



## Centri Territoriali FALCRI

### PIEMONTE

Via Nizza, 150 – 10121 TORINO  
Tel/Fax 011/6624382 - Fax 011/6624735  
e-mail: falcricrt@libero.it

### LOMBARDIA

Via Mercato, 5 – 20121 MILANO  
Tel. 02/86464631 – Fax 02/860437  
e-mail: info@falcrintesa.it

### LIGURIA

Vico San Matteo, 2/16 – 16100 GENOVA  
Tel. 010/2476193  
Fax 010/2475391  
e-mail: falcrige@libero.it

### Via Orefici, 8/7 - 16123 GENOVA

Tel e fax 010/8603538  
e-mail: falcri.bpvn@virgilio.it

### VENETO

Via della Montagnola, 37  
30174 VENEZIA –MESTRE  
Tel/Fax 041/5441133  
e-mail: sinbancari.ve@libero.it

### Piazza Giovanni XXIII, 2 – 35129 PADOVA

Tel. 049/7808172 – Fax 049/8941206  
e-mail: falcri.cariparo@falcricariparo.191.it

### FRIULI VENEZIA GIULIA

Via Valdirivo, 42 – 34122 TRIESTE  
Tel. 040/6773370 – Fax 040/371234  
e-mail: salcart@libero.it

### Piazza della Libertà, 1 - 33100 UDINE

Tel. 0432/508070 – Fax 0432/295629  
e-mail: falcri.udine@libero.it

### EMILIA ROMAGNA

Via Guidotti, 33  
40134 BOLOGNA  
Tel. 051/433043 - Fax 051/435034  
e-mail: falcricarisbo@libero.it

### TOSCANA

Via Martelli, 8 – 50122 FIRENZE  
Tel. 055/212951 – Fax 055/212962  
e-mail: info@falcrifirenze.it

### UMBRIA

Via M. Angeloni, 80 – 06124 PERUGIA  
Tel. 075/5693655 – Tel/Fax 075/5153278  
e-mail: falcriperugia@dada.it

### LAZIO

Via Francesco Dell'Anno, 6/8 – 00136 ROMA  
Tel. 06/39751484 – Fax 06/39734223  
e-mail: falcribancaroma@yahoo.it

### LAZIO

Viale Liegi, 48/B – 00198 ROMA  
Tel. 06/8416336 – Fax 06/8416343  
e-mail: falcri@falcri.it

### MARCHE - ABRUZZO - MOLISE

Via Arco Alfieri, 3 – 67100 L'AQUILA  
Tel/Fax 0862/481057  
e-mail: falcricarispag@yahoo.it

### CAMPANIA

Via S. Giacomo, 41 – 80132 NAPOLI  
Tel. 081/7917020 – Fax 081/5512594  
e-mail: falcribanconapoli@libero.it

### PUGLIA

Via Putignani, 141 – 70122 BARI  
Tel. 080/5219681 – Fax 080/5219726  
e-mail: falcri-puglia@libero.it

### CALABRIA E LUCANIA

Via Roma, 28/D – 87100 COSENZA  
Tel. 0984/791741 – 791923  
Fax 0984/791961 – e-mail: falcri.cosenza@tiscali.it

### SICILIA

Via Principe di Belmonte, 94  
90139 PALERMO  
Tel/Fax 091/6113684  
e-mail: falcri.sicilia@tin.it

ORGANO  
DELLA FEDERAZIONE  
AUTONOMA LAVORATORI  
DEL CREDITO E  
DEL RISPARMIO ITALIANI

PB

mensile anno XVI  
sped. in abb. postale  
art. 2 comma 20/c  
legge 662/96 filiale di Roma  
n. 7/8 lug/ago 2004

## Bilanci sociali delle Banche Esito di una ricerca sul campo

2002  
meno di 30 banche



200?  
totalità delle banche

DIRETTORE RESPONSABILE  
Bianca Desideri

COMITATO DI DIREZIONE  
Salvatore Adinolfi  
Mariangela Comotti  
Roberto Ferrari  
Giuseppe Frignati  
Maria Francesca Furfaro  
Michele Inturri  
Aleardo Pelacchi

numero 7-8  
luglio-agosto 2004



Questo periodico è associato  
alla Unione Stampa Periodica  
Italiana

Autorizzazione del Tribunale di  
Roma n. 17196 del 30-3-1978

Redazione: Roma, Viale Liegi, 48/b  
Tel. 06.8416336-334-328-276  
Fax 06.8416343  
e-mail: bancario@falcri.it

Progetto grafico e copertina:  
Carlo Grechi

Impaginazione e stampa:  
Edizioni Grafiche Manfredi snc  
Via G. Mazzoni, 39/a 00166 -  
Roma  
Tel. 06.6243159 - Fax  
06.6140499

Finito di stampare nel settembre 2004

Per le fotografie di cui nonostante le ricerche non  
sia stato possibile rintracciare gli aventi diritto la  
FALCRI si dichiara disponibile ad adempiere ai  
propri doveri. Gli articoli firmati impegnano solo  
gli autori e ne rappresentano il pensiero persona-  
le. Tutti i diritti sono riservati. I testi non possono  
essere riprodotti senza autorizzazione.

# SOMMARIO

## Bilanci Sociali delle banche Esito di una ricerca sul campo

- Perché una ricerca sui bilanci sociali delle banche 1
- Obiettivo e metodologia della ricerca 3
- I risultati della elaborazione del questionario 6
- Forma, struttura e contenuto dei bilanci sociali 10
- La ricerca Falcri ed il confronto con altre ricerche  
sui bilanci sociali delle banche 18
- Sintesi dei risultati emersi: il Rating Falcri 20

### GRUPPO DI RICERCA

#### Coordinamento scientifico:

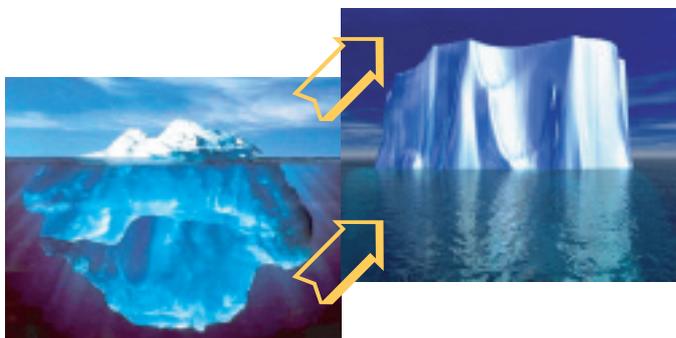
Luciano Hinna, professore della Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, si interessa da anni di RSI e bilanci sociali. Ha condotto ricerche e pubblicato diversi articoli e saggi sul tema ed il volume del Sole 24 Ore "Il bilancio sociale" (2002), e quello della Franco Angeli "Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche" (2004). Nel 2003 ha coordinato la predisposizione del cd rom formativo Falcri sulla responsabilità sociale.

