentendo di classificarli in tre categorie:

- **Priorità alta:** argomenti con un impatto elevato e un'importanza percepita elevata – dovrebbero essere affrontati con urgenza;
- **Priorità media:** argomenti con impatto o importanza moderati – dovrebbero essere monitorati e sviluppati gradualmente;
- **Priorità bassa:** argomenti con basso impatto e interesse limitato, che possono essere tenuti sotto osservazione.

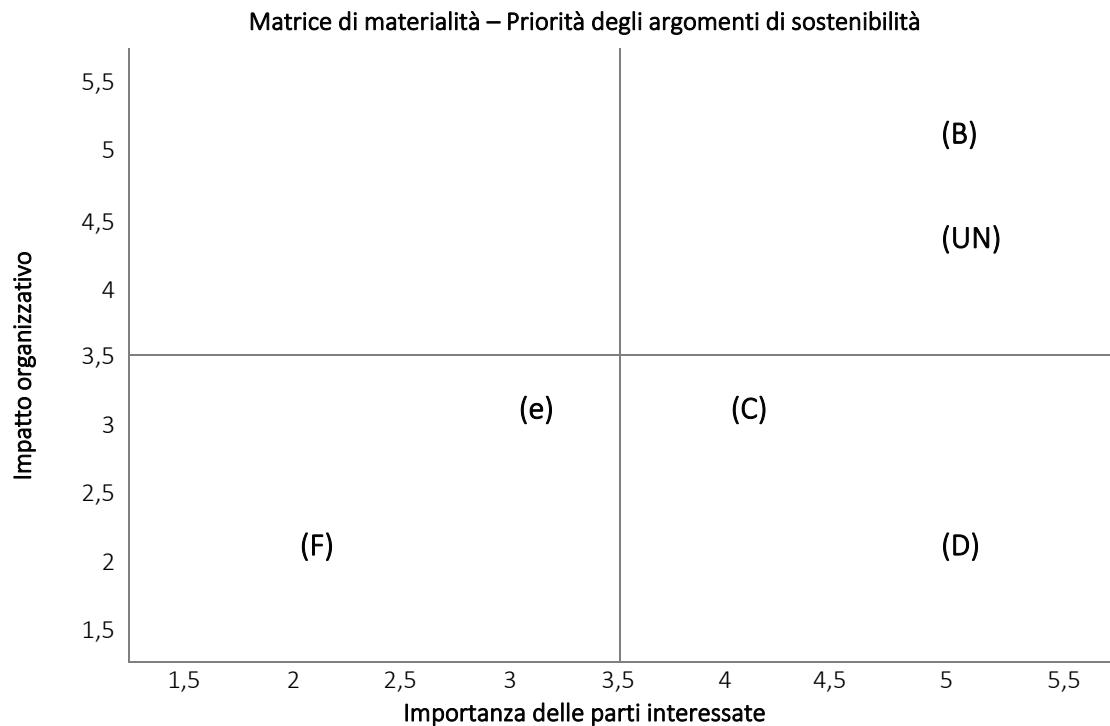
Esempio Di Materialità Matrice

Tema	Impatto organizzativo (1–5)	Importanza delle parti interessate (1–5)	Classificazione finale
Riduzione del consumo energetico (a)	4	5	Priorità alta

Parità di genere all'interno del team (b)	5	5	Priorità alta
Gestione dei rifiuti (c)	3	4	Priorità media
Comunicazione istituzionale (d)	2	5	Priorità media
Digitalizzazione dei processi (e)	3	3	Priorità media
Certificazione ambientale (f)	2	2	Priorità bassa

Qui in basso troviamo la **rappresentazione grafica della matrice di materialità**, che posiziona ciascun tema di sostenibilità in base al suo **impatto organizzativo** e **all'importanza percepita dagli stakeholder**.

Grafico Rappresentazione della matrice di materialità



Interpretazione:

- **Priorità alta:** argomenti con un impatto elevato e un'elevata importanza per le parti interessate;
- **Priorità media:** argomenti con impatto o importanza moderati;
- **Priorità bassa:** argomenti con minore impatto e interesse da parte delle parti interessate.

Questa matrice può essere utilizzata per supportare il processo decisionale strategico, comunicare le priorità d'azione e strutturare il Rapporto di sostenibilità dell'organizzazione.

Vantaggi della matrice di materialità:

- Garantisce **trasparenza** e **focalizzazione strategica**;
- Allinea le azioni con le **legittime aspettative delle parti interessate**;
- Facilita la **responsabilità** e la comunicazione con gli enti finanziatori;
- Consente di **dare priorità alle risorse e agli sforzi** sugli argomenti più rilevanti;
- Fornisce una **solida base** per la redazione del **Bilancio di Sostenibilità Non Finanziaria** (vedere punto 6).

5.5 . Definizione degli indicatori di sostenibilità

La definizione di **indicatori di sostenibilità** è un passaggio cruciale per garantire che gli impegni e le azioni delineati nel Piano Annuale di Sostenibilità possano essere **monitorati, misurati e migliorati**

costantemente. Gli indicatori contribuiscono a trasformare la strategia in pratica misurabile, guidando il processo decisionale, la rendicontazione e la comunicazione dei risultati.

Secondo Epstein e Buhovac (2014), gli indicatori di performance sono essenziali per tradurre le intenzioni di sostenibilità in risultati concreti, promuovendo **la trasparenza, la responsabilità e la credibilità organizzativa**.

a) Selezione Di KPI (indicatori chiave di prestazione)

KPI – Indicatori Chiave di Prestazione (KPI) sono metriche specifiche che aiutano a quantificare (o qualificare) i progressi verso obiettivi definiti. Dovrebbero essere scelti in base agli **argomenti chiave e alle priorità precedentemente identificati** (vedere punti 5.3 e 5.4) e su misura per il contesto dell'organizzazione.

Esempi di dimensione

Dimensione	Tema/Argomento prioritario	Indicatore (KPI)	Unità di misura
Ambientale	Riduzione del consumo energetico (a)	Consumo di elettricità al mese	kWh
Ambientale	Parità di genere all'interno del team (b)	Percentuale di rifiuti riciclati provenienti dalle attività organizzative	%
Sociale	Gestione dei rifiuti (c)	Numero di sessioni di formazione interna annuale sulla sostenibilità a	Numero
Sociale	Comunicazione istituzionale (d)	Livello di soddisfazione del beneficiario rispetto ai servizi forniti	Scala da 1 a 5
Economico	Digitalizzazione dei processi (e)	Percentuale del budget assegnato ai fornitori locali	%
Economico	Certificazione ambientale (f)	Importo dei finanziamenti garantiti per progetti sostenibili	€

b) Creazione degli indicatori SMART

L'applicazione della **metodologia SMART** garantisce che gli indicatori definiti siano:

- **S – Specifico:** descrivere chiaramente cosa si sta misurando;
- **M – Misurabile:** può essere quantificato o valutato oggettivamente;
- **A – Raggiungibile:** rientra nella la capacità effettiva dell'organizzazione;
- **R – Rilevante:** allineato con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione;
- **T – Limitato nel tempo:** definito entro un intervallo di tempo specifico.

Pratico esempi Di KPI come indicatori SMART:

i. Consumo di elettricità

Ridurre del 15% il consumo di elettricità negli edifici dell'organizzazione entro dicembre 2025.

SMART: S=uso energetico | M=15% | A=piano tecnico in atto | R=impatto ambientale | T=dicembre 2025

ii. Rifiuti riciclati

Aumentare la percentuale di rifiuti riciclati nelle attività organizzative al 75% entro la fine del 2024.

SMART: S=tasso di riciclaggio | M=75% | A=attraverso campagne e formazione | R=riduzione dei rifiuti | T=dicembre 2024

iii. Sessioni di formazione interna

Fornire almeno 6 sessioni di formazione interna sulla sostenibilità per il personale entro luglio 2025.

SMART: S=sessioni di formazione | M=6 | A=team motivato | R=sviluppo delle competenze | T=luglio 2025

iv. Soddisfazione del beneficiario

Raggiungere un punteggio medio di soddisfazione dei beneficiari pari a 4,5 (su 5) entro la seconda metà del 2025.

SMART: S=soddisfazione | M=4,5 | A=attraverso sondaggi e miglioramenti | R=qualità del servizio | T=giugno 2025

v. Approvvigionamento locale

Garantire che almeno il 40% del budget annuale per gli acquisti venga speso per fornitori locali entro la fine del 2024.

SMART: S=approvvigionamento locale | M=40% | A=mappa dei fornitori aggiornata | R=impatto economico locale | T=dicembre 2024

vi. Finanziamenti per progetti sostenibili

Ottenere 25.000 € di finanziamenti per iniziative di sostenibilità entro dicembre 2025.

SMART: S=raccolta fondi | M=€25.000 | A=team di progetti attivi | R=sostenibilità fattibilità | T=dicembre 2025

c) Integrazione con i sistemi di reporting esistenti

Per essere efficaci, gli indicatori di sostenibilità dovrebbero essere **integrati nei sistemi di gestione e rendicontazione esistenti**. Questa integrazione evita duplicazioni, riduce gli oneri amministrativi e rafforza la coerenza dei dati.

Piattaforme e strumenti comuni:

- Relazioni annuali sulle attività e sui bilanci finanziari;
- Relazioni sui progetti finanziati e sulle richieste di sovvenzione;
- Sistemi di dati interni e dashboard;
- Sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente (ad esempio, ISO 14001, ISO 9001, EMAS);
- Strumenti di reporting digitale (ad esempio, Google Data Studio, Power BI).

L'integrazione degli indicatori in un sistema strutturato di gestione della sostenibilità consente **un monitoraggio continuo** e **una comunicazione efficace dei risultati** a tutte le parti interessate (Hubbard, 2009).

La definizione di indicatori solidi è una delle principali garanzie che il piano di sostenibilità passi **dall'intenzione all'azione**. Le organizzazioni che implementano KPI chiari, pertinenti e tracciabili

tendono a migliorare le proprie performance, ad ottenere maggiori finanziamenti e a rafforzare il proprio ruolo di driver. di sociale e ambientale modifica.

5.6 . Pianificazione di azioni e iniziative

La **pianificazione di azioni e iniziative** rappresenta il momento in cui il Piano Annuale di Sostenibilità diventa strategicamente operativo. Dopo aver individuato i temi prioritari e definito gli indicatori (vedere paragrafi da 5.3 a 5.5), questa fase mira a tradurre la strategia in attività concrete, con chiari obiettivi annuali, responsabilità assegnate e risorse allocate.

Secondo Bryson (2018), una pianificazione efficace richiede che le organizzazioni stabiliscano un chiaro collegamento tra obiettivi strategici e attività operative, promuovendo coerenza, focalizzazione e capacità di attuazione.

a) Definizione degli obiettivi annuali

Gli obiettivi annuali sono gli obiettivi specifici da raggiungere entro un periodo di 12 mesi e dovrebbero essere:

- Quantificabili e verificabili;
- In linea con gli indicatori SMART precedentemente definiti (vedere sezione 5.5);
- Ambiziosi ma realistici, tenendo conto delle risorse disponibili e del contesto organizzativo;
- In linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) pertinenti.

Gli obiettivi dovrebbero coprire le tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) e contribuire direttamente agli impegni stabiliti nel piano strategico.

Esempio di obiettivi annuali:

- Ridurre del 15% il consumo energetico nelle strutture aziendali entro dicembre 2025;
- Aumentare il tasso di riciclaggio negli eventi e nelle attività annuali al 75%;
- Fornire 6 sessioni di formazione interna sulla sostenibilità per il team tecnico;
- Ottenere 25.000 € per progetti sostenibili entro la fine dell'anno fiscale.

b) Sviluppo di piani d'azione con responsabilità, scadenze e risorse

Ogni obiettivo dovrebbe essere accompagnato da un **piano d'azione dettagliato** , che descriva:

Elemento	Descrizione
Obiettivo specifico	Ciò che l'azione si propone di raggiungere in via prioritaria (argomento/tema)
Attività chiave	Quali passaggi e attività sono richiesti
Parti responsabili	Chi guida l'implementazione e chi la supporta
Scadenze	Qual è il programma di attuazione?
Risorse richieste	Budget, risorse umane e materiali necessarie
Indicatori di successo	Come verranno misurati l'efficacia e i risultati

Questo piano dovrebbe essere sviluppato in modo collaborativo, coinvolgendo team tecnici e stakeholder chiave, per garantire l'impegno organizzativo.

Esempio : Annuale obiettivi e piano d'azione legato all'OSS

Obiettivo/Tema prioritario	Azione/Attività	Responsabile	Scadenza	Risorse	Indicatore	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato
Ridurre il consumo di elettricità	Installazione di sensori di movimento e timer	Coordinatore IT	Marzo 2025	1.200 €, supporto tecnico	Riduzione del 15% del consumo di energia elettrica (kWh)	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile
Aumentare il tasso di riciclaggio	Istituire stazioni di riciclaggio e svolgere attività di formazione del personale	Team logistico	Aprile 2025	€800, materiale didattico	Il 75% dei rifiuti destinati al riciclo	Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo e produzione responsabili
Promuovere la parità di genere nella leadership	Rivedere la politica di reclutamento e selezione	Coordinamento delle risorse umane	Giugno 2025	Consulenza esterna	Aumento del 30% delle donne nei ruoli di leadership	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere
Formare il personale sulle pratiche ESG	Condurre 6 sessioni di formazione interna	Risorse umane / Formatore esterno	Dicembre 2025	24 ore di formazione	90% di soddisfazione dei partecipanti	Obiettivo di sviluppo sostenibile 4 – Istruzione di qualità
Coinvolgere i beneficiari nella sostenibilità	Organizzare sessioni partecipative per raccogliere idee	Coordinamento del progetto	Ottobre 2025	Tempo del personale, rinfreschi	3 idee applicate	Obiettivo di sviluppo sostenibile 11 – Città e comunità sostenibili
Ridurre l'uso della carta nei servizi amministrativi	Implementare firme digitali e archiviazione cloud	Ufficio Amministrativo	Luglio 2025	Software di gestione dei documenti	Riduzione del 40% del consumo di carta A4	Obiettivo di sviluppo sostenibile 13 – Azione per il clima
Rafforzare gli appalti sostenibili	Collaborare con fornitori locali certificati	Dipartimento finanziario	Novembre 2025	Database dei fornitori aggiornato	50% dei contratti con fornitori locali	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica
Migliorare i finanziamenti verdi	Presentare domande di finanziamento ambientale	Team di progetto	In corso	Tempo di squadra, consulenza	Raccolti 25.000 euro per progetti green	Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 17 – Partnership per gli Obiettivi

c) Integrazione con i Piani di Attività dell'Organizzazione

Il piano di sostenibilità non dovrebbe essere un documento isolato, ma pienamente integrato nei piani annuali di attività complessivi dell'organizzazione. Questa integrazione garantisce:

- Coerenza tra sostenibilità e missione dell'organizzazione;
- Allineamento con le azioni finanziate e i requisiti dei donatori;
- Monitoraggio, valutazione e comunicazione dei risultati più semplici.

Secondo Muralidhar (2020), la sostenibilità organizzativa diventa più efficace quando è trasversale a tutti i processi di gestione, essendo integrata nella pianificazione, nella definizione del budget, nella comunicazione istituzionale e nella cultura organizzativa.

Un piano d'azione ben strutturato consente alle organizzazioni di **trasformare le intenzioni in impatto**. Definendo obiettivi chiari, mobilitando risorse appropriate e integrando la sostenibilità nelle operazioni interne, le organizzazioni contribuiscono al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), rafforzando al contempo la propria **resilienza, credibilità e rilevanza sociale**.

5.7. Bilancio e risorse

L'elaborazione di un budget chiaro e l'individuazione delle risorse necessarie sono passaggi essenziali per garantire la **fattibilità e la sostenibilità** delle azioni delineate nel Piano Annuale di Sostenibilità.

La pianificazione finanziaria non è semplicemente un meccanismo di controllo: è uno strumento strategico che allinea gli obiettivi con i mezzi disponibili, garantendo **una gestione responsabile ed efficace** dei fondi.

Secondo Mikes e Kaplan (2015), l'implementazione efficace delle strategie nelle organizzazioni non profit dipende in larga misura dalla capacità di adattare **le risorse finanziarie e operative** agli obiettivi precedentemente stabiliti in modo realistico e orientato all'impatto.

a) Stima dei costi

La **stima dei costi** deve basarsi su un'analisi dettagliata dei piani d'azione definiti (vedi punto 5.6) e deve includere tutti i fattori rilevanti per l'attuazione. La struttura del budget deve tenere conto di:

- **Costi diretti** (materiali, attrezzature, servizi esterni);
- **Costi operativi** (logistica, viaggi, comunicazioni);
- **Costi delle risorse umane** (ore del personale tecnico, coordinamento, volontari);
- **Costi di monitoraggio e valutazione** (audit, indicatori, relazioni);
- **Costi imprevisi o imprevisti** (budget di riserva dal 5% al 10%).

Esempio di struttura dei costi per azione

Azione / Attività	Tipo di costo	Stima (€)
Installazione di sensori di movimento	Attrezzatura tecnica + installazione	1.200
Creazione di punti di riciclaggio e cestini per i rifiuti	Materiali e trasporti	850
Sessioni partecipative con i beneficiari	Logistica, affitto location, coffee-break	300
Formazione interna sulla sostenibilità (6 sessioni)	Formatori, materiali, certificazione	950
Revisione delle politiche di uguaglianza e inclusione	Consulenza esterna	1.500
Sviluppo di una piattaforma digitale di reporting sulla sostenibilità	Sviluppo e manutenzione web	2.000

Produzione di materiali di comunicazione sostenibili	Design, stampa ecologica	700
Campagna di sensibilizzazione sulla sostenibilità	Annunci sui social media, video	1.200
Acquisto di software di gestione dei documenti	Licenza annuale + formazione	600
Preparazione delle domande di finanziamento verde	Supporto tecnico	1.000
Valutazione esterna del piano di sostenibilità	Rapporto di audit e di impatto	1.300
Riserva per imprevisti (10%)	Emergenze o esigenze impreviste	1.260
Budget totale stimato: € 12.860		

b) Identificazione delle fonti di finanziamento (interne ed esterne)

La sostenibilità finanziaria del piano dipende dalla capacità dell'organizzazione di **mobilitare diverse fonti di finanziamento**. Combinare risorse interne con supporto esterno migliora la stabilità di bilancio e riduce i rischi di dipendenza.

Fonti interne:

- Il bilancio operativo annuale dell'organizzazione;
- Riallocazione dei fondi dalle attività meno strategiche;
- Contributi di membri, volontari o donatori interni.

Fonti esterne:

- Programmi europei (ad esempio, Erasmus+, LIFE, CERV);
- Fondi nazionali;
- Partnership con le imprese attraverso la responsabilità sociale d'impresa (CSR);
- Sostegno da parte di comuni, enti pubblici e fondazioni private;
- Campagne di crowdfunding e donazioni online.

Secondo Salamon (2012), i **modelli di finanziamento misti** tendono ad aumentare la resilienza e la capacità di innovazione delle organizzazioni, in particolare nei settori sociale e ambientale.

c) Allocazione efficiente delle risorse umane e materiali

Oltre alle risorse finanziarie, l'attuazione del piano richiede un **approccio strategico alla gestione delle risorse umane e materiali**. Un'allocazione efficiente garantisce un impatto maggiore e previene gli sprechi.

Raccomandazioni pratiche:

- Assegnare i membri del team ad aree tematiche e obiettivi specifici;
- Mappare le competenze tecniche e volontarie;
- Ottimizzare l'uso degli spazi, delle attrezzature e dei materiali riciclabili;
- Integrare strumenti digitali (ad esempio, piattaforme di gestione collaborativa);
- Promuovere la condivisione delle risorse tra progetti interni.

Murray, Skene e Haynes (2017) sostengono che l'adozione **dei principi dell'economia circolare** e della gestione integrata delle risorse interne rafforza la coerenza etica e ambientale dell'azione organizzativa.

Un piano di sostenibilità senza un budget realistico rimane un'intenzione. Stimando accuratamente i costi, identificando le opportunità di finanziamento e allocando strategicamente le risorse, l'organizzazione rafforza la propria capacità di generare **un impatto misurabile, reale e sostenibile**, garantendo al contempo la propria **resilienza istituzionale**.

In conformità con la tabella precedente, viene aggiornata la tabella finale per la Struttura dei Costi.

✂ Esempio: Stima dei costi con allocazione delle risorse

Azione / Attività	Risorse umane	Risorse materiali	Stima (€)
Installazione di sensori di movimento	Tecnico installatore	Sensori di presenza, apparecchiature di installazione	1.200
Creazione di punti di riciclaggio e cestini per i rifiuti	-	Contenitori selettivi, materiali per contenitori per il riciclaggio	850
Sessioni partecipative con i beneficiari	Facilitatori, coordinatori	Luogo per eventi, pause caffè	300
Formazione interna sulla sostenibilità (6 sessioni)	Formatori, coordinatori	Materiali di formazione, certificati	950
Revisione delle politiche di uguaglianza e inclusione	Consulente esterno	-	1.500
Sviluppo di una piattaforma digitale di reporting sulla sostenibilità	Sviluppatori, tecnici	Piattaforma digitale, costi di manutenzione web	2.000
Produzione di materiali di comunicazione sostenibili	Grafico, coordinatore	Carta ecologica, inchiostro ecologico, stampa	700
Campagna di sensibilizzazione sulla sostenibilità	Social media, coordinatori	Video, annunci sui social media, materiali promozionali	1.200
Acquisto di software di gestione dei documenti	-	Licenza software di gestione dei documenti, formazione	600
Preparazione delle domande di finanziamento verde	Specialista in finanziamenti	-	1.000
Valutazione esterna del piano di sostenibilità	Revisore dei conti esterno	Rapporto di impatto, audit	1.300
Riserva per imprevisti (10%)	-	-	1.260
Totale stimato: €12.860			

Per utilizzare e scaricare gratuitamente altri esempi di questo strumento, clicca qui <https://drive.google.com/drive/folders/1Q3cptIXrK18GZRkFL2ea1-gi6rRwAYU6?hl=it>



5.8. Implementazione e monitoraggio

L' **attuazione e il monitoraggio** del Piano Annuale di Sostenibilità rappresentano la fase di valutazione operativa e continuativa delle azioni definite. Questa fase garantisce che gli obiettivi siano effettivamente perseguiti sul campo, che le risorse siano utilizzate in modo efficiente e che gli impatti siano registrati, analizzati e comunicati in modo trasparente.

Secondo Hatry (2014), il monitoraggio è uno **strumento di apprendimento organizzativo** che consente di correggere tempestivamente le carenze e rafforza la responsabilità nei confronti degli stakeholder. Per raggiungere questo obiettivo, è essenziale pianificare un calendario di implementazione, promuovere riunioni di follow-up regolari e utilizzare strumenti digitali appropriati al contesto dell'organizzazione.

a) Calendario di implementazione

Il **calendario di implementazione** o piano di esecuzione è uno strumento fondamentale per la pianificazione operativa che organizza le attività durante l'anno, le distribuisce per periodi e consente di visualizzare l'avanzamento complessivo del piano. Questa cronologia deve essere chiara, accessibile e aggiornata regolarmente.

✂ Esempio di calendario di implementazione

Azione / Attività	Responsabile	Inizio	FINE	Stato attuale
Installazione di sensori di movimento	Coordinamento tecnico	Gennaio 2025	Febbraio 2025	In corso
Creazione di punti di riciclo e campagna di sensibilizzazione	Team per la sostenibilità	Febbraio 2025	Aprile 2025	Pianificato
Formazione interna sulla sostenibilità	Risorse umane / Formatore esterno	Marzo 2025	Luglio 2025	Non iniziato
Revisione della politica di inclusione e uguaglianza	Consiglio di amministrazione / Consulente esterno	Marzo 2025	Maggio 2025	In corso
Presentazione delle domande di finanziamento verde	Team di progetti	Gennaio 2025	Dicembre 2025	In corso
Valutazione di metà anno e adeguamento del piano	Team di coordinamento	Luglio 2025	Luglio 2025	Pianificato

Per utilizzare e scaricare gratuitamente altri esempi di questo strumento, clicca qui https://drive.google.com/drive/folders/1-RvO_-uuVsz3g7mdiwZv9o4rQ_ycPYRf?hl=it



b) Riunioni periodiche di follow-up

Gli incontri di follow-up mirano a mantenere il piano attivo e partecipativo, promuovendo l'analisi dei progressi, individuando le difficoltà e consentendo l'adozione di decisioni correttive.

Tali riunioni dovrebbero svolgersi regolarmente, coinvolgere i principali responsabili e fungere da base per gli aggiornamenti del dashboard e la rendicontazione.

Esempio del registro delle riunioni di follow-up.

Data	Obiettivo della riunione	Partecipanti	Argomenti principali	Decisioni e prossimi passi
15 gennaio 2025	Lancio ufficiale del piano	Consiglio di amministrazione, team tecnico, risorse umane	Validazione del calendario delle azioni, presentazione pubblica	Diffondere la cronologia; avviare azioni di risparmio energetico
12 marzo 2025	Revisione dei progressi del primo trimestre	Coordinamento + Sostenibilità	Valutazione dei punti di riciclaggio e campagna di sensibilizzazione	Aumentare le sessioni di formazione interna
10 giugno 2025	Focus sugli aspetti sociali e di inclusione	Risorse umane, team ESG, partner locali	Inclusione nel team e pratiche di diversità	Approvare la nuova politica di reclutamento
15 luglio 2025	Valutazione del piano di metà anno	Tutta la squadra	Esecuzione, deviazioni, comunicazione	Adeguare il piano di formazione e le scadenze di rendicontazione
15 dicembre 2025	Chiusura annuale e preparazione del rapporto	Consiglio di Amministrazione e Personale Tecnico	Risultati raggiunti, lezioni apprese, struttura del report	Iniziare a scrivere e raccogliere le prove

c) Strumenti di monitoraggio digitale

Gli strumenti digitali consentono all'organizzazione di monitorare, condividere e analizzare i progressi del piano in modo efficiente, collaborativo e trasparente. Queste piattaforme facilitano l'aggiornamento dei dati in tempo reale e supportano il processo decisionale basato su dati concreti.

Esempi di strumenti di monitoraggio online

Strumento	Funzione principale	Uso consigliato
Trello / Notion / Asana	Gestione visiva delle attività e del team	Organizzare per pilastri/temi di sostenibilità
Fogli Google / Excel	Monitoraggio di KPI, obiettivi e scadenze	Dashboard con formule e grafici di avanzamento
Power BI / Data Studio	Dashboard interattive e visualizzazione dei dati	Analisi visiva dei risultati e confronto per area tematica

Slack / Team / Discord	Comunicazione interna e monitoraggio dei progressi	Coordinamento tra team di progetto e gestione
------------------------	--	---

Esempio della tabella di monitoraggio dei KPI e delle scadenze (secondo la tabella semplificata del piano d'azione sopra – vedi p. 21)

Indicatore dell'obiettivo del tema	Responsabile	Linea di base (2024)	Obiettivo 2025	Valore attuale	Stato	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato
Ridurre il consumo energetico del 15%	Coordinamento tecnico	20.000 kWh	17.000 kWh	18.200 kWh	In corso	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile
Raggiungere il 75% di tasso di riciclaggio negli eventi	Team logistico	52%	75%	66%	In corso	Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo e produzione responsabili
Implementare una politica di reclutamento inclusiva	Risorse umane / Consiglio di amministrazione	Politica in fase di revisione	Politica approvata	In fase di approvazione	Pianificato	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere
Fornire 6 sessioni di formazione ESG interne	Risorse umane / Formatore esterno	2 sessioni	6 sessioni	3 sessioni	In corso	Obiettivo di sviluppo sostenibile 4 – Istruzione di qualità
Coinvolgere i beneficiari nella sostenibilità	Coordinamento del progetto	0 proposte implementate	3 proposte implementate	2 proposte	In esecuzione	Obiettivo di sviluppo sostenibile 11 – Città e comunità sostenibili
Ridurre l'uso della carta nei servizi amministrativi	Ufficio Amministrativo	100.000 fogli A4	riduzione del 40%	riduzione del 35%	In corso	Obiettivo di sviluppo sostenibile 13 – Azione per il clima
Rafforzare gli appalti sostenibili	Dipartimento finanziario	20% fornitori locali	Contratti sostenibili al 50%	45%	In corso	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica
Inviare domande di finanziamento verde (numero)	Team di progetti	3 applicazioni	5 applicazioni	4 applicazioni	Quasi completato	Obiettivo di sviluppo sostenibile 17 – Partnership per gli obiettivi

Questa tabella può essere aggiornata **mensilmente o trimestralmente** per supportare le riunioni di follow-up e la preparazione del rapporto finale sulla sostenibilità.