#### Coordinamento tecnico e redazione dei testi:

Dott.ssa Chiara Bruni, del gruppo di lavoro sul Bilancio Sociale della Facoltà di Economia dell'Università di Tor Vergata di Roma.

#### Analisi ed istruttoria dei bilanci sociali:

Il Servizio Studi Falcri ha creato un gruppo di lavoro, coordinato da Roberto Ferrari Vice Segretario Generale Falcri, per le analisi e la rilevazione, composto da: Stefano Bianchi, Pietro Borella, Gastone Ciompi, Franco del Conte, Claudio Griggio, Massimiliano Lanzini, Giuseppe Santostefano, Renato Serra.



La Falcri ha prodotto, già più di un anno fa, un CD ROM formativo/informativo sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa che si propone di fornire prioritariamente ai lavoratori bancari, in quanto stakeholder principali della dimensione interna delle Aziende, ma anche a tutti i portatori di interessi della banca, uno strumento che consenta una lettura consapevole delle opportunità che la responsabilità sociale offre sia all'interno dell'impresa che nel contesto sociale di riferimento.

Fare formazione su un tema come quello della responsabilità sociale rappresenta una risposta del sindacato alla sempre più diffusa richiesta di qualità, di comunicazione trasparente tra tutti i soggetti che fanno riferimento all'impresa, di comportamenti aziendali che siano coerenti con progetti di medio/lungo respiro e con la crescita professionale dei lavoratori.

Quello della RSI è un importante percorso da perseguire con consapevolezza e determinazione.



## PERCHÉ UNA RICERCA SUI BILANCI SOCIALI DELLE BANCHE ITALIANE



C'è un *iceberg* a rappresentare la realtà della responsabilità sociale o, più precisamente, la diffusione dei bilanci sociali nelle banche italiane. Un *iceberg* la cui punta affiorante costituisce solo il 9% della sua massa potenziale. Il 9%, infatti, rappresenta la percentuale delle banche che a fine 2002 hanno presentato un bilancio sociale a testimoniare l'orientamento delle singole aziende del settore del credito alla RSI.

La ricerca Falcri, in collaborazione con esponenti dell'Università di Tor Vergata, realizza un'analisi strutturale e qualitativa dei bilanci sociali 2002 delle banche italiane, con la finalità di studiare e diffondere le *best practice* del sistema fornendo utili indicazioni e suggerimenti per sviluppare volontariamente la responsabilità sociale.

La Falcri già da tempo si propone come soggetto attivo nel campo della conoscenza e promozione del tema della Responsabilità Sociale dell'Impresa o *Corporate Social Responsibility*.

E' convinta che lo sviluppo di pratiche e comportamenti sul terreno della RSI offrano importanti opportunità di sviluppo a tutti i soggetti che ruotano all'interno e all'esterno dell'azienda.

Si tratta di un tema o, più precisamente, di uno spazio, tutto da approfondire, conoscere, sperimentare e, soprattutto, da innovare continuamente.

La crescente domanda di trasparenza che arriva dalla società civile e l'accresciuta richiesta di competitività impongono alle aziende profondi cambiamenti, tra cui una maggiore attenzione alle esigenze e aspettative della clientela, dei propri dipendenti e di tutta la società in una progettualità di medio/lungo respiro che punti alla crescita qualitativa, allo sviluppo durevole e alla creazione di valore per tutti gli attori dell'impresa.

Purtroppo il tema rischia di consumarsi come una moda o di essere considerato come una semplice operazione di *marketing* finalizzata perlopiù a rilanciare l'immagine delle aziende. Proprio per questo la Falcri ritiene sia indispensabile fare cultura sulla responsabilità sociale al fine di provare a valorizzare concretamente le opportunità offerte incorporando nelle strategie aziendali i principi che ne sono alla base.

Nella RSI lo *stakeholder* è normalmente spettatore dei comportamenti dell'impresa ed, invece, la Falcri intende collaborare a promuovere una stagione nuova, quella degli *stakeholder* attori della RSI che non si limitano a valutare l'offerta di informazione delle banche in materia, ma si fanno promotori di una domanda.

La domanda si alimenta solo con la conoscenza: da qui, prima la predisposizione e la diffusione, ormai più di un anno fa, di un *Cd Rom* Falcri finalizzato ad informare, formare e sensibilizzare sul tema della RSI, con una specifica attenzione al mondo bancario che si sta mostrando particolarmente interessato alle strategie della CSR e in cui Abi e Sindacati del settore hanno di recente condiviso un "Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile" nell'ambito dei principi della RSI. Oggi, la Falcri realizza la ricerca sui bilanci sociali esistenti destinata a tutti i soggetti che svolgono direttamente o indirettamente un ruolo di *stakeholder*; ma anche e soprattutto a quello che è uno degli *stakeholder* più importanti: i dipendenti. Soggetti che, a differenza di altre categorie di *stakeholder*, passano in banca come minimo 35 anni della loro esistenza, consapevoli che dal loro comportamento dipende gran parte del consenso e della fiducia che la società civile riconosce alla banca. Dall'indagine Falcri emerge, invece, che è solo un'azienda ad informare e formare il proprio personale in materia di RSI.

Il personale dipendente, al contrario, può e deve diventare portatore di una domanda di comunicazione e di informazione all'interno della propria banca sul tema della RSI che non può che essere che positiva per tutto il sistema. Da qui l'impegno del Sindacato ad essere parte attiva nel processo in atto, a fare cultura sulla RSI, a condividere con le aziende principi e finalità, nella convinzione che ottenere valore aggiunto sulla banca significa estenderlo pure a favore dei dipendenti e della società nel suo complesso.

Tuttavia non è auspicabile una omologazione delle esperienze della RSI in quanto non è possibile pensare ad una soluzione che si adatti a tutte le realtà e per tutte le stagioni.

Il "comportamento socialmente responsabile" delle imprese si deve collocare in un processo dinamico e non statico a favore della creatività e della innovazione.

E' inoltre importante che le pratiche e gli strumenti delle imprese in materia della RSI non vengano definite, attuate e valutate unilateralmente, ma è necessario che al processo partecipino, come evidenziato anche a livello internazionale, in una logica di *relationship* e non solo in una logica di *reporting*, anche le parti interessate per evitare il rischio dell'autoreferenzialità, sempre in agguato quando si tratta di "buone azioni".

La ricerca Falcri sui bilanci sociali delle banche italiane è incentrata su due momenti: l'elaborazione e diffusione di un questionario su un campione di circa 80 banche, finalizzato a valutare il li-

vello di interesse e conoscenza sull'argomento e l'analisi strutturale e qualitativa dei bilanci sociali 2002 delle Banche Italiane (circa 30 bilanci su poco meno di 300 banche, escludendo il settore delle Banche di Credito Cooperativo e le Banche estere) attraverso una "procedura di istruttoria" che ha valutato la forma, la struttura e il contenuto dei bilanci sociali e ha elaborato un **Rating** Falcri sulle singole aree degli stessi.

Si è consapevoli che il bilancio sociale è solo uno degli strumenti finalizzati a promuovere la RSI e che rappresenta il momento ultimo della rendicontazione di un processo articolato e continuo. Rappresenta, comunque, la promozione di atti e documenti che incentivano la cultura e la diffusione di comportamenti eticamente e socialmente responsabili.

Tra l'altro, il delicato momento che il sistema bancario sta vivendo dopo i casi Argentina, Cirio e Parmalat, suggerirebbe un più ampio e spontaneo coinvolgimento di tutto il sistema su questo terreno.

La Falcri intende portare avanti un'azione di promozione positiva fornendo al sistema bancario, attraverso la propria ricerca e l'utilizzo di un modello scientifico, spunti e suggerimenti sia per offrire un contributo nella impostazione dei bilanci sociali, sia per promuovere, di fatto, la diffusione degli stessi nel sistema, anche attraverso una "concorrenza virtuale" al suo interno.

L'analisi Falcri può rappresentare per le banche che redigono il bilancio sociale un motivo di soddisfazione ma anche di confronto; per quelle che non lo fanno, invece, uno stimolo a realizzarlo con spunti concreti ed operativi. L'obiettivo è il "benessere" della banca, perché dalla banca dipende anche il "benessere" dei dipendenti e della società.

Il bilancio sociale, soprattutto se vede un opportuno coinvolgimento dei portatori di interesse con i quali poter anche individuare indicatori condivisi per la redazione dello stesso, può essere un importante strumento di ascolto, di comunicazione e di diffusione di cultura sulla RSI e, come tale, strumento strategico per garantire uno "sviluppo durevole".

Tra le "pieghe" del bilancio economico delle banche c'è un **intangibile asset** che è costituito dalla fiducia e dalla reputazione.

Il bilancio sociale può quindi rappresentare un'integrazione sinergica del valore finanziario-patrimoniale con la capacità di generare valore in termini di fiducia, consenso, coinvolgimento, relazione, valorizzazione del capitale intellettuale.

La ricerca Falcri non comprende la verifica della coerenza tra quanto riportato in bilancio e gli effettivi comportamenti aziendali bensì è "un'analisi del metodo senza entrare nel merito".

E' tuttavia evidente che la struttura del bilancio sociale dovrebbe essere coerente ed integrata alle linee programmatiche ed alle strategie aziendali. In ogni caso, l'analisi effettuata sui modelli è risultata utile a rilevare discordanze e possibili aree di miglioramento.

L'obiettivo prioritario che si è posto la Falcri, è quello di proporre un contributo al miglioramento continuo sul percorso della RSI attraverso un modello scientifico di valutazione del bilancio sociale.

Il gruppo di lavoro Falcri ha proceduto ad una valutazione quali-quantitativa delle informazioni contenute in ciascun "campo" individuato per identificare "le migliori prassi nelle prassi migliori" del sistema bancario da offrire come **benchmark** di riferimento per chi fa il bilancio sociale o per chi non lo fa ancora.

La scelta di formare un gruppo di lavoro "interno", sebbene affiancato da esperti del mondo accademico, risponde ad un preciso obiettivo della Falcri: quello di agevolare la diffusione di momenti formativi e informativi sul tema della RSI investendo su propri dirigenti sindacali che hanno contribuito, già da due anni, ad accrescere nel Sindacato consapevolezza, attenzione e sensibilità sulla materia.

Della RSI se ne parla molto oggi, nel settore bancario come in altri contesti. La Falcri ha scelto di contribuire concretamente al passaggio dalla fase dell'enunciazione alla fase dell'azione e promozione reale. Infatti la ricerca sui bilanci sociali può essere considerata la seconda iniziativa Falcri di "responsabilità sociale" dopo la realizzazione del **cd rom** formativo/informativo sul tema della RSI. La RSI è fatta di valori ed una cosa abbiamo imparato in questi due anni di lavoro sul tema: esiste un **gap** tra i valori dichiarati e i valori vissuti, nonché tra i valori percepiti dal mercato. Questo **gap** va superato e della RSI non se ne deve solo parlare, ma va adottata come filosofia di gestione.

L'obiettivo auspicabile è quello di un complessivo innalzamento della media generale del sistema bancario, attraverso l'emergere della sua parte più consistente.

Nell'affidare alle considerazioni di ciascuno i dati della ricerca, la Falcri non può che augurarsi che quel 9% del sistema bancario, che rappresenta la punta affiorante dell'**iceberg**, cresca fino ad emergere completamente.