Un efficace processo di implementazione e monitoraggio garantisce che il piano di sostenibilità non sia solo dichiarativo, ma realmente **trasformativo**. Con un calendario strutturato, riunioni regolari e

strumenti digitali adeguati, l'organizzazione garantisce **efficienza operativa, trasparenza e reattività** alle esigenze degli stakeholder e al contesto circostante.

Dopo la fase di implementazione e monitoraggio del Piano Annuale di Sostenibilità Organizzativa, diventa essenziale consolidare i risultati, sistematizzare gli impatti osservati e comunicare in modo chiaro i progressi compiuti. Questa transizione segna l'inizio del secondo pilastro dell'E-Manual: il **Bilancio di Sostenibilità Non Finanziario** .

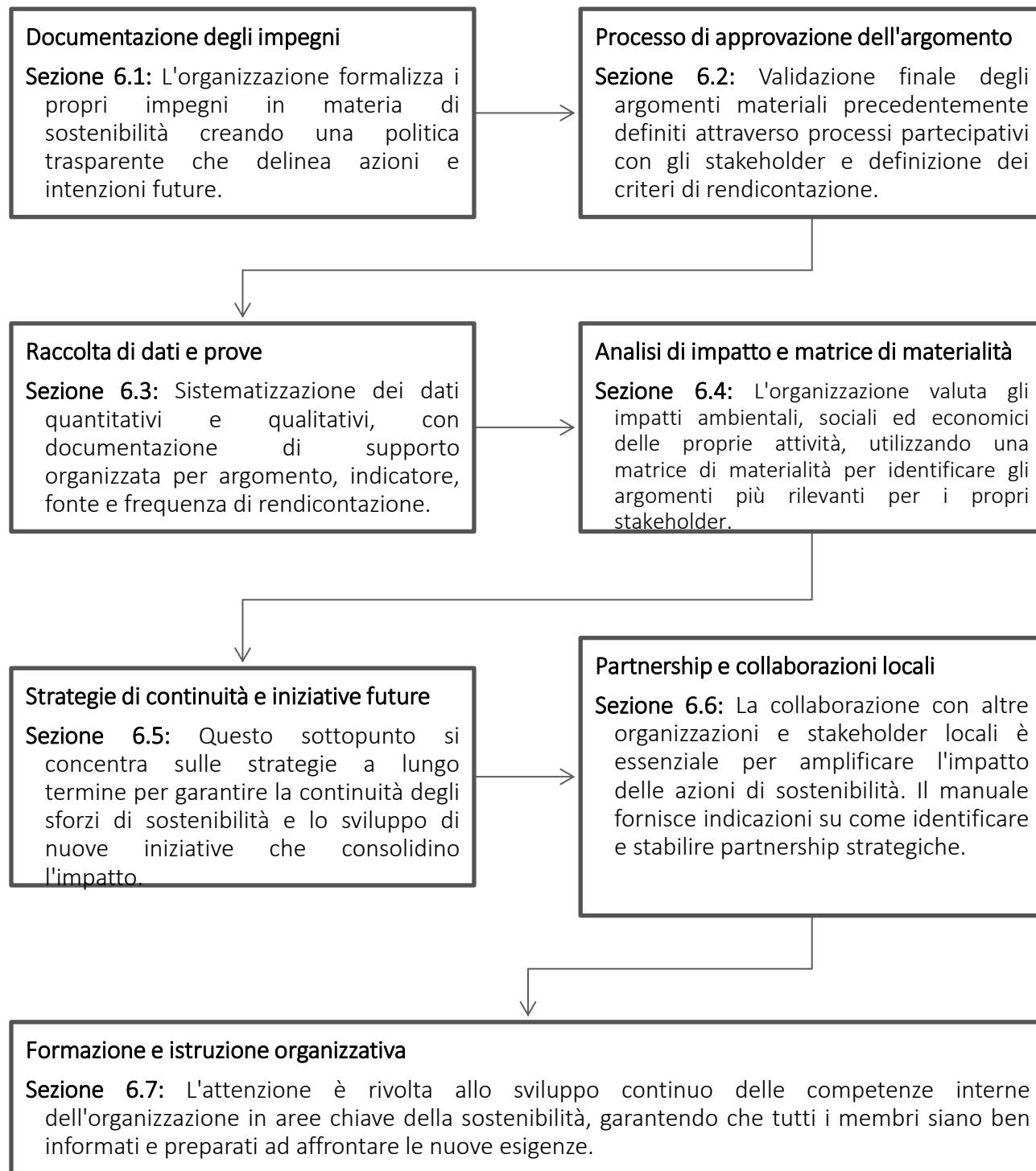
Questo secondo asse mira a organizzare e presentare, in modo trasparente e rigoroso, gli impegni assunti, gli indicatori raggiunti, le buone pratiche adottate e le sfide incontrate durante il ciclo annuale. Come raccomandato dalla **Direttiva Europea sul Reporting di Sostenibilità Aziendale (CSRD)**, questo processo dovrebbe basarsi su un approccio **di Doppia Materialità**, che rifletta non solo gli impatti generati dall'organizzazione, ma anche i rischi e le opportunità che i fattori esterni rappresentano per le sue performance (Biernacki, 2023).

Il report non deve essere considerato un documento puramente tecnico, ma piuttosto uno **strumento per il coinvolgimento degli stakeholder, il riconoscimento istituzionale e la responsabilizzazione della comunità**. Proseguendo il ciclo di pianificazione, esecuzione e valutazione, questo pilastro rafforza l'impegno dell'organizzazione verso la trasparenza, il miglioramento continuo e la trasformazione sostenibile.

Rapporto sulla sostenibilità non finanziaria

6. PILASTRO 2: Bilancio di sostenibilità non finanziaria

Questo pilastro guida le organizzazioni nella creazione di un **report non finanziario** che documenti i loro impatti e impegni in materia di sostenibilità. Le sezioni e i sotto-punti corrispondenti a questo pilastro sono:



6.1. Dichiarazione di intenti e impegno politico

La **dichiarazione di intenti e l'impegno politico** costituiscono l'apertura formale del Bilancio di Sostenibilità Non Finanziario, rappresentando la posizione ufficiale dell'organizzazione in materia di sostenibilità, la sua missione sociale e la sua responsabilità di rendicontare in modo trasparente le proprie attività agli stakeholder. Questa dichiarazione dovrebbe essere approvata dai massimi organi di governance (come il Consiglio di Amministrazione, la Direzione Generale o il Consiglio di Gestione), conferendole legittimità istituzionale e garantendo l'allineamento strategico con i valori e gli obiettivi dell'organizzazione.

a) Visione e missione organizzativa

La dichiarazione dovrebbe essere ancorata alla **visione e alla missione dell'organizzazione**, riflettendone lo scopo, il ruolo sociale e l'impatto positivo che intende generare. Questi elementi guida dovrebbero essere aggiornati e in linea con le attuali sfide della sostenibilità e della giustizia sociale.

“La missione e la visione di un'organizzazione costituiscono il fondamento della sua identità istituzionale e forniscono il quadro essenziale per definire le priorità strategiche e operative” (Bryson, 2018).

b) Impegno per la sostenibilità e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)

La dichiarazione dovrebbe rafforzare **l'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità**, incorporando un approccio olistico che copra le dimensioni ambientali, sociali ed economiche. Tale impegno dovrebbe essere in linea con **l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)**, che fungono da quadro di riferimento globale.

“La sostenibilità istituzionale implica più che buone intenzioni: richiede obiettivi chiari, misurabili e socialmente rilevanti” (Epstein & Buhovac, 2014).

Tale allineamento consente all'organizzazione di comunicare il proprio contributo agli obiettivi globali, rafforzare la propria rilevanza istituzionale e mobilitare le parti interessate attorno a uno scopo condiviso.

c) Coinvolgimento della leadership e integrazione nella strategia di governance

Il coinvolgimento attivo della leadership e degli organi di governance è essenziale per la credibilità e l'efficacia delle strategie di sostenibilità. È fondamentale dimostrare che il top management si impegna ad attuare, monitorare e migliorare costantemente gli impegni assunti.

In questo contesto, è importante sottolineare la **rilevanza della direttiva europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**, che richiede alle organizzazioni interessate di rendicontare i propri impatti ambientali, sociali e di governance (ESG) in modo standardizzato, sulla base del principio della **Doppia Materialità** (Biernacki, 2023). Sebbene molte organizzazioni del terzo settore non siano ancora legalmente soggette a questa direttiva, l'adozione volontaria dei suoi principi rappresenta

un'opportunità strategica per migliorare la trasparenza, allinearsi agli standard europei e prepararsi ai futuri requisiti di finanziamento e di reputazione.

“La leadership svolge un ruolo decisivo nell’istituzionalizzazione della sostenibilità, promuovendone l’integrazione trasversale nella cultura e nella gestione dell’organizzazione” (Muralidhar, 2020).

Struttura consigliata per la dichiarazione di impegno

Elemento	Contenuto consigliato
Identificazione dell'organizzazione	Nome, tipo di entità, missione e area di operazione
Visione istituzionale	Prospettive sostenibili a lungo termine e contributo sociale desiderato
Missione e valori fondamentali	Principi guida e impegno verso la responsabilità istituzionale
Impegno per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	Obiettivi di sviluppo sostenibile prioritari e obiettivi specifici a cui l'organizzazione intende contribuire
Riferimento al CSRD	Adeguamento volontario alla direttiva europea e adozione del principio della doppia materialità
Posizionamento della leadership	Dichiarazione firmata che assume l'impegno politico nei confronti dei principi stabiliti nel rapporto
Data e convalida formale	Firma e data di convalida da parte di una persona con autorità formale

Esempi Adattabili di Dichiarazione

Esempio 1:

"In **[Nome dell'organizzazione]**, consideriamo la sostenibilità un pilastro strategico della nostra missione sociale. Guidati dai principi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e in linea con lo spirito della Direttiva europea CSRD, ci impegniamo a valutare i nostri impatti in modo olistico e trasparente, adottando il principio della Doppia Materialità come strumento di pianificazione e rendicontazione.

Questo rapporto riflette il nostro impegno costante per uno sviluppo inclusivo, giusto e resiliente, guidato dal pieno coinvolgimento del nostro Consiglio di Amministrazione e dei team tecnici. In questo modo, rafforziamo la nostra missione di contribuire attivamente a una società più sostenibile, inclusiva e responsabile."

Esempio 2:

In **[Nome dell'organizzazione]**, crediamo che la sostenibilità non sia semplicemente un obiettivo, ma un impegno trasversale che deve guidare tutte le nostre decisioni, pratiche e relazioni con la comunità.

La nostra missione di promuovere **[inserire causa o gruppo target, ad esempio inclusione sociale, educazione ambientale, supporto alle popolazioni vulnerabili]** richiede azioni coerenti con i valori di giustizia sociale, equità intergenerazionale e rispetto per il pianeta. In questo rapporto, riaffermiamo il nostro allineamento con gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** e la nostra adesione volontaria ai principi della **Direttiva europea CSRD**, riconoscendo la crescente importanza della Doppia Materialità come riferimento per la valutazione e la rendicontazione degli impatti.

Riaffermiamo il ruolo attivo della nostra leadership nell'integrare la sostenibilità come priorità organizzativa, garantendo che gli impegni qui espressi siano seguiti da azioni concrete, obiettivi chiari e dal coinvolgimento continuo dei nostri stakeholder.

Questo documento non è un semplice esercizio di rendicontazione: è un riflesso della cultura che stiamo costruendo: più trasparente, più partecipativa e più resiliente. Una cultura in cui ogni progetto, ogni partnership e ogni decisione contribuisce a un futuro collettivo più sostenibile e umano.

6.2. Processo di approvazione dei temi

Il processo di approvazione dei temi è una fase critica nello sviluppo del **Bilancio di Sostenibilità Non Finanziario**, durante la quale l'insieme dei temi materiali precedentemente identificati e prioritizzati nell'ambito del **Piano Annuale di Sostenibilità Organizzativa** (vedere sezioni 5.3: *Temi Chiave di Sostenibilità* e 5.4: *Matrice di Prioritizzazione della Materialità*) viene consolidato e validato. Questa fase garantisce che i temi inclusi nel bilancio riflettano accuratamente le priorità strategiche dell'organizzazione, gli impatti più rilevanti e le legittime aspettative dei suoi stakeholder. Devono essere prese in considerazione tre fasi chiave:

a) Consolidamento degli argomenti materiali identificati nel piano

La prima fase prevede la compilazione degli argomenti chiave già identificati, valutati e classificati, e il loro consolidamento in un elenco finale di argomenti rilevanti. Questo processo dovrebbe basarsi su:

- L'impatto dell'organizzazione sulle dimensioni ambientale, sociale ed economica;
- Allineamento con **gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) pertinenti** ;
- L'analisi della **Matrice di Materialità** sviluppata nella sezione 5.4;
- I principi della **Doppia Materialità**, come definiti nella **CSRD – Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale** (Biernacki, 2023), integrano sia la materialità dell'impatto che quella finanziaria.

Tale consolidamento è essenziale per delimitare il contenuto del rapporto e garantire coerenza e focalizzazione nella comunicazione degli impegni e dei risultati dell'organizzazione.

b) Validazione da parte degli stakeholder strategici

La validazione dei temi materiali dovrebbe essere effettuata con il coinvolgimento diretto degli stakeholder più rilevanti, garantendo la legittimità del processo e favorendo il dialogo con coloro che influenzano e sono influenzati dall'organizzazione. Tale validazione può assumere diverse forme:

- Sondaggi partecipativi tra stakeholder interni ed esterni;
- Sessioni di ascolto attivo (focus group, world café);
- Riunioni formali con comitati consultivi o organi di governance;
- Revisione esterna da parte di partner, finanziatori o esperti in materia.