## OBIETTIVO E METODOLOGIA DELLA RICERCA

### Cos'è il bilancio sociale

Dal cd rom "FALCRI e la Responsabilità Sociale": "documento di sintesi del processo di rendicontazione sociale. Costituisce uno strumento di supporto alla gestione dell'impresa, poiché attraverso la raccolta sistematica dei dati sui risultati etici e sociali il management è in grado di anticipare i giudizi e le aspettative degli stakeholder e quindi di definire linee strategiche di miglioramento per accrescere la fiducia degli interlocutori; rappresenta, inoltre, un importante strumento di comunicazione rivolto verso l'interno della struttura e verso l'esterno, che contribuisce a creare un clima interno favorevole (senso di appartenenza) e a rafforzare il consenso e la legittimazione ad operare da parte della collettività".



L'obiettivo principale della ricerca è quello di offrire uno spaccato dei bilanci sociali predisposti dalle banche italiane per l'esercizio 2002, del loro contenuto e della loro impostazione. Lo studio vuole essere di utilità sia per le banche che già realizzano un bilancio sociale, ancora poche per la verità, sia per le banche che ancora non lo redigono e che sono la maggioranza. Questa "maggioranza silenziosa" che ancora fa parte del sommerso della RSI, avendo forse intenzione di realizzarlo, si guarda intorno, come sempre capita in queste occasioni, in cerca di spunti e punti di riferimento in coloro che hanno già intrapreso tale via.

Questa l'utilità della ricerca che si rivolge anche alla comunità dei "professional" del bilancio sociale, agli accademici, ai consulenti ed agli operativi, che almeno a giudicare dai convegni e seminari che si susseguono, sembrano essere sempre più numerosi ed attivi benché spesso appartengano ad altri comparti economici.

La cronaca, però, registra più convegni e seminari sul bilancio sociale che bilanci sociali e questo da un lato è un bene, se viene preso come un indicatore di interesse, ma dall'altro nasconde il rischio che il tema si consumi nello slancio della moda senza arrivare mai alla sua fase di maturazione.

Il bilancio sociale, purtroppo, è già nel vocabolario di molti, ma nella conoscenza di pochi e il fine della ricerca è anche quello di offrire un contributo di conoscenza e di divulgazione agli stakeholder interni delle banche: dirigenti, dipendenti e sindacato. Il bilancio sociale è "uno specchio", affermava qualche anno fa Mario Viviani, è uno specchio che riflette una situazione, ma che fa anche riflettere.

La ricerca vuole essere a sua volta uno specchio che riflette la situazione del sistema delle banche italiane, ma che contribuisce anche a farlo riflettere sul gap da colmare in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) ed adozione dei suoi strumenti, bilancio sociale in primis.

La metodologia seguita per portare a termine la ricerca ha visto la creazione, in prima istanza, di un gruppo di lavoro presso il Servizio Studi Falcri coordinato da esperti in materia della Facoltà di Economia dell'Università di Tor Vergata e composto in buona parte da coloro che avevano già partecipato al progetto che aveva prodotto nel 2003 il cd rom "FALCRI e la Responsabilità Sociale".

Si è, poi, proceduto alla selezione di un campione di 72 banche italiane scelte per dimensione, categoria di appartenenza e distribuzione territoriale decidendo di proposito di escludere dal campione le banche estere ed il mondo delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) che, per la numerosità e l'attività particolare in materia di bilancio sociale rischiavano di condizionare troppo la ricerca ed offrire un profilo del sistema bancario non corrispondente alla realtà.

Alle 72 banche selezionate è stato inviato un questionario che andava a censire le motivazioni sottostanti alla predisposizione del bilancio sociale e, se predisposto, si chiedeva di inviare copia dello stesso al Servizio Studi Falcri. L'analisi dei risultati ottenuti con la tabulazione dei questionari è da considerarsi uno dei risultati di interesse della ricerca ed è trattato qui di seguito.

I bilanci sociali raccolti con il questionario erano, tuttavia, solo 19 ed erano ancora troppo pochi per un'analisi che aveva l'ambizione di censire il massimo numero possibile di bilanci sociali bancari; così, si è deciso di completare l'elenco con i bilanci sociali che erano già stati censiti a Tor Vergata nell'ambito dei vari osservatori sul tema Responsabilità Sociale delle Imprese ed è stato innalzato il numero da 19 a 25 e, successivamente, a 27. Ai 25, infatti, si è poi ritenuto opportuno aggiungere altri due bilanci, in rappresentanza delle BCC, come campione di un universo di più di novanta bilanci sociali che sono stati censiti da Federcasse nell'intera categoria delle BCC.

### Il campione dei bilanci sociali analizzati

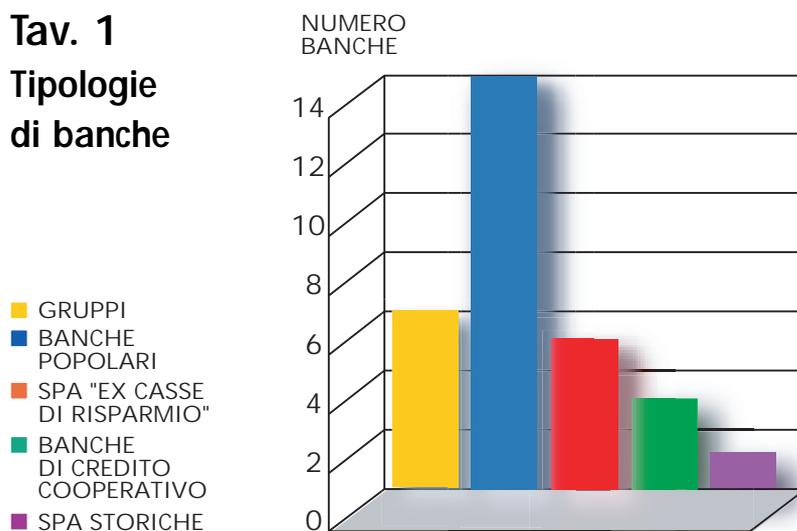
I 25 bilanci sociali analizzati nella ricerca (esclusi i due delle Banche di Credito Cooperativo) rappresentano verosimilmente il 100% dei bilanci sociali delle banche italiane redatti al 2002 o, perlomeno, dei bilanci conosciuti e divulgati. Se si considera che le banche italiane, intese come Banche Popolari e S.p.A., (siano esse storiche o provenienti dalla trasformazione delle vecchie Casse di Risparmio), escluse naturalmente le banche estere, erano in totale 293 al 2002, un primo risultato che emerge è che di queste solo il 9% redige un bilancio sociale. A questa percentuale vanno aggiunte le Banche Cooperative di Credito, 461 in tutto, di cui circa il 30% predispongono il "bilancio sociale di missione" (come viene denominato dalla categoria per sottolineare l'orientamento no profit di tali strutture). In generale, non si sta analizzando un numero elevato di documenti, ma le banche che li predispongono sono certamente i precursori, la punta dell'iceberg di un fenomeno in crescita e, osservando il numero dei bilanci sociali predisposti per il 2003, destinato ad aumentare velocemente nel prossimo futuro.