Lo **standard AA1000 Stakeholder Engagement** (AccountAbility, 2015) sottolinea l'importanza del coinvolgimento sistematico ed etico degli stakeholder come motore di trasparenza, fiducia e responsabilità.

c) Definizione dei criteri di rendicontazione

Dopo il processo di validazione, è necessario definire il metodo di rendicontazione di ciascun argomento, sulla base di chiari criteri di materialità, pertinenza e misurabilità. Questi criteri dovrebbero garantire:

- Allineamento con gli **standard GRI** (Global Reporting Initiative, 2021);
- Integrazione con gli indicatori e gli obiettivi definiti nel Piano Annuale (vedi sezione 5.5);
- Compatibilità con i requisiti **CSRD**, in particolare in termini di giustificazione della selezione degli argomenti e applicazione dell'approccio della doppia materialità;
- Chiarezza, comparabilità e periodicità dei dati presentati.

“Il contenuto del bilancio di sostenibilità deve derivare da una solida valutazione della materialità, che coinvolga le parti interessate e sia supportato da criteri di rendicontazione coerenti e trasparenti” (Eccles & Krzus, 2018).

Tabella di riferimento – Fasi del processo di approvazione degli argomenti

Palcoscenico	Descrizione	Strumenti consigliati
1. Consolidamento dei temi	Raggruppamento finale e priorità degli argomenti materiali in base alla matrice	Matrice di materialità
2. Validazione delle parti interessate	Raccolta di feedback da parte dei principali stakeholder interni ed esterni	Sondaggi, interviste, focus group
3. Definizione dei criteri di rendicontazione	Definizione di metriche, fonti di dati e frequenza di reporting	Modelli di indicatori e schede di convalida degli argomenti

Esempio Pratico – Consolidamento dei Temi e approvazione (in base alle sezioni 5.3 e 5.4)

Identificato Chiave Argomento	Impatto organizzativo (1–5)	Importanza delle parti interessate (1–5)	Classificazione e finale	Validazione delle parti interessate	Criteri di segnalazione	Obiettivo di sviluppo sostenibile rilevante	Dimensione
Riduzione del consumo energetico nelle strutture	4	5	Alta priorità	Confermato tramite sondaggio con personale tecnico e direttori	Indicatore: consumo energetico mensile (kWh); obiettivo: -15%	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile	Ambientale
Promuovere la parità di genere nella leadership	5	5	Alta priorità	Validato tramite focus group con il personale	% di donne in posizioni dirigenziali; politica di	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5	Sociale

					reclutamento equa	– Parità di genere	
Gestione dei rifiuti durante gli eventi	3	4	Priorità media	Suggerito dai partner ambientali locali	Rifiuti totali generati e riciclati (kg); obiettivi di miglioramento annuale	Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo e produzione responsabili	Ambientale
Acquisti sostenibili da fornitori locali	3	3	Priorità media	Convalidato nella riunione del team finanziario	% di contratti con fornitori locali; criteri di acquisto etici	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica	Economico
Inclusione digitale dei beneficiari	2	5	Priorità media	Sollevato da organizzazioni basate sulla comunità	Numero di beneficiari con accesso digitale regolare; numero di iniziative formative	Obiettivo di sviluppo sostenibile 10 – Ridurre le disuguaglianze	Sociale

In sintesi, l'approvazione dei temi materiali non è solo un passaggio tecnico, ma un momento strategico di validazione partecipata delle priorità di sostenibilità dell'organizzazione. La chiarezza del processo, il coinvolgimento etico degli stakeholder e l'allineamento a framework riconosciuti come gli Standard GRI e la CSRD rafforzano la legittimità del report e creano fiducia tra gli stakeholder riguardo agli impegni assunti.

6.3. Raccolta di dati e prove

La fase di raccolta dati ed evidenze è uno dei pilastri centrali nello sviluppo di un Bilancio di Sostenibilità Non Finanziario solido, trasparente ed efficace. È attraverso questa fase che viene garantita la credibilità delle informazioni rendicontate, consentendo non solo la validazione degli obiettivi definiti nel Piano Annuale di Sostenibilità Organizzativa, ma anche la dimostrazione chiara e oggettiva degli impatti concreti generati dall'organizzazione.

Secondo Hatry (2014), "la misurazione sistematica delle prestazioni è essenziale per garantire la responsabilità, facilitare il processo decisionale basato sulle prove e promuovere il miglioramento continuo". Pertanto, i dati raccolti devono essere rappresentativi, verificabili e contestualizzati, nonché opportunamente organizzati per tema, indicatore, fonte e frequenza.

a) Sistematizzazione dei dati raccolti

La sistematizzazione si riferisce all'organizzazione metodica dei dati raccolti, utilizzando strumenti appropriati e di facile utilizzo per il team tecnico. Questo compito richiede una chiara definizione di responsabilità, fonti, periodicità e formati di registrazione, facilitando l'aggregazione e la successiva analisi delle prove.

Le fonti comuni includono:

- Rapporti interni;
- Schede di monitoraggio delle attività;
- Banche dati operative;
- Piattaforme collaborative (ad esempio, Google Drive, SharePoint);
- Strumenti di Business Intelligence (ad esempio, Power BI, Google Data Studio).

b) Prove documentali

Le prove documentali rafforzano l'accuratezza dei dati presentati e consentono di illustrare in modo tangibile e verificabile i risultati conseguiti dall'organizzazione. Fotografie, verbali scritti, moduli compilati, verbali di riunione, testimonianze dei partecipanti e altri documenti contribuiscono a creare un report più completo, coinvolgente e trasparente.

Secondo Patton (2008), la triangolazione dei dati, ovvero il controllo incrociato tra prove quantitative e qualitative, aumenta l'affidabilità dei risultati e consente di comprendere non solo il "quanto", ma anche il "come" e il "perché" degli impatti ottenuti.

c) Indicatori quantitativi e qualitativi

La selezione e l'utilizzo degli indicatori devono riflettere i temi prioritari identificati nelle fasi precedenti (vedere punti 5.3 e 5.4), con dati organizzati per dimensione della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica), SDG associato e tipo di misurazione.

È importante garantire un equilibrio tra:

- **Indicatori quantitativi** (ad esempio, numero di beneficiari, % di riduzione del consumo energetico);
- **Indicatori qualitativi** (ad esempio, percezione del benessere, feedback delle parti interessate).

La Global Reporting Initiative (2021) sottolinea l'importanza di parametri comparabili e basati su prove come criterio di qualità essenziale nella rendicontazione non finanziaria.

Strumento Pratico: Griglia di sistematizzazione dei dati e delle prove

La tabella seguente presenta un modello di griglia che le organizzazioni possono utilizzare per pianificare e organizzare la raccolta dati, sulla base dei temi definiti nella Matrice di Materialità (vedere punto 5.4):

Tema chiave prioritario	Indicatore principale	Tipo di indicatore	Fonte dei dati	Frequenza	Prove documentali	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato
Riduzione del consumo energetico nelle strutture	Consumo energetico mensile in kWh	Quantitativo	Contatori energetici; bollette delle utenze	Mensile	Bollette, registrazioni tecniche, tabelle dei consumi	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile

Parità di genere nella leadership	% di donne in posizioni di leadership	Quantitativo	Registri delle risorse umane	Semestrale	Rapporti interni, politica di parità	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere
Gestione dei rifiuti durante gli eventi	% di rifiuti riciclati rispetto a quelli generati	Quantitativo	Registri logistici degli eventi	Trimestrale	Foto, contratti con i riciclatori	Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo e produzione responsabili
Inclusione digitale dei beneficiari	Numero di partecipanti con accesso digitale	Misto	Sondaggi, file di progetto	Semestrale	Moduli, screenshot, interviste	Obiettivo di sviluppo sostenibile 10 – Ridurre le disuguaglianze
Approvvigionamento sostenibile da fornitori locali	% di contratti con fornitori locali	Quantitativo	Banca dati finanziaria	Annuale	Contratti, registri dei fornitori, verbali delle riunioni	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica

Questo punto rappresenta la concretizzazione pratica del lavoro svolto nelle fasi precedenti. L'identificazione dei temi chiave (5.3), la loro prioritizzazione (5.4), la definizione degli indicatori (5.5) e la pianificazione delle azioni (5.6) culminano qui, con l'organizzazione delle evidenze che supporteranno il bilancio di sostenibilità. È, quindi, il collegamento che garantisce la coerenza tra ciò che viene pianificato, ciò che viene fatto e ciò che viene rendicontato. Implementando questa griglia, le organizzazioni rafforzano la loro capacità di dimostrare un impatto reale, duraturo e trasparente.

6.4. Analisi di impatto e matrice di materialità

L'analisi di impatto rappresenta una fase fondamentale del Bilancio di Sostenibilità Non Finanziaria, in quanto consente all'organizzazione di valutare criticamente i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi definiti, di identificare gli effetti generati nelle dimensioni ambientale, sociale ed economica e di rafforzare la trasparenza con gli stakeholder. Questa fase svolge un ruolo strategico, consentendo all'organizzazione di adeguare la pianificazione, migliorare il processo decisionale e dimostrare il valore aggiunto dei propri interventi.

Secondo Epstein e Buhovac (2014), un'analisi di impatto efficace richiede non solo la raccolta di dati affidabili, ma anche la loro interpretazione nel contesto, considerando sia le dinamiche organizzative interne sia l'ambiente esterno in cui opera.

a) Valutazione dei risultati raggiunti

In questa fase, gli indicatori di performance definiti nelle sezioni precedenti (in particolare in 5.5 – Indicatori di sostenibilità e 6.3 – Raccolta dati e prove) dovranno essere analizzati per verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati nel Piano annuale di sostenibilità.

La valutazione dovrebbe affrontare:

- Raggiungimento di obiettivi quantitativi (ad esempio, % di riduzione del consumo energetico);
- Completamento delle azioni pianificate (vedere sezione 5.6);
- Livello di partecipazione delle parti interessate;
- Contributo agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS).

La presentazione dei risultati può includere tabelle comparative, grafici delle prestazioni e analisi anno su anno.

b) Grafico Rappresentazione Di Impatti

La rappresentazione visiva degli impatti migliora la leggibilità e la comprensione dei dati da parte dei diversi destinatari del rapporto. I formati consigliati includono:

- Grafici a barre e a linee per confrontare gli indicatori nel tempo;
- Mappe di impatto per individuare i territori interessati e i gruppi target;
- Diagrammi che mostrano i contributi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile;
- Dashboard riepilogative che mostrano i progressi per dimensione della sostenibilità (ambientale, sociale, economica).

Questi elementi visivi sono strumenti essenziali per dimostrare la coerenza tra pianificazione, esecuzione e risultati, migliorando l'accessibilità delle informazioni.

c) Riflessione SU Limitazioni e vincoli

Per garantire l'integrità e la credibilità del reporting, è essenziale che l'organizzazione riconosca anche le difficoltà incontrate, gli obiettivi non raggiunti e i fattori che hanno limitato l'impatto atteso. Questa riflessione critica può includere:

- Vincoli di bilancio;
- Mancanza di risorse umane o tecniche;
- Resistenza organizzativa al cambiamento;
- Impatto di fattori esterni (ad esempio pandemia, contesto politico o economico).

Questa pratica di autoriflessione è supportata da Patton (2008), il quale sostiene che riconoscere i limiti e gli apprendimenti è una caratteristica fondamentale della maturità organizzativa e del miglioramento continuo.

Strumento di Supporto: Mappa della materialità e di impatto

Tema chiave	Indicatore di prestazione	Risultato raggiunto	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato	Osservazioni e vincoli
Riduzione del consumo energetico	-15% di consumo di kWh	-12,4%	Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 – Energia pulita e accessibile	Ritardi nell'installazione dei sensori
Parità di genere nella leadership	% di donne in ruoli di leadership	40% (obiettivo: 50%)	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere	Resistenza culturale e limitate applicazioni femminili
Gestione dei rifiuti durante gli eventi	% di riciclaggio	78% (obiettivo: 75%)	Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo responsabile	Obiettivo superato: le migliori pratiche replicate internamente
Inclusione digitale dei beneficiari	Numero di partecipanti regolari all'accesso digitale	115 beneficiari	Obiettivo di sviluppo sostenibile 10 – Ridurre le disuguaglianze	Accesso limitato ai dispositivi
Approvvigionamento sostenibile	% di contratti con fornitori locali certificati	48% (obiettivo: 50%)	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica	Mancanza di fornitori certificati a livello locale

Questa sezione rappresenta il momento di integrazione e validazione dei dati raccolti e delle azioni implementate. È direttamente correlata a:

- Sezioni **5.3** e **5.4**: Identificazione e definizione delle priorità dei temi chiave;
- Sezione **5.5**: Definizione degli indicatori di sostenibilità;
- Sezione **5.6**: Pianificazione delle azioni e degli obiettivi;
- Sezione **6.3**: Raccolta e sistematizzazione dei dati.

L'analisi dell'impatto e la matrice di materialità consentono alle organizzazioni di chiudere il ciclo di pianificazione strategica sulla base di prove concrete, garantendo che il report di sostenibilità serva sia da strumento di responsabilità sia da catalizzatore per l'apprendimento e il miglioramento continuo.

Integrazione dei KPI – Riepilogo operativo per il monitoraggio

A complemento dell'analisi di impatto e della matrice di materialità presentate in questa sezione, si consiglia di creare una tabella riassuntiva degli indicatori chiave di prestazione (KPI), che consenta il consolidamento chiaro e integrato dei dati chiave raccolti durante l'intero ciclo di sostenibilità.

Strumento di Supporto: Tabella riassuntiva KPI

Tema della sostenibilità	KPI	Baseline dell'anno precedente	Target dell'anno	Risultato dell'anno	Stato	Tendenza	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato
Consumo energetico	riduzione kWh	20.000 kWh	-15%	-12,4%	Parzialmente raggiunto	↓	ODS 7
Parità di genere nella leadership	% di donne in posizioni di leadership	30%	50%	40%	In pista	↑	ODS 5
Inclusione digitale	Beneficiari con accesso regolare	90	120	115	Vicino al bersaglio	↑	ODS 10

Integrando questa tabella, l'organizzazione rafforza la coerenza tra pianificazione e valutazione, promuovendo la trasparenza e garantendo che i dati analizzati siano ancorati a parametri chiari e verificabili, allineati con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile.

6.5. Strategie di continuità e iniziative future

Le strategie di continuità e le iniziative future rappresentano la fase di transizione tra il ciclo di valutazione e la fase successiva di pianificazione strategica. Questa sezione del Bilancio di Sostenibilità Non Finanziaria non si limita a chiudere il processo di rendicontazione, ma apre un nuovo ciclo di azioni. L'obiettivo è rafforzare l'impegno dell'organizzazione verso il miglioramento continuo e dimostrare la sua capacità di riflettere, adattarsi ed evolvere in risposta alle sfide e alle lezioni apprese.

Secondo Epstein e Buhovac (2014), un'organizzazione sostenibile è quella che “impara dai propri impatti, risponde ai cambiamenti contestuali ed è in grado di progettare soluzioni trasformative per il futuro”.

a) Lezioni apprese

Le lezioni apprese rappresentano il corpus di conoscenze derivante dall'attuazione pratica del Piano Annuale di Sostenibilità. Sistematizzando queste lezioni, l'organizzazione costruisce una solida base di apprendimento organizzativo e di memoria istituzionale, che dovrebbe orientare la pianificazione futura.

Esempi Di Lezioni imparate

Argomento chiave	Risultato valutato	Fattore critico di successo	Ostacolo o lezione rilevante
Riduzione del consumo energetico	Obiettivo del-15% quasi raggiunto	Consapevolezza interna efficace	Necessità di una manutenzione preventiva più regolare
Parità di genere nella leadership	Il 40% delle donne ricopre ruoli di leadership	Forte impegno da parte del senior management	Resistenza culturale in alcuni dipartimenti

Inclusione digitale dei beneficiari	Accesso digitale fornito a 115 beneficiari	Partnership con hub per l'inclusione digitale	Necessità di supporto tecnico continuo per gli studenti
Approvvigionamento sostenibile	48% dei contratti con fornitori locali	Database dei fornitori aggiornato	Mancanza di fornitori certificati ambientali a livello locale

b) Pianificazione di iniziative future

Le iniziative future dovrebbero essere sviluppate sulla base di analisi di impatto, risultati raggiunti e bisogni insoddisfatti. Dovrebbero inoltre riflettere le tendenze emergenti e includere obiettivi realistici e innovativi che contribuiscano ad ampliare l'impatto dell'organizzazione.

Esempio Di Pianificazione delle iniziative future

Nuova iniziativa proposta	Argomento correlato	Giustificazione basata sui dati precedenti	Indicatore proposto	Obiettivo di sviluppo sostenibile mirato
Lanciare una campagna digitale di sensibilizzazione ecologica	Sostenibilità ambientale	Mancanza di alfabetizzazione ecologica tra i beneficiari	Numero di visualizzazioni/interazioni	Obiettivo di sviluppo sostenibile 13 – Azione per il clima
Creare una rete di fornitori locali sostenibili	Approvvigionamento responsabile	Basso numero di contratti con fornitori certificati	Numero di fornitori con certificazione green	Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica
Programma di rafforzamento delle capacità in materia di uguaglianza e inclusione	Parità di genere e inclusione	Feedback interno sulla resistenza	Numero di sessioni tenute; tasso di partecipazione	Obiettivo di sviluppo sostenibile 5 – Parità di genere
Stabilire protocolli con università e centri di ricerca e sviluppo	Innovazione organizzativa	Elevato potenziale di miglioramento basato sull'evidenza	Numero di partnership stabilite	Obiettivo di sviluppo sostenibile 9 – Industria, innovazione e infrastrutture

c) Integrazione nel ciclo di miglioramento continuo

Il miglioramento continuo è il fondamento di un'organizzazione resiliente e innovativa. Questo approccio, ispirato al ciclo PDCA (Pianifica, Fai, Controlla, Agisci) (ISO, 2015), prevede l'integrazione dei risultati della valutazione nel nuovo ciclo di pianificazione e l'aggiornamento continuo degli strumenti di gestione della sostenibilità.

Azioni Raccomandate per il miglioramento continuo

Azione di miglioramento	Fonte della diagnosi	Strumento da aggiornare	Frequenza di revisione
Rivedere gli indicatori e gli obiettivi ambientali	Dati del punto 6.3 (evidenza quantitativa)	Dashboard KPI	Annualmente
Aggiorna la matrice di materialità	Contributo degli stakeholder dal punto 6.2	Matrice dei temi prioritari	Ogni due anni
Rafforzare la formazione interna	Lezioni apprese (punto 6.5-a)	Piano di rafforzamento delle capacità	Semestralmente
Crea una dashboard di monitoraggio online	Raccomandazioni delle riunioni (punto 5.8-b)	Strumento di reporting digitale ESG	Trimestrale

“L’apprendimento organizzativo dipende dalla capacità di trasformare dati e valutazioni in cambiamenti pratici, istituzionalizzati e duraturi” (Hatry, 2014).

La Sezione 6.5 consolida il ruolo della rendicontazione non finanziaria come strumento strategico e dinamico. In articolazione con i punti precedenti:

- **5.6 e 5.7** – rafforza l’importanza della pianificazione e dell’allocazione efficiente delle risorse;
- **6.3 e 6.4** – si basa sulla raccolta dati e sull’analisi dell’impatto;
- **6.2** – adegua le priorità in base alla convalida delle parti interessate;
- **6.1** – dà espressione pratica all’impegno politico assunto all’inizio del rapporto.

Progettando azioni future basate su prove concrete, il report diventa un documento vivo, di guida e trasformativo, che promuove la costante evoluzione della sostenibilità organizzativa.

6.6. Partnership e collaborazioni locali

Le partnership locali e le collaborazioni interistituzionali rappresentano uno dei pilastri fondamentali di una strategia di sostenibilità organizzativa efficace e duratura. Nel contesto del Bilancio di Sostenibilità Non Finanziaria, questa sezione mira a evidenziare non solo i risultati raggiunti, ma anche il posizionamento dell'organizzazione come agente collaborativo e mobilitatore di reti di impatto.

Secondo Salamon (2012), “le organizzazioni della società civile sono tanto più efficaci quanto maggiore è la loro capacità di connettersi con altri attori pubblici, privati e comunitari, promuovendo soluzioni condivise e sostenibili”. Pertanto, la descrizione e l’analisi delle partnership dovrebbero riflettere una logica di co-creazione, promuovendo pratiche collaborative che migliorino i risultati sociali, ambientali ed economici.

a) Progetti di rete

I progetti di rete promuovono un approccio sistemico e intersettoriale, consentendo alle organizzazioni di mettere in comune risorse, conoscenze e legittimità per affrontare sfide complesse come l'esclusione sociale, la transizione ecologica o l'alfabetizzazione digitale. Questo modello consente alle organizzazioni di raggiungere un maggior numero di persone, aumentare la diversità delle competenze e consolidare risposte sostenibili in diversi territori.

Esempi Di progetti di rete collaborativa:

Nome del progetto	Tipo di rete	Entità partner	Obiettivo generale	Risultati chiave	Obiettivi di sviluppo sostenibile correlati
Comunità circolare	Rete locale di economia circolare	Comune, aziende di riciclaggio, ONG	Promuovere pratiche di riutilizzo e riciclaggio nei quartieri urbani	+2 tonnellate di rifiuti riciclati in 6 mesi	ODS 11, 12
Digitale per tutti	Consorzio per l'inclusione digitale	Scuole, biblioteche, centri giovanili	Ridurre l'esclusione digitale nelle popolazioni vulnerabili	120 beneficiari formati	ODS 4, 10
Rete Green+	Piattaforma ambientale interassociativa	10 ONG e gruppi informali	Sviluppare azioni di educazione ecologica	4 campagne di sensibilizzazione pubblica in 1 anno	ODS 13, 17
Quartieri ecologici	Rete di comunità verdi	Comuni, associazioni locali	Creare spazi comunitari verdi e partecipativi	5 orti urbani realizzati, 8 eco-laboratori	ODS 11, 13
Accademia Sostenibile	Rete di formazione comunitaria	Università, associazioni di quartiere	Fornire corsi sulla sostenibilità della comunità	150 partecipanti, 10 corsi erogati	ODS 4, 17

b) Protocolli di collaborazione con enti pubblici e privati

I protocolli di collaborazione formalizzano gli impegni tra i diversi stakeholder e rafforzano la prevedibilità, la sostenibilità e la credibilità degli interventi. Questi protocolli devono essere documentati, con una chiara descrizione di obiettivi, responsabilità e impatto previsto.

I più rilevanti protocolli collaborativi possono essere stipulati:

- Con i governi locali: per attuare piani d'azione locali per il clima;
- Con aziende private: per la fornitura etica di beni e supporto logistico per eventi sostenibili;
- Con università e centri di ricerca: per il trasferimento delle conoscenze e l'innovazione sociale;
- Con le associazioni di comunità: per co-organizzare iniziative culturali, ambientali o educative.

Tabella esemplificativa dei protocolli di collaborazione:

Entità partner	Tipo di entità	Obiettivo del protocollo	Tipo di supporto	Risultati raggiunti	Validazione
Comune X	Pubblico	Promuovere il compostaggio comunitario	Supporto logistico, fornitura di spazio	3 orti urbani realizzati	Rapporto di partenariato tecnico
Università Y	Istruzione superiore	Formazione sulla sostenibilità e ESG	Team tecnico, materiali didattici	2 corsi di formazione tenuti, 45 persone formate	Certificati digitali emessi
Azienda Z	Privato	Sostegno all'evento "Settimana Verde"	Sponsorizzazione, materiali riciclati forniti	Evento con 400 partecipanti	Feedback positivo (87%)

Unità Sanitaria Locale	Salute pubblica	Programma di educazione al benessere ambientale	Consulenza tecnica, partecipazione ad eventi	200 partecipanti alle sessioni di sensibilizzazione ambientale	Rapporto congiunto
Cooperativa Sociale Verde	Cooperativa	Fornire cestini biologici alle famiglie vulnerabili	Prodotti, trasporto, supporto tecnico	100 famiglie sostenute con prodotti freschi	Testimonianze dei beneficiari

c) Esempio Buone Pratiche collaborative

Le buone pratiche dovrebbero essere evidenziate in base alla loro innovazione, replicabilità e impatto diretto. Idealmente, dovrebbero dimostrare come la collaborazione interistituzionale abbia permesso di raggiungere risultati che sarebbero difficili da raggiungere individualmente.

Pratica collaborativa	Tema della sostenibilità	Entità coinvolte	Risultati quantitativi	Testimonianza qualitativa	Obiettivi di sviluppo sostenibile contribuiti
EcoSchools in azione	Educazione ambientale per i giovani	ONG + scuole pubbliche	350 studenti coinvolti	"Ho imparato a riutilizzare la carta a scuola." – Studente	ODS 4, 12
Fiera dello scambio comunitario	Economia circolare locale	Comune + gruppi informali	210 articoli scambiati	"È stato fantastico condividere senza spendere soldi." – Partecipante	ODS 11, 8
Percorsi verdi	Mobilità sostenibile	Azienda di trasporto + comune	3 percorsi ciclabili creati	"Da quando ho iniziato il progetto vado al lavoro in bici." – Cittadino	ODS 13
Laboratorio di riparazione solidale	Consumo sostenibile	Associazione locale + volontari	150 piccoli elettrodomestici riparati	"Ora non butto più via i miei dispositivi." – Pensionato	ODS 12
Forum sulla sostenibilità locale	Partecipazione civica e ambientale	ONG + residenti + governo locale	3 assemblee con 200 partecipanti	"Era la prima volta che prendevo parte a una decisione di quartiere." – Cittadino	ODS 16, 11

Questa sezione rimanda direttamente ai capitoli precedenti, in particolare:

- **5.2.** – Le partnership nascono dalla mappatura degli stakeholder e dal coinvolgimento attivo;
- **5.6. e 5.7.** – Molte azioni e allocazioni di risorse dipendono da collaborazioni esterne;
- **6.3 e 6.4.** – Gli impatti e le prove collaborative devono essere documentati e analizzati;
- **6.5.** – Le partnership fungono da leva per la continuità e l'innovazione.

Le collaborazioni locali non solo rafforzano la rilevanza e la legittimità delle organizzazioni, ma migliorano anche l'innovazione sociale, il radicamento territoriale e l'efficacia nell'affrontare complesse sfide pubbliche.

6.7. Formazione e addestramento organizzativo

La formazione e l'educazione organizzativa sono componenti centrali di una strategia di sostenibilità solida e trasformativa. Attraverso il continuo rafforzamento delle capacità, la promozione dell'alfabetizzazione ecologica e digitale e lo sviluppo di una cultura organizzativa sostenibile, le organizzazioni non solo migliorano la propria efficacia interna, ma diventano anche agenti attivi nella transizione ecologica e sociale.

Come afferma Sterling (2001), l'educazione alla sostenibilità implica "un profondo cambiamento nei paradigmi di apprendimento, incentrato sul pensiero sistemico, sull'azione trasformativa e sulla responsabilità condivisa". In questo senso, investire in processi di formazione sistematici rafforza la resilienza organizzativa, promuove l'innovazione sociale e incoraggia un genuino allineamento con i valori degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS).

a) Integrando questa tabella alla fine della sezione 6.4, l'organizzazione rafforza la coerenza tra pianificazione e valutazione, promuovendo la trasparenza e garantendo che i dati analizzati siano ancorati a metriche chiare e verificabili, allineate con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Le iniziative di formazione interna mirano ad allineare le conoscenze tecniche e strategiche dei team con gli impegni di sostenibilità dell'organizzazione. Queste sessioni formative devono rispondere a specifiche esigenze organizzative, utilizzando metodologie partecipative e contenuti personalizzati per le diverse aree funzionali.