### Le banche i cui bilanci sociali sono stati analizzati

- |  |  |
|--|--|
| 1) Banca Agricola Mantovana (Gruppo MPS)                             | 16) Banca Pop. Puglia e Basilicata                           |
| 2) Banca CARIGE (Cassa risparmio Genova e Imperia)                   | 17) Banca Pop. Pugliese                                      |
| 3) Banca CR Firenze (Gruppo Banca CR Firenze)                        | 18) Banca Pop. Vicenza (Gruppo Banca Pop. Vicenza)           |
| 4) Banca delle Marche  | 19) BNL  |
| 5) Banca di Credito Cooperativo di Roma                              | 20) Cassa di Risparmio di Fano                               |
| 6) Banca Etruria   | 21) Cassa Risparmio Pistoia e Pescia (Gruppo CR Firenze)     |
| 7) Banca MPS (Gruppo MPS)  | 22) Cassa Rurale Treviglio e Geradadda (Credito Cooperativo) |
| 8) Banca Pop. Ancona (Gruppo Banche Pop. Unite)                      | 23) Gruppo Bancario Credito Valtellinese                     |
| 9) Banca Pop. Bari   | 24) Gruppo Bipielle  |
| 10) Banca Pop. Bergamo - Credito Varesino (Gruppo Banche Pop. Unite) | 25) Gruppo Unicredito Italiano                               |
| 11) Banca Pop. di Todi   | 26) MPS Banca Verde (Gruppo MPS)                             |
| 12) Banca Pop. Etica   | 27) San Paolo IMI (Gruppo San Paolo IMI)                     |
| 13) Banca Pop. Fondi   |  |
| 14) Banca Pop. FriulAdria  |  |
| 15) Banca Pop. Materano (Gruppo Bancario Banca Pop. Emilia Romagna)  |  |

Delle 27 Banche analizzate 11 sono collocate al nord, 12 al centro e 4 al sud; il 36% risultano quotate in borsa mentre la distribuzione per categoria di appartenenza, intesa come Gruppi, Banche Popolari, S.p.A. storiche e S.p.A. ex Casse di Risparmio, è sintetizzata nella **tavola 1**:

**Tav. 1**  
**Tipologie di banche**



Le Banche Popolari, probabilmente per il loro particolare legame con il territorio, per la caratteristica dei loro azionisti (che spesso sono anche clienti e dipendenti) e grazie alla spinta imposta al tema dalla loro Associazione di ca-

tegoria (che fin dal 1998 redige un bilancio sociale consolidato di categoria) sembrano essere il gruppo più attivo ed attivo da più tempo in materia di bilancio sociale ed è anche quello che registra più presenze.

In conclusione, si ha ragione di ritenere che, con l'indagine qui presentata, si è raccolta una percentuale molto vicina al 100% dei bilanci sociali redatti per il 2002 nel sistema bancario.

### La metodologia di analisi

Il gruppo di lavoro ha messo a punto una "procedura di istruttoria" dei bilanci sociali delle banche, partendo dall'analisi della forma, struttura e contenuto dei bilanci sociali bancari conosciuti, dagli esempi forniti dalle grandi aziende di servizi sia italiane che straniere, dai bilanci realizzati nel settore no profit, nonché da quelli dei più noti gruppi industriali e finanziari internazionali (USA e UK). La procedura di istruttoria è da sempre nella cultura bancaria, ma questa volta non è stata utilizzata per concedere un fido, bensì per censire, in maniera omogenea e completa, i vari elementi che compongono o che dovrebbero comporre il bilancio sociale. Lo scopo finale non è quello di assegnare il solito "oscar" al bilancio migliore o alla banca più attenta, ma semplicemente quello di delineare la "frontiera ideale della qualità", la best practice del sistema bancario italiano in tema di bilancio sociale.

A nessuno interessa individuare la singola banca in una classifica dei migliori o peggiori bilanci sociali perché tutte quelle analizzate costituiscono comunque un'eccellenza. L'obiettivo è, invece, quello di stimolare le altre banche, quelle che non fanno ancora nulla in materia di RSI e di bilancio sociale e, magari, offrire loro uno stimolo ed un riferimento.

Si vuole così richiamare l'attenzione di coloro che sono ancora al di fuori del circuito della RSI e delineare la frontiera della qualità, ottenuta con la procedura di istruttoria, per far sì che quelle banche che partono ora capitalizzano le esperienze degli altri accorciando i tempi di metabolizzazione e consentendo una crescita veloce di tutto il comparto bancario. Il bilancio sociale è informazione, anzi, è offerta d'informazione da parte delle aziende ai propri stakeholder che alimenta ed innesca a sua volta una domanda crescente di informazione da parte degli stakeholder stessi.

Un secondo obiettivo, inoltre, è quello di fornire spunti di riflessione anche alle "maglie rosa" per spingerle a fare meglio proponendo un confronto tra "le teste di serie", quelle che nella corsa alla responsabilità sociale sono in pole position e che vogliono continuare a rimanerci.

Con questa ricerca si è voluta incrementare

sia la domanda che l'offerta di informazione. Da una parte si è fornito un esempio di qualità di redazione del bilancio sociale e ci si auspica che questo possa essere preso da target per migliorare i bilanci esistenti e per avvicinare il maggior numero di persone alla partecipazione della sua redazione; dall'altra, sensibilizzando gli stakeholder interni più importanti, si tenta di qualificare la domanda di informazione e trasparenza da parte dei dipendenti e del sindacato. Il bilancio sociale serve a gestire tra l'altro il rapporto di fiducia tra banca e mercato dal quale dipende direttamente il successo della banca nel lungo periodo ed, indirettamente, quello personale dei singoli individui.