Esempi di iniziative di capacity-building organizzative:

Iniziativa di formazione	Pubblico di destinazione	Obiettivo	Numero di partecipanti	Avaliação de Satisfação	Frequenza
Workshop ESG: concetti e pratica	Consiglio di Amministrazione e Coordinamento	Introdurre i pilastri ESG	20	9,1 / 10	Trimestrale
Formazione "OSS e pianificazione locale"	Coordinatori del progetto	Integrare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nella pianificazione e nelle azioni	15	8,7 / 10	Annuale
Sessione sulle migliori pratiche di sostenibilità	Tutta la squadra	Condividere casi interni e promuovere l'innovazione collaborativa	30	9,5 / 10	Bimestrale
Corso "Project Management con criteri ESG"	Squadra tecnica	Pianificazione strategica con focus ambientale e sociale	18	9,3 / 10	Biennale
Laboratorio di valutazione dell'impatto	Tecnici e Valutatori	Definire indicatori e misurare risultati sostenibili	12	9,0 / 10	Una tantum

b) Alfabetizzazione ecologica e digitale

L'alfabetizzazione ecologica e digitale consente al personale di comprendere i contesti ambientali in cui opera e di utilizzare strumenti digitali per ottimizzare il proprio lavoro. Secondo Bianchi et al. (2022), le competenze sostenibili richiedono "pensiero critico, visione del futuro e capacità di collaborazione digitale".

Tali azioni dovrebbero dare priorità all'accessibilità, al pragmatismo e all'allineamento con i quadri normativi europei quali GreenComp e DigComp.

Esempi alfabetizzazione ecologica e digitale:

Azione di alfabetizzazione	Formato	Competenza mirata	Strumento / Approccio	Pubblico di destinazione
Corso "Digitalizzazione per la sostenibilità"	In linea	Gestione delle informazioni e dei dati nei contesti ESG	Google Workspace, Trello	Tecnici e dirigenti
Workshop "Compostaggio ed Economia Circolare"	Di persona	Pratiche quotidiane sostenibili e riduzione degli sprechi	Dimostrazione pratica	Personale operativo
Webinar "Introduzione a GreenComp"	Virtuale	Competenze fondamentali in materia di sostenibilità	Piattaforma Zoom	Tutta l'organizzazione
Workshop "Design Thinking per l'impatto sociale"	Ibrido	Innovazione incentrata sull'utente e risoluzione creativa dei problemi	Miro, Canva	Team di progetto
Sessione "Cybersecurity e sostenibilità digitale"	Virtuale	Protezione dei dati e responsabilità ambientale nel digitale	Strumenti open source	Area amministrativa

c) Sviluppo di una cultura organizzativa sostenibile

Una cultura organizzativa sostenibile si esprime attraverso l'integrazione trasversale di valori, comportamenti e pratiche allineati alla giustizia sociale, all'equità intergenerazionale e al rispetto dei limiti planetari. Questa trasformazione culturale non avviene per decreto, ma attraverso processi continui di partecipazione, formazione e comunicazione interna coerente.

Come afferma Muralidhar (2020), "le organizzazioni sostenibili sono quelle che apprendono, si adattano e integrano la sostenibilità come parte del loro DNA strategico".

Indicatori di maturità culturale organizzativa

Indicatore	Stato attuale (2024)	Obiettivo (2025)	Fonte di prova
% di formazione con componenti ESG	40%	70%	Rapporti di formazione interna
Esistenza di una Politica di Sostenibilità approvata	NO	Sì	Documento formale del Consiglio
Livello di coinvolgimento nelle iniziative verdi	Medio	Alto	Sondaggi interni, report partecipativi
% di idee di sostenibilità implementate	25%	50%	Piattaforma di suggerimenti
Canale interno per i reclami ambientali	NO	Sì	Piano di etica e buone pratiche
Inclusione della sostenibilità nei report di valutazione delle prestazioni	Parziale	Pieno	Modelli di revisione annuale delle prestazioni

Questa sezione consolida l'investimento in competenze, cultura e innovazione organizzativa. Rafforza:

- **Punti 5.6 e 5.7:** l'importanza della formazione per garantire un'efficace attuazione dei piani e una gestione efficiente delle risorse;
- **Punti 6.3 e 6.4:** l'alfabetizzazione interna migliora la qualità dei dati e l'analisi dell'impatto;
- **Punto 6.5:** sostiene una cultura di apprendimento continuo e di adattamento basato sulle prove;
- **Punti 6.1 e 6.2:** danno espressione pratica all'impegno politico e alla convalida dei temi della sostenibilità.

Investire nella formazione e nella cultura organizzativa significa investire nella longevità, nella resilienza e nella rilevanza sociale dell'organizzazione.

7. Collegamento operativo tra pianificazione e rendicontazione della sostenibilità

Il collegamento tra il Piano Annuale di Sostenibilità Organizzativa (PILASTRO 1) e il Bilancio di Sostenibilità Non Finanziario (PILASTRO 2) è un momento chiave nella costruzione di una strategia di sostenibilità coerente, integrata e basata su evidenze. Lungi dall'essere processi isolati, pianificazione e rendicontazione formano un ciclo continuo e interdipendente, in cui ogni decisione strategica crea un impegno e ogni azione intrapresa genera dati, insegnamenti e responsabilità da rendicontare.

Questa sezione mira a chiarire i collegamenti logici, funzionali e operativi tra i due pilastri fondamentali dell'E-Manual, rafforzando l'idea che la rendicontazione non finanziaria è il risultato diretto di una buona pianificazione, di un monitoraggio efficace e di una capacità riflessiva all'interno dell'organizzazione.

Nel corso dell'analisi del PILASTRO 1, sono stati sviluppati strumenti quali checklist, griglie di benchmarking, matrici di materialità, piani d'azione e dashboard di monitoraggio (tabelle), che alimentano direttamente i sottotemi del PILASTRO 2, consentendo la produzione di report tecnicamente fondati, con narrazioni coerenti e prove documentali chiare. Pertanto, questa articolazione è essenziale per:

- Garantire la tracciabilità tra obiettivi definiti, azioni implementate e risultati riportati;
- Evitare duplicazioni e omissioni nella rendicontazione integrando fin dall'inizio una logica di responsabilità;
- Facilitare audit e convalide esterne, in particolare nel contesto dei nuovi requisiti della direttiva europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive);
- Rafforzare la fiducia degli stakeholder dimostrando coerenza, trasparenza e impegno verso il miglioramento continuo.

Per rendere operativa questa relazione tra i due temi, vengono presentate visivamente e funzionalmente tre dimensioni complementari di articolazione, ciascuna con un focus specifico:

a) Tabella di articolazione tra PILASTRO 1 e PILASTRO 2

Questa matrice incrociata identifica quali elementi del processo di pianificazione (Pilastro 1) fungono da input diretti e necessari per i corrispondenti elementi del report (Pilastro 2). Ad esempio, evidenzia che l'identificazione e la definizione delle priorità dei temi (punti 5.3 e 5.4) sono direttamente collegate alla definizione dei contenuti del report (punto 6.2), o che la matrice degli stakeholder (punto 5.2) è alla base dell'impegno politico (6.1), dei partenariati (6.6) e delle azioni di formazione (6.7).

Questa tabella funge da tabella di marcia funzionale per team tecnici, consulenti e decisori, garantendo che nessun passaggio critico venga trascurato e che i processi siano allineati dall'inizio alla comunicazione pubblica.

b) Tabella delle relazioni di output: PILASTRO 1 → PILASTRO 2

Questa tabella descrive in dettaglio i principali risultati, le prove e i prodotti generati durante il processo di pianificazione strategica (Pilastro 1) che supportano e strutturano il report non finanziario (Pilastro 2).

Elencando, ad esempio, che la “percentuale di donne in posizioni di leadership” definita nel piano (indicatore SMART al punto 5.5) deve essere misurata, monitorata e rendicontata al punto 6.4 (analisi di impatto), la tabella garantisce coerenza tra quanto promesso e quanto realizzato, evitando il rischio che il report diventi un esercizio di marketing slegato dalla realtà operativa dell'organizzazione.

c) Tabella delle relazioni degli strumenti: PILASTRO 1 → PILASTRO 2

La tabella finale organizza gli strumenti pratici e operativi sviluppati nel Pilastro 1 che dovrebbero essere riutilizzati, adattati e integrati nel Pilastro 2. Tra questi rientrano, tra gli altri:

- La Checklist Diagnostica Interna (5.1), utilizzata come base per l'analisi critica nel punto 6.3 (raccolta dati);
- La Matrice di Materialità (5.4), ripresa al punto 6.4 (analisi di impatto);
- La griglia di monitoraggio KPI (5.8), riutilizzata nel punto 6.3 e fondamentale per visualizzare i risultati.

Il riutilizzo di questi strumenti rafforza l'efficienza dei processi, evita la duplicazione degli sforzi e garantisce che il report sia ancorato a strumenti di gestione reali piuttosto che a dichiarazioni generiche. Inoltre, garantisce una chiara tracciabilità dei dati dalla pianificazione alla comunicazione, rendendo il report più trasparente e verificabile.

L'articolazione tra il Pilastro 1 e il Pilastro 2 non è semplicemente una relazione funzionale: è il filo conduttore di un approccio maturo e strategico alla sostenibilità organizzativa. Rappresenta la transizione dall'intenzione alla pratica documentata, e dalla pratica a un report con valore strategico e comunicativo.

Questa sezione ribadisce inoltre che l'E-Manual non è solo un insieme di raccomandazioni, ma un ciclo operativo completo, in cui ogni decisione e azione genera informazioni, impatto e responsabilità condivisa.

7.1. Tabella di articolazione tra PILASTRO 1 e PILASTRO 2

Tema 1 – Piano annuale di sostenibilità organizzativa	6.1. Dichiarazione di intenti e impegno politico	6.2. Processo di approvazione dell'argomento	6.3. Raccolta di dati e prove	6.4. Analisi di impatto e matrice di materialità	6.5. Strategie di continuità e iniziative future	6.6. Partnership e collaborazioni locali	6.7. Formazione e addestramento organizzativo
5.1. Analisi della situazione attuale (benchmarking)	✔ Contesto iniziale e visione strategica	✔ Riferimento per la definizione delle priorità degli argomenti	✔ Fonti per la raccolta dei dati	✔ Base per l'analisi dei risultati	✔ Identificazione delle opportunità di miglioramento	✔ Mappatura degli stakeholder rilevanti	✔ Diagnosi dei bisogni formativi
5.2. Identificazione e coinvolgimento delle parti interessate	✔ Legittimità istituzionale della leadership	✔ Validazione partecipativa degli argomenti	✔ Dati qualitativi e aspettative	✔ Verifica incrociata con gli impatti percepiti	✔ Inclusione di feedback per nuove azioni	✔ Formalizzazione delle partnership	✔ Coinvolgimento degli stakeholder nelle azioni formative
5.3. Argomenti chiave sulla sostenibilità	✔ Allineamento con la missione e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	✔ Elenco di base degli argomenti materiali	✔ Guida al tipo di dati da raccogliere	✔ Valutazione per argomento prioritario	✔ Riferimento per nuovi obiettivi e azioni	✔ Giustificazione tematica delle collaborazioni	✔ Focus tematico per la formazione
5.4. Matrice di priorità dei temi	🔄 Integrazione con la visione strategica	✔ Base visiva e logica per la selezione	✔ Base per la raccolta delle prove	✔ Punto centrale per l'analisi dell'impatto	✔ Rivalutazione delle priorità future	✔ Allineamento con i partner tematici	🔄 Guida per i contenuti della formazione
5.5. Indicatori di sostenibilità	🔄 Supporto nella definizione di impegni misurabili	🔄 Supporto tecnico per la definizione dei criteri	✔ Monitoraggio dei dati	✔ Metriche per la valutazione e la rendicontazione	✔ Adeguamento degli obiettivi e delle metriche future	🔄 Indicatori di performance condivisi	✔ Inclusione dei KPI nei piani di formazione
5.6. Pianificazione di azioni e iniziative	✔ Operazionalizzazione della visione e dell'impegno	🔄 Pianificazione pratica degli argomenti	✔ Generazione di prove documentali	✔ Monitoraggio delle azioni implementate	✔ Continuità e riprogettazione delle azioni	✔ Esecuzione congiunta con i partner	✔ Piani di azione formativi integrati
5.7. Bilancio e risorse	🔄 Fattibilità delle intenzioni	🔄 Definizione dei mezzi richiesti	✔ Risorse documentate e comprovate	✔ Analisi dell'efficienza degli investimenti	✔ Pianificazione di nuove allocazioni	✔ Cofinanziamento e risorse condivise	✔ Risorse per l'istruzione e la formazione
5.8. Implementazione e monitoraggio	✔ Garanzia di impegno attivo e leadership	✔ Monitoraggio continuo degli argomenti	✔ Fonte principale di dati operativi	✔ Consolidamento dei dati e dell'impatto	✔ Base per definire le azioni future	✔ Monitoraggio degli input collaborativi	✔ Monitoraggio degli indicatori di formazione

 = Contributo diretto ed essenziale

 = Contributo complementare o di supporto

7.2. Tabella delle relazioni di output: PILASTRO 1 → PILASTRO 2

Pilastro 1 – Punto di generazione dell'output	Output prodotto	Utilizzo nel Pilastro 2
5.1. Analisi della situazione attuale (benchmarking)	Diagnosi comparativa; lacune identificate e buone pratiche	<ul style="list-style-type: none"> 6.1: Supporto alla dichiarazione di intenti e contesto strategico 6.2: Giustificazione della rilevanza degli argomenti selezionati
5.2. Identificazione e coinvolgimento delle parti interessate	Mappatura degli stakeholder; registri di partecipazione; aspettative raccolte	<ul style="list-style-type: none"> 6.1: Inclusione nell'impegno politico 6.2: Validazione degli argomenti materiali 6.3: Fonti qualitative di dati e prove
5.3. Argomenti chiave sulla sostenibilità	Elenco degli argomenti strutturato in base alle dimensioni ESG e agli SDG associati	<ul style="list-style-type: none"> 6.2: Base per la selezione e l'approvazione degli argomenti del report 6.4: Riferimento centrale per l'analisi di impatto
5.4. Matrice di priorità degli argomenti	Classificazione per impatto e rilevanza; grafico di materialità	<ul style="list-style-type: none"> 6.2: Consolidamento degli argomenti materiali 6.4: Valutazione dell'impatto quantitativo
5.5. Indicatori di sostenibilità	KPI definiti per dimensione e obiettivi SMART	<ul style="list-style-type: none"> 6.3: Basi tecniche per la raccolta dei dati 6.4: Valutazione dell'impatto quantitativo 6.5: Adeguamento degli obiettivi e continuità
5.6. Pianificazione di azioni e iniziative	Piani operativi con obiettivi, tempi, responsabilità e traguardi chiari	<ul style="list-style-type: none"> 6.3: Prova dell'attuazione e dati per la raccolta 6.4: Valutazione delle azioni svolte 6.5: Definizione delle iniziative future
5.7. Bilancio e risorse	Piano di bilancio per azione e risorse assegnate	<ul style="list-style-type: none"> 6.4: Valutazione dell'efficienza delle risorse 6.5: Ridefinizione delle allocazioni per i nuovi cicli
5.8. Implementazione e monitoraggio	Registri di avanzamento; dashboard di monitoraggio; report intermedi	<ul style="list-style-type: none"> 6.3: Fonti primarie di prova 6.4: Analisi dei risultati raggiunti 6.5: Lezioni apprese e raccomandazioni per il futuro

Questa tabella mostra che ogni sottopunto del Pilastro 1 genera output specifici (dati, decisioni, strumenti) essenziali per supportare il contenuto, la credibilità e la profondità del Pilastro 2. Questa relazione garantisce che il Rapporto sulla sostenibilità non finanziaria:

- Si basa su prove concrete (non solo su narrazioni);
- Riflette accuratamente gli impegni e le pratiche implementate;
- Consente di dimostrare l'impatto e la responsabilità nei confronti delle parti interessate.