In conclusione, i risultati della ricerca possono essere sintetizzati in tre differenti focus che qui di seguito vengono presi in considerazione:

- **il focus uno** è il risultato dell'elaborazione del questionario inviato le cui risposte offrono un quadro significativo delle motivazioni che stanno dietro la scelta di realizzare o meno un bilancio sociale;
- **il focus due** è la "mappatura" dei contenuti che un bilancio sociale dovrebbe contenere e che emerge dalla sommatoria delle esperienze espresse dalle singole banche attraverso il loro bilancio sociale, quella che è stata qui definita "la frontiera della qualità"
- ed, infine, **un focus tre** in cui è espressa una valutazione dei singoli bilanci sociali analizzati e che per comodità viene definito "Rating Falcri". Quest'ultimo non offre un ranking inteso come graduatoria di banche (che ovviamente esiste, ma che di proposito viene tralasciato) bensì una "graduatoria delle attenzioni" delle singole banche, intese come sistema, ai temi trattati in maniera più o meno approfondita nei bilanci sociali analizzati tralasciando nomi e ragioni sociali delle singole aziende.

Naturalmente, nello spirito di collaborazione tra Falcri ed Istituti di credito, su richiesta delle singole banche potrà essere consegnato, in maniera riservata, l'esito dell'istruttoria condotta sul proprio bilancio in modo tale che il management dell'azienda possa utilizzare il lavoro svolto dal gruppo di lavoro. Infatti, il rating della singola banca va inteso come un "sottoprodotto" della ricerca, non cercato ma ottenuto, e non come obiettivo della stessa; quello che qui emerge è "il modello della prassi" quello dei comportamenti reali di un gruppo di eccellenza che conta al suo interno banche grandi e piccole, gruppi polifunzionali e piccole realtà, offrendo spunti per tutte le situazioni, dimensioni e categorie di aziende di credito.

Uno specchio, appunto, che riflette una situazione e che fa riflettere.

(è possibile barrare più di una casella)

**La banca ha predisposto un bilancio sociale o qualche cosa di equivalente per il 2002? Si  No**

**SE NON HA PREDISPOSTO UN BILANCIO SOCIALE:**

**1. non ha ritenuto opportuno farlo perché:**

- i tempi non sono maturi
- riteniamo che il nostro stile sia fare molto e dire poco
- lo fanno tutti è troppo di moda
- non è ancora nella lista delle nostre priorità
- ci stiamo pensando e lo faremo certamente in futuro
- le nostre dimensioni non lo consentono (troppo grandi..... troppo piccoli.....)
- costa troppo in termini di consulenza esterna e coinvolgimento interno
- altro (specificare) .....

**SE HA PREDISPOSTO IL BILANCIO SOCIALE:**

**1. le motivazioni:**

- aumentare il livello di comunicazione
- gestire la fiducia
- marketing nei confronti dei clienti
- recupero di identità interna
- migliorare le relazioni con i dipendenti
- a seguito di processi di riorganizzazione
- adeguarsi ai tempi
- altro (specificare).....

**2. Da chi è stato predisposto:**

- consulenti esterni
- in autonomia all'interno:
- prevalentemente dalla funzione comunicazione e relazioni esterne
- prevalentemente dalla funzione marketing
- prevalentemente dalla funzione contabile e bilancio
- prevalentemente dal servizio studi
- è stata identificata una funzione dedicata

**3. Da quanto tempo viene predisposto:**

numero di anni: .....

**4. Quali eventi sono stati organizzati per pubblicizzare l'iniziativa: .....**

**5. Quali altri strumenti per gestire la responsabilità sociale sono stati attivati?:**

- codice etico
- certificazione del bilancio sociale (social auditing)
- richiesta di rating sociale
- promozione di iniziative di responsabilità sociale
- creazione di gruppi di ascolto tra gli stakeholder

**Nome della banca:** .....

**(Da trasmettere via Fax a FALCRI 06/8416343 oppure a mezzo e-mail compilando il questionario direttamente sul sito: [www.falcri.it](http://www.falcri.it))**

## I RISULTATI DELLA ELABORAZIONE DEL QUESTIONARIO

**I**l questionario, inviato al massimo vertice aziendale delle banche interpellate è stato strutturato su domande a risposta multipla ed ha consentito di indagare le motivazioni sottostanti alla decisione di realizzare o meno un bilancio sociale relativamente alla gestione 2002, di conoscere da quale funzione è predisposto, da quanti anni viene realizzato, quali eventi sono stati organizzati a supporto ed in combinazione con quali altri strumenti di gestione della responsabilità sociale viene realizzato.

A ciascuna banca interpellata è stata concessa l'opzione di indicare più di una risposta per ciascuna domanda; la percentuale delle risposte e l'articolazione delle stesse hanno costituito di per sé un risultato della ricerca. Tuttavia il risultato è stato deludente: le banche sono così poco abituate a rendere conto del loro operato, che molte di esse, nonostante azioni di sollecito, non hanno risposto. Questo lascia intendere che l'attenzione al tema e al dialogo con gli stakeholder, dal momento che comunque il sindacato è uno stakeholder importante, è molto bassa.

### Le risposte

Sul totale delle 72 banche contattate si è ottenuta una risposta solo dal 44% (32 banche). Di queste ultime il 59% (19 banche) dichiara di redigere un bilancio sociale, mentre il restante 41% (13 banche) dichiara di non averlo ancora predisposto.

Il 41% del campione totale che ha risposto al questionario dichiara di non aver ancora redatto il bilancio sociale con le motivazioni indicate nella **tavola 2**.

Si è rilevata una difficoltà oggettiva nell'identificare coloro i quali gestiscono la responsabilità sociale all'interno delle organizzazioni aziendali, probabilmente anche perché nella generalità dei casi ad oggi non risultano istituiti degli appositi uffici o sezioni dedicate. Ciò crea certamente confusioni di ruoli e gap di informazione all'interno delle strutture.

E' significativo il fatto che qualcuno abbia risposto al questionario con un deciso "ci stia-

mo pensando e lo faremo in futuro”, anche se si trattava di una banca il cui bilancio sociale era già stato reperito dal gruppo di lavoro; altri, invece, alla richiesta del documento, hanno fornito il bilancio d’esercizio, e solo alla seconda richiesta hanno poi fornito il bilancio sociale.

Da ciò emerge come il bilancio sociale sia un documento ancora non adeguatamente conosciuto ed identificato all’interno delle strutture bancarie e che, persino le banche che provvedono a redigerlo, non ne danno il giusto rilievo e comunicazione nemmeno al loro interno.

### Quali motivazioni sono state trainanti?

Le banche che sono risultate dotate del bilancio sociale hanno comunicato al gruppo di lavoro che la spinta principale è derivata da una necessità di “aumentare il livello di comunicazione esterna” (l’89% delle banche) e di “marketing nei confronti dei clienti” (il 16% delle banche), unite alle motivazioni di “gestire la fiducia” (il 37% delle banche) e di “migliorare le relazioni con i dipendenti” (il 32% delle banche). Delle due dimensioni, interna ed esterna, della responsabilità sociale, come le definisce il Libro Verde della Commissione Europea, le banche sembrano privilegiare solo la dimensione esterna legata prevalentemente alla esigenza di comunicazione.

#### Cos’è il Libro Verde

Dal cd rom “FALCRI e la Responsabilità Sociale”: “Il Green Paper è un documento emesso dalla Commissione delle Comunità Europee a Bruxelles il 18 luglio 2001 dal titolo Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale dell’Impresa”

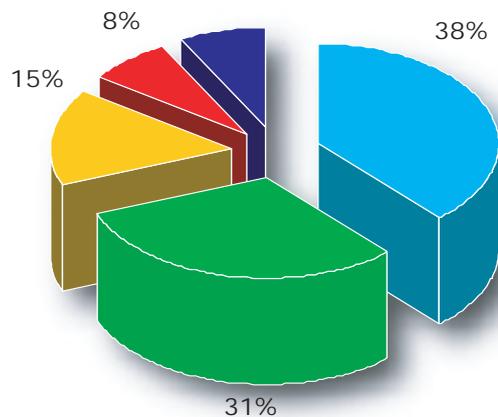
Questo elemento emerge anche in altri punti della ricerca ed è facilmente spiegabile poiché vi è una sempre maggiore attenzione al delicato equilibrio della reputazione di un settore che ha ultimamente registrato scandali finanziari anche a livello internazionale (tavola 3).

### Da chi è stato predisposto il bilancio sociale?

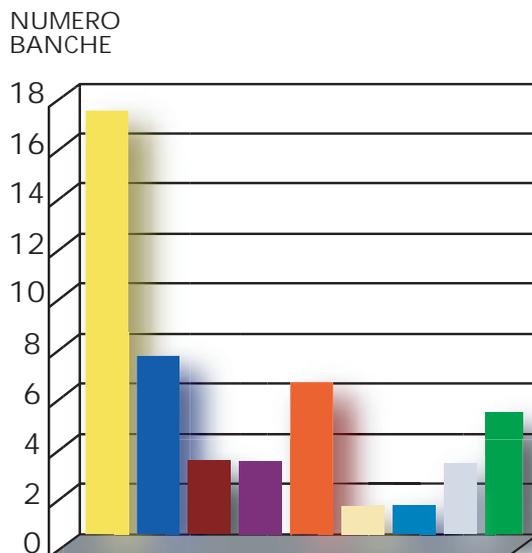
Il 32% delle banche afferma di aver provveduto alla redazione del bilancio sociale “in autonomia all’interno”; il 26% “prevalentemente dalla funzione contabile e bilancio”; un altro 26% “prevalentemente dal servizio studi”; il 21% dichiara invece di aver conferito l’incarico a “consulenti esterni” (ciò soprattutto relativamente ai primi esperimenti di tale strumento), mentre solo nell’11% dei casi “è stata identificata una funzione dedicata”. Anche in banca, come è avvenuto in altri

## Tav. 2 Le risposte

- "CI STIAMO PENSANDO E LO FAREMO CERTAMENTE IN FUTURO"
- "NON E' ANCORA NELLE NOSTRE PRIORITA'"
- "E' IN CORSO O IN PROGETTO"
- "CI STIAMO PENSANDO E LO FAREMO CERTAMENTE IN FUTURO" E "STIAMO LAVORANDO SU PRODOTTI DI FINANZA ETICA"
- "STIAMO VALUTANDO COSTI E BENEFICI" E "STIAMO LAVORANDO SUL CODICE ETICO"



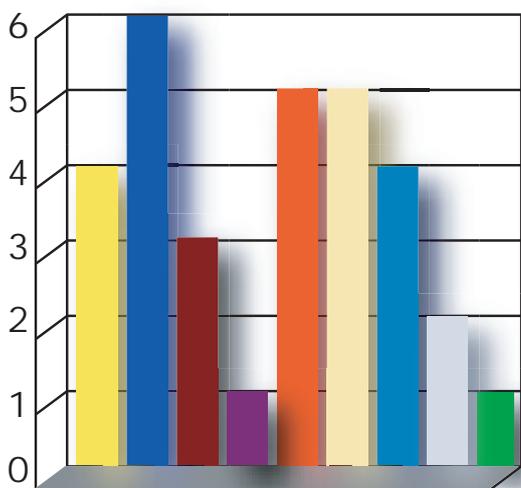
## Tav. 3 Le motivazioni trainanti



- AUMENTARE IL LIVELLO DI COMUNICAZIONE ESTERNA
- GESTIRE LA FIDUCIA
- MARKETING NEI CONFRONTI DEI CLIENTI
- RECUPERO DI IDENTITA' INTERNA
- MIGLIORARE LE RELAZIONI CON I DIPENDENTI
- A SEGUITO DI PROCESSI DI RIORGANIZZAZIONE
- ADEGUARSI AI TEMPI
- GOVERNANCE E TRASPARENZA
- ALTRO

settori, la parola bilancio fa pensare subito alla contabilità, ad un allegato, al bilancio tradizionale, ad una sua riclassificazione in chiave sociale; in realtà, man mano che cresce l'esperienza e, quindi, il numero di edizioni che si sono realizzate, si nota come dalla consulenza esterna si passa ad identificare un gruppo di lavoro interfunzionale dedicato (11% delle banche) dando così la giusta autonomia al concetto di accounting rispetto a quello di accountability, ovvero cogliere la differenza che corre tra mera contabilità ed effettiva rendicontazione in senso sociale (tavola 4).