Inoltre, garantisce la coerenza tra quanto pianificato (Pilastro 1) e quanto comunicato e migliorato (Pilastro 2), rafforzando una logica di gestione sostenibile basata su cicli di miglioramento continuo.

7.3. Tabella delle relazioni: PILASTRO 1 → PILASTRO 2

Strumento / Tavolo (Pilastro 1)	Descrizione funzionale	Collegamento con i punti del Pilastro 2
Analisi diagnostica interna	Valuta le pratiche e le risorse esistenti all'interno dell'organizzazione in termini di sostenibilità	6.1: Supporta la contestualizzazione e l'impegno politico 6.2: Giustifica la selezione di argomenti prioritari
Quadro di riferimento per il benchmarking	Confronta le pratiche organizzative con riferimenti esterni e best practice	6.1 e 6.2: Supporta la creazione di dichiarazioni istituzionali e la convalida tematica basata sull'analisi comparativa
Matrice SWOT – Sostenibilità organizzativa	Analizza i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce da una prospettiva di sostenibilità	6.5: Informa sulle lezioni apprese e sulla pianificazione di iniziative future
Matrice degli stakeholder (influenza/interesse)	Mappa e classifica gli stakeholder strategici in base alla loro influenza e interesse	6.2: Supporta la validazione di argomenti e processi partecipativi
Tabella degli argomenti chiave sulla sostenibilità	Elenca e categorizza gli argomenti chiave in base alla dimensione ESG, all'allineamento con gli SDG e alle priorità organizzative	6.2 e 6.4: Supporta l'analisi di materialità e di impatto
Matrice di priorità degli argomenti (materialità)	Riferimenti incrociati tra l'impatto organizzativo e la rilevanza per le parti interessate	6.2: Identificazione e validazione degli argomenti materiali 6.4: Valutazione visiva degli impatti segnalati
Tabella degli indicatori SMART (per argomento/SDG)	Definisce KPI misurabili, specifici e vincolati nel tempo per area di sostenibilità	6.3: Guida la raccolta di dati e prove 6.4: Consente la valutazione dei risultati e dell'impatto
Piano d'azione annuale (tabella con OSS, obiettivi, scadenze, soggetti responsabili)	Organizza l'esecuzione delle azioni di sostenibilità pianificate	6.3: Fonte dei dati per la registrazione delle prove 6.5: Base per riflettere sulle azioni future
Tabella di monitoraggio KPI e scadenze	Tiene traccia dei progressi degli indicatori e del raggiungimento degli obiettivi	6.3 e 6.4: Dati quantitativi per il report 6.5: Identifica le deviazioni, regola i cicli e progetta nuove azioni
Calendario di esecuzione + verbali delle riunioni di follow-up	Strumento di gestione operativa del piano, con registri delle decisioni e dei progressi	6.4: Valutazione dell'esecuzione e dell'impatto 6.5: Sistematizzazione del feedback e miglioramento continuo

Gli strumenti sviluppati nel Tema 1 non sono solo strumenti operativi, ma strutture di supporto diretto per la rendicontazione non finanziaria. Essi:

- Fornire i dati, le prove e i criteri su cui si basa il Rapporto di Sostenibilità (Tema 2);
- Evitare che il rapporto sia meramente descrittivo, rendendolo tecnico, fondato e allineato ai principi CSRD e GRI;
- Promuovere la coerenza e la trasparenza tra quanto pianificato, implementato e comunicato, consentendo l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo.

Questa interconnessione garantisce l'integrità metodologica dell'E-Manual e rafforza la capacità delle organizzazioni di dimostrare l'impatto e la responsabilità sociale e ambientale.

8. Considerazioni finali

Questo *Manuale operativo digitale per la sostenibilità organizzativa* è concepito come una guida pratica, strutturata e progressiva volta a supportare le organizzazioni del terzo settore nello sviluppo di strategie sostenibili, digitali e partecipative allineate agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) e ai quadri normativi europei come la CSRD (Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale).

In questo manuale sono stati sviluppati due assi d'azione fondamentali:

- Il **Piano Annuale di Sostenibilità Organizzativa** (Pilastro 1), focalizzato sulla pianificazione strategica delle pratiche sostenibili, dalla diagnosi interna al monitoraggio delle azioni e all'allocazione efficiente delle risorse;
- Il **Rapporto sulla sostenibilità non finanziaria** (Pilastro 2), che funge da strumento per una comunicazione trasparente, la responsabilità e il riconoscimento dell'impatto organizzativo nei confronti delle parti interessate e della comunità.

Attraverso strumenti pratici (liste di controllo, griglie di benchmarking, matrici di materialità, mappe di impatto, dashboard), l'E-Manual fornisce un percorso coerente dalla pianificazione alla rendicontazione, promuovendo l'integrazione sistemica della sostenibilità nella cultura organizzativa.

Questa risorsa rafforza l'importanza di articolare:

- L'identificazione e la definizione delle priorità degli argomenti materiali;
- La definizione di indicatori misurabili e obiettivi annuali;
- La raccolta e l'analisi delle prove di impatto;
- La Formazione interna e sviluppo dell'alfabetizzazione ecologica e digitale;
- La mobilitazione degli stakeholder e delle reti collaborative;
- E il miglioramento continuo come principio strutturante della maturità istituzionale.

L'adozione delle metodologie qui presentate contribuisce non solo all'adempimento degli obblighi legali e normativi, ma soprattutto al rafforzamento della missione sociale delle organizzazioni e alla creazione di valore condiviso con i territori e le comunità in cui operano.

Come sottolinea Rifkin (2019), "le organizzazioni che meglio si adatteranno alla convergenza tra sostenibilità, innovazione digitale ed economia circolare saranno le protagoniste della trasformazione sociale nel XXI secolo".

Questo manuale non vuole essere un documento statico, ma piuttosto uno strumento vivo, adattabile e in continua evoluzione. Pertanto, vi sfidiamo a:

Crea una nuova dinamica istituzionale per la sostenibilità all'interno della tua organizzazione.

Coinvolgi colleghi, dirigenti, personale, volontari e partner. Inizia con piccoli passi e cresci con costanza. Struttura un piano annuale partecipativo, rendiconta con rigore i tuoi impatti sociali e ambientali e posiziona la tua organizzazione come agente di cambiamento in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), le direttive europee e le legittime aspettative dei tuoi stakeholder.

Essere un modello di etica istituzionale, innovazione strategica e maturità organizzativa.

Perché la sostenibilità organizzativa inizia con una decisione... e si trasforma attraverso l'azione.

9. Riferimenti bibliografici

- AccountAbility. (2015). *Standard di coinvolgimento degli stakeholder AA1000* 2015. <https://www.accountability.org>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., e Cabrera Giraldez, C. (2022). *GreenComp: Il quadro europeo delle competenze per la sostenibilità*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/13286>
- Biernacki, P. (2023). *Linee guida sulla doppia materialità*. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).
- Bryson, JM (2018). *Pianificazione strategica per organizzazioni pubbliche e non profit: una guida per rafforzare e sostenere il successo organizzativo* (5a ed.). Jossey-Bass.
- Doran, GT (1981). Esiste un modo SMART per scrivere gli obiettivi e le finalità del management. *Management Review*, 70 (11), 35–36.
- Eccles, RG e Krzus, MP (2018). *Il modello nordico: un'analisi delle principali pratiche di informativa ESG*. Consiglio dei ministri nordico.
- Eden, C., e Ackermann, F. (1998). *Fare strategia: il percorso della gestione strategica*. SAGE Publications.
- Elkington, J. (1997). *Cannibali con le forchette: la triplice linea di fondo del business del XXI secolo*. Capstone.
- Epstein, MJ, e Buhovac, AR (2014). *Rendere efficace la sostenibilità: buone pratiche per gestire e misurare l'impatto sociale, ambientale ed economico delle aziende* (2a ed.). Greenleaf Publishing.
- Freeman, RE (1984). *Gestione strategica: un approccio basato sulle parti interessate*. Pitman.
- Iniziativa di rendicontazione globale. (2021). *Standard GRI*. <https://www.globalreporting.org>
- Greenwood, M. (2007). Coinvolgimento degli stakeholder: oltre il mito della responsabilità aziendale. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 315–327.
- Organizzazione internazionale per la normazione. (2015). ISO 14001:2015 - Sistemi di gestione ambientale - Requisiti con guida per l'uso. ISO.
- Hatry, HP (2014). *Trasformare la misurazione delle prestazioni per il XXI secolo*. Urban Institute Press.
- Hubbard, G. (2009). Misurare le prestazioni organizzative: oltre la triplice linea di fondo. *Strategia aziendale e ambiente*, 18 (3), 177–191.
- Mikes, A., e Kaplan, RS (2015). Quando una soluzione unica non va bene per tutti: evoluzione delle direzioni nella gestione del rischio. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27 (1), 37–40.
- Muralidhar, K. (2020). *Sostenibilità, governance degli stakeholder e scopo aziendale*. Springer.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). L'economia circolare: un'esplorazione interdisciplinare del concetto e della sua applicazione in un contesto globale. *Journal of Business Ethics*, 140 (3), 369–380.
- Patton, MQ (2008). *Valutazione focalizzata sull'utilizzo* (4a ed.). SAGE Publications.
- Reed, MS, Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, CH, e Stringer, LC (2009). Chi è coinvolto e perché? Una tipologia di metodi di analisi degli stakeholder per la gestione delle risorse naturali. *Journal of Environmental Management*, 90 (5), 1933–1949.
- Rifkin, J. (2019). *Il Green New Deal: perché la civiltà dei combustibili fossili crollerà entro il 2028 e l'audace piano economico per salvare la vita sulla Terra*. St. Martin's Press.
- Salamon, LM (2012). *Lo stato del nonprofit americano* (2a ed.). Brookings Institution Press.
- Sterling, S. (2001). *Educazione sostenibile: ripensare l'apprendimento e il cambiamento*. Libri verdi.
- Nazioni Unite. (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. <https://sdgs.un.org/goals>

Allegati

Logo dell'Organizzazione

Piano Annuale di Sostenibilità

Anno : XXXX

Responsabile/i:

Indice

1. Lista di controllo per la diagnosi interna
 - 1.1. Indagine interna sulle pratiche e sulle risorse esistenti
 - 1.2. Analisi comparativa esterna (benchmarking)
 - 1.3. Matrice SWOT – Sostenibilità organizzativa
2. Coinvolgimento delle parti interessate
 - 2.1. Mappa degli stakeholder interni ed esterni
 - 2.2. Matrice di potere/interessi (matrice degli stakeholder)
 - 2.3. Raccolta dati (tramite sondaggi, focus group o riunioni)
3. Definizione di argomenti/temi chiave sulla sostenibilità
 - 3.1. Relazione tra temi, Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e politiche locali
4. Priorità degli argomenti – Matrice di materialità
 - 4.1. Valutazione dell' "impatto organizzativo e dell'importanza percepita
 - 4.2. Rappresentazione grafica della matrice di materialità
5. Definizione degli indicatori
 - 5.1. Indicatori chiave SMART
6. Pianificazione di azioni e iniziative
 - 6.1. Definizione degli obiettivi annuali e di un piano d'azione collegato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
7. Pianificazione del budget e delle risorse
 - 7.1. Stima dei costi con allocazione delle risorse
8. Implementazione e monitoraggio
 - 8.1. Programma di esecuzione
 - 8.2. Riunioni periodiche di follow-up
 - 8.3. Tabella di monitoraggio

1. 1. Lista di controllo per la diagnosi interna

1.1. Lista di controllo interna su pratiche e risorse esistenti

Zona	Argomento	Pratica Esistente	Formalizzato?	Effettivamente implementato?	Osservazioni

Letture della checklist presentata e sua analisi critica:

1.2. Analisi comparativa esterna (benchmarking)

Tema / Argomento	Riferimento Organizzazione	Buona Pratica Osservata	Possibile Adattamento alla nostra organizzazione

Letture della tabella e sua analisi critica:

1.3. Matrice SWOT – Sostenibilità Organizzativa

PUNTI DI FORZA (INTERNI)	DEBOLEZZE (INTERNE)

OPPORTUNITÀ (ESTERNE)	MINACCE (ESTERNE)

Osservazioni dettagliate dell'analisi SWOT:

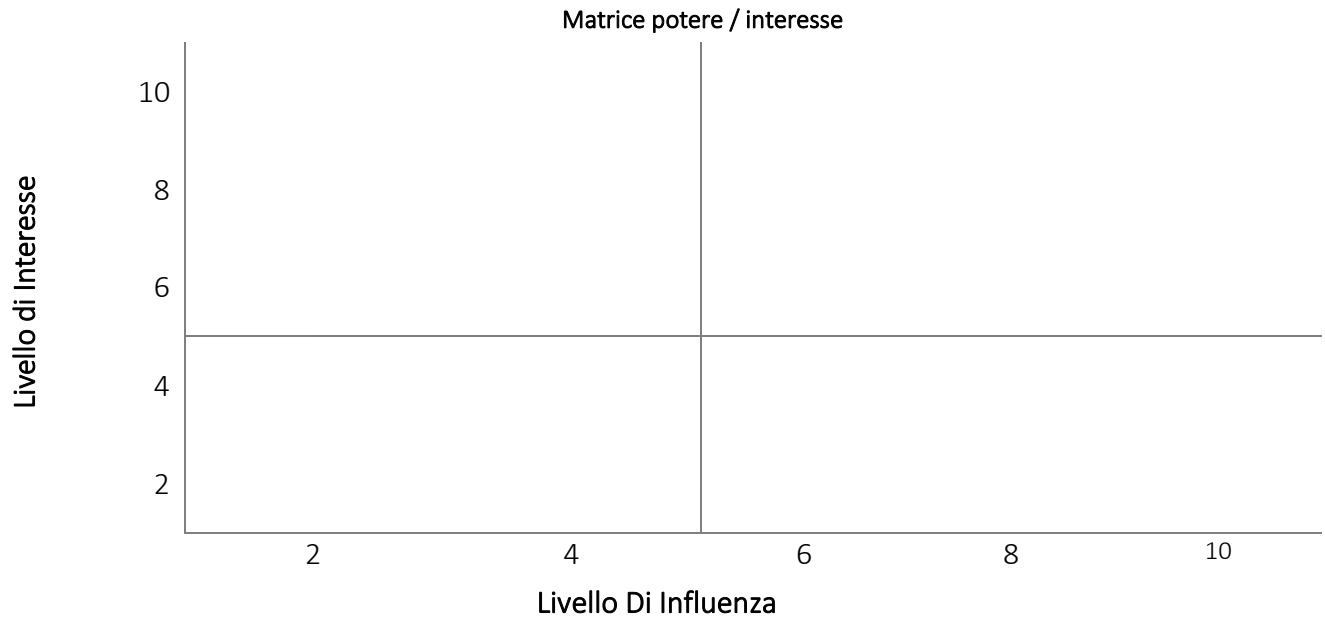
2. Coinvolgimento degli stakeholder

2.1. Mappa degli stakeholder interni ed esterni

Stakeholder	Tipologia	Livello di influenza (da 0 a 10)	Livello di interesse (da 0 a 10)	Priorità di coinvolgimento

Osservazioni sulla mappa esposta:

2.2. Matrice potere/interesse



2.3. Raccolta dati (tramite sondaggi, focus gruppi o riunioni)

Metodo: indicare il metodo utilizzato (ad esempio, sondaggio, questionario, intervista individuale, focus group, ecc.), se è stato utilizzato qualche metodo di consultazione e partecipazione.

2.4. Mappa delle aspettative degli stakeholder

Stakeholder	Aspettative	Potenziale Contributo	Azioni di follow-up

Osservazioni:

3. Definizione dei temi chiave della sostenibilità

3.1. Argomenti o temi correlati agli SDG, politiche locali nell'ambito dell'ESG

Dimensione	Argomento / Tema Identificato	Obiettivo di sviluppo sostenibile correlato	Rilevanza Interna (1-5)	Importanza dello Stakeholder (1-5)	Allineamento con le politiche locali? (Sì /No)	Priorità finale

Osservazioni:

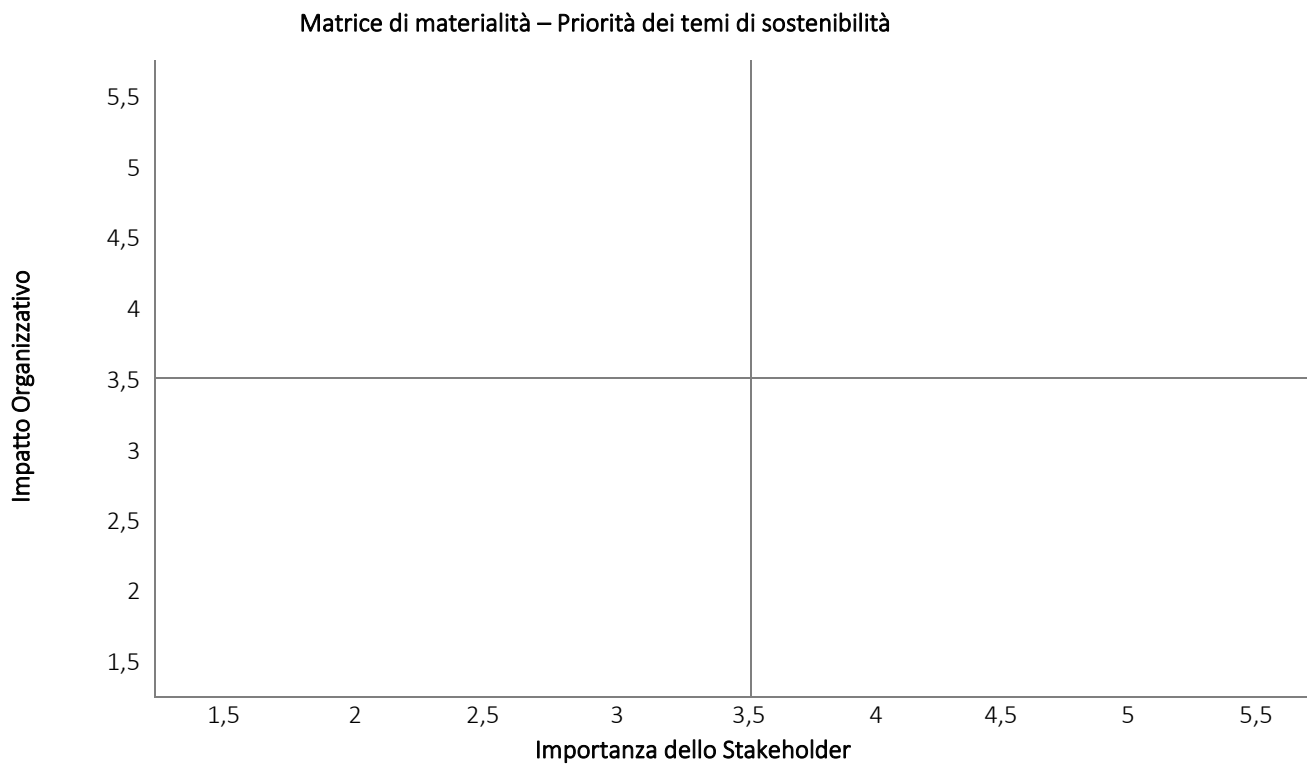
4. Priorità degli argomenti – Matrice di materialità

4.1. Valutare l'impatto organizzativo e l'importanza percepita

Tema	Impatto Organizzativo (1-5)	Importanza dello Stakeholder (1-5)	Classificazione finale

Osservazioni:

4.2. Rappresentazione grafica della matrice di materialità



Osservazioni:

5. Definizione Di Indicatori

5.1. Indicatori chiave SMART di sostenibilità

Dimensione ESG	Tema / Argomento prioritario	Indicatore (KPI)	Unità di misura

Osservazioni:

8. Implementazione E Monitoraggio

8.1. Esecuzione del programma

Azione / Attività	Responsabile	Inizio	Fine	Stato attuale

Osservazioni:

8.2. Riunioni periodiche di follow-up

Data	Obiettivo della riunione	Partecipanti	Argomenti Principali	Decisioni e passi successivi

8.3 Tavolo di Monitoraggio

Tema Obiettivo / Indicatore	Responsabile	Linea di base (2024)	Obiettivo 2025	Valore Attuale	Stato	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato

Considerazioni finali sul Piano annuale di sostenibilità:

Logo dell'organizzazione

Modello di relazione sulla sostenibilità non finanziaria

Anno: XXXX

Responsabile/i:

Sommario

1. Dichiarazione di intenti e impegno politico
2. Processo di approvazione dell'argomento
3. Raccolta dati e prove
4. Analisi di impatto e matrice di materialità
5. Tabella riassuntiva KPI
6. Strategie di continuità e iniziative future
 - 6.1. Lezioni apprese
 - 6.2. Pianificazione delle iniziative future
 - 6.3. Integrazione nel ciclo di miglioramento continuo
7. Partnership e collaborazioni locali
 - 7.1. Progetti di rete collaborativa
 - 7.2. Protocolli di collaborazione
 - 7.3. Migliori pratiche collaborative
8. Formazione e istruzione organizzativa
 - 8.1 Iniziative di rafforzamento delle capacità organizzative
 - 8.2. Alfabetizzazione ecologica e digitale
 - 8.3. Indicatori di maturità culturale organizzativa
9. Considerazioni finali e impegni lungimiranti

1. Dichiarazione di intenti e impegno politico

[Descrivere l'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e la CSRD. Includere una dichiarazione formale di leadership].

Firma dell'organo direttivo.

2. Processo di approvazione dell'argomento

Consolidamento e approvazione dei temi

Argomento chiave identificato	Impatto organizzativo (1-5)	Importanza delle parti interessate (1-5)	Classificazione finale	Validazione delle parti interessate	Criteri di segnalazione	Obiettivo di sviluppo sostenibile rilevante	Dimensione

Osservazioni:

3. Raccolta dati e prove

Tema chiave prioritario	Indicatore principale	Tipo di indicatore	Fonte dei dati	Frequenza	Prove documentali	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato

Osservazioni:

4. Analisi di impatto e matrice di materialità

Tema chiave	Indicatore di prestazione	Risultato raggiunto	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato	Osservazioni e vincoli

Osservazioni:

5. Tabella riassuntiva KPI

Tema della sostenibilità	KPI	Linea di base dell'anno precedente	Target dell'anno	Risultato dell'anno	Stato	Tendenza	Obiettivo di sviluppo sostenibile associato

Osservazioni:

6. Strategie di continuità e iniziative future

6.1. Lezioni apprese

Argomento chiave	Risultato valutato	Fattore critico di successo	Ostacolo o lezione rilevante

Osservazioni:

6.2. Pianificazione delle iniziative future

Nuova iniziativa proposta	Argomento correlato	Giustificazione basata sui dati precedenti	Indicatore proposto	Obiettivo di sviluppo sostenibile mirato

Osservazioni:

6.3. Integrazione nel ciclo di miglioramento continuo

Azione di miglioramento	Fonte della diagnosi	Strumento da aggiornare	Frequenza di revisione

Osservazioni:

7. Partnership e collaborazioni locali

7.1. Progetti di rete collaborativa

Nome del progetto	Tipo di rete	Entità partner	Obiettivo generale	Risultati chiave	Obiettivi di sviluppo sostenibile correlati

Osservazioni:

7.2. Protocolli di collaborazione stabiliti

Entità partner	Tipo di entità	Obiettivo del protocollo	Tipo di supporto	Risultati raggiunti	Validazione

Osservazioni:

7.3. Migliori pratiche collaborative

Pratica collaborativa	Tema della sostenibilità	Entità coinvolte	Risultati quantitativi	Testimonianza qualitativa	Obiettivi di sviluppo sostenibile contribuiti

Osservazioni:

8. Formazione e addestramento organizzativo

8.1 Iniziative di rafforzamento delle capacità organizzative

Iniziativa formativa	Pubblico di destinazione	Obiettivo	Numero di partecipanti	Valutazione della soddisfazione	Frequenza

Osservazioni:

8.2. Alfabetizzazione ecologica e digitale

Azione di alfabetizzazione	Formato	Competenza mirata	Strumento / Approccio	Pubblico di destinazione

Osservazioni:

8.3. Indicatori di maturità culturale organizzativa

Indicatore	Stato attuale (quest'anno)	Obiettivo (per l'anno prossimo)	Fonte delle prove

Osservazioni:

9. Considerazioni finali e impegni lungimiranti

[Riassumere i risultati chiave, riaffermare l'impegno e definire nuove azioni per i cicli futuri].



Co-funded by
the European Union

**Manuale operativo
elettronico per la
sostenibilità organizzativa**
Strumenti alternativi



Dichiarazione di non responsabilità: Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

1. Matrice dei rischi e delle opportunità ESG

Questo strumento supporta l'integrazione della sostenibilità nella gestione dei rischi dell'organizzazione. Ogni rischio o opportunità viene valutato in base alla sua probabilità, al suo impatto e al suo livello di controllo.

Categoria ESG	Rischi / Opportunità	Probabilità (1-5)	Impatto (1-5)	Controllo (1-5)	Strategia di risposta
Ambientale	Aumento del costo dell'energia	4	5	3	Investire in soluzioni rinnovabili
Sociale	Turnover volontario	3	4	2	Implementare un programma di coinvolgimento
Governance	Carenza di conformità ai nuovi standard ESG	2	6	4	Creare una task force per il monitoraggio della conformità

✘ *Utilizzo: rivedere semestralmente per aggiornare le strategie di rischio e anticipare le sfide legate alla sostenibilità..*



2. Strumenti digitali per il monitoraggio della sostenibilità

Questo documento tiene traccia degli indicatori chiave della sostenibilità digitale, combinando efficienza ambientale e inclusione digitale.

Indicatore	Linea di base	Target	Frequenza	Stato
Consumo elettrico del server (kWh)	2	-15%	Mensilmente	In progress
Livello di accessibilità (conformità WCAG)	65%	90%	Annuale	Sulla buona strada
Completamento della formazione sulla protezione dei dati	60%	100%	Semi-annuale	Schedulato

✂ Utilizzo: integrazione con Google Sheets o Notion per aggiornamenti in tempo reale.



3. Modello per raccontare storie di impatto

Un quadro pratico per trasformare i dati tecnici in narrazioni incentrate sull'uomo che comunicano l'impatto.

Struttura:

1. **Sfida:** Descrivi il problema o il bisogno sociale
2. **Azione:** Riassumi l'iniziativa o il progetto.
3. **Cambiamento:** Evidenzia la trasformazione raggiunta.
4. **Evidenze:** Dati attuali e testimonianze.
5. **Link SDG:** Identificare gli obiettivi di sviluppo sostenibile correlati.

✖ Utilizzo: Migliorare la visibilità dei risultati nei rapporti annuali, sui social media e nelle comunicazioni con i donatori.