NUMERO  
BANCHE



- CONSULENTI ESTERNI
- IN AUTONOMIA ALL'INTERNO
- DALLA FUNZIONE COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE
- DALLA FUNZIONE MARKETING
- DALLA FUNZIONE CONTABILE E BILANCIO
- DAL SERVIZIO STUDI
- E' STATA IDENTIFICATA UNA FUNZIONE DEDICATA
- E' STATO IDENTIFICATO UN GRUPPO INTERFUNZIONALE DEDICATO
- UFFICIO DI SEGRETERIA GENERALE

#### Da quanti anni viene predisposto? (tavola 5)

Il bilancio sociale è un fenomeno relativamente giovane nel panorama italiano. Le banche, comprese le banche cooperative, tuttavia, si sono mostrate particolarmente sensibili ai temi della Responsabilità Sociale d'Impresa. Al di là dell'effetto moda alcune banche si collocano tra i pionieri a livello italiano: il 5% di chi ha risposto lo fa da ben 7 anni. Le prime esperienze risalgono al 1996. Tra il 2000 ed il 2002 si registra comunque la con-

#### Tav. 5 Da quanti anni viene predisposto

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
N° DI BANCHE CHE FANNO IL BS	1	1	2	2	5	6	2	?
INCREMENTO N° DELLE BANCHE	1	2	4	6	11	17	19	?
EVENTI			BS CONSOLIDATO DELLE BANCHE POPOLARI		DIVULGAZIONE METODOLOGIE ABI	LIBRO VERDE	OSSERVATORIO ABI ANNO DI RIFERIMENTO INDAGINE FALCRI	

#### Tav. 4 Chi predispose il bilancio sociale

centrazione più grande in coincidenza degli interventi divulgativi e della metodologia ABI (Associazione Bancaria Italiana), l'uscita del Libro Verde della Commissione Europea e la creazione dell'Osservatorio ABI sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

E' importante rilevare che

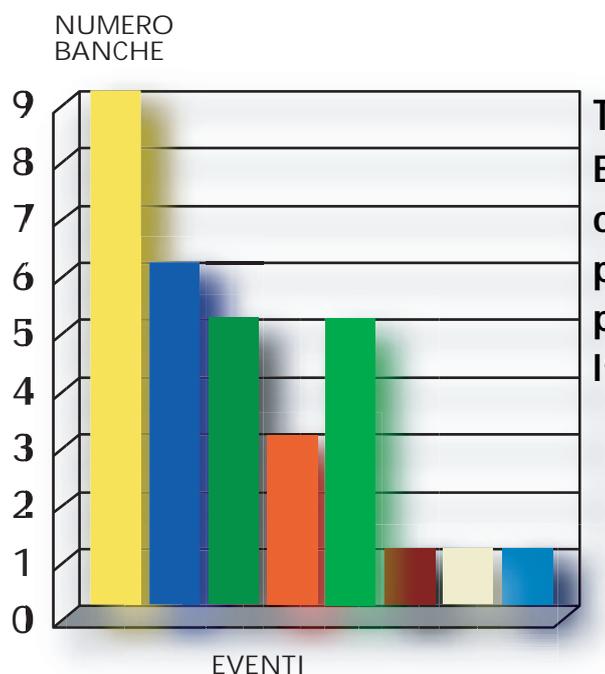
- il percorso di attenzione alla RSI è cominciato prima dei noti crack finanziari Cirio e Parmalat;
- il numero delle banche che redige un bilancio sociale tende alla crescita;
- l'esigenza predominante sembra essere quella di incrementare i legami con il territorio.

#### Quali eventi sono stati organizzati per pubblicizzare l'iniziativa? (tavola 6)

- 9 banche sulle 32 che hanno risposto hanno utilizzato "convegni, incontri e conferenze stampa, presentazione alle autorità",
- 6 banche hanno "pubblicato sul sito" il proprio bilancio sociale,
- 5 banche lo hanno "distribuito o presentato in occasione dell'assemblea dei soci",
- altre 5 lo hanno "distribuito o presentato ad ogni dipendente".

La divulgazione del bilancio sociale, comunque, sembra ancora essere "aggregata" alla presentazione del bilancio d'esercizio tradizionale senza vivere di luce propria e, soprattutto, senza aver individuato propri stakeholder di riferimento. La cosa merita attenzione in quanto si rischia di "perdere il contatto" con gli stakeholder non finanziari. Il bilancio tradizionale d'esercizio è uno strumento per lo shareholder (azionista) ed il bilancio sociale lo è per lo stakeholder (portatore di interessi), ed in particolare, anche per lo stakeholder interno (i dipendenti). Questa è una differenza ancora non del tutto diffusa e percepita: infatti soltanto una banca

dichiara espressamente di distribuire il bilancio sociale ai propri dipendenti.



**Tav. 6**  
Eventi organizzati per pubblicizzare l'iniziativa

- CONVEGNI, INCONTRI E CONFERENZE, STAMPA, PRESENTAZIONE ALLE AUTORITA'
- PUBBLICATO SUL SITO
- DISTRIBUITO E PRESENTATO IN OCCASIONE DELL'ASSEMBLEA DEI SOCI
- PRESENTAZIONE E INVIO A STAKEHOLDER ESTERNI
- DISTRIBUITO E PRESENTATO AD OGNI DIPENDENTE (STAKEHOLDER INTERNI)
- INVIO COPIA AI SOCI
- PRESENTAZIONE DEL B.S. PRESSO L'UNIVERSITA'
- PRESENTAZIONE UFFICIALE CON TESTIMONIAL ESTERNI

**Quali altri strumenti sono stati attivati per gestire la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)? (tavola 7)**

Tra le 19 banche che dichiarano di redigere il bilancio sociale è emerso che alcune utilizzano anche altri strumenti di responsabilità sociale:

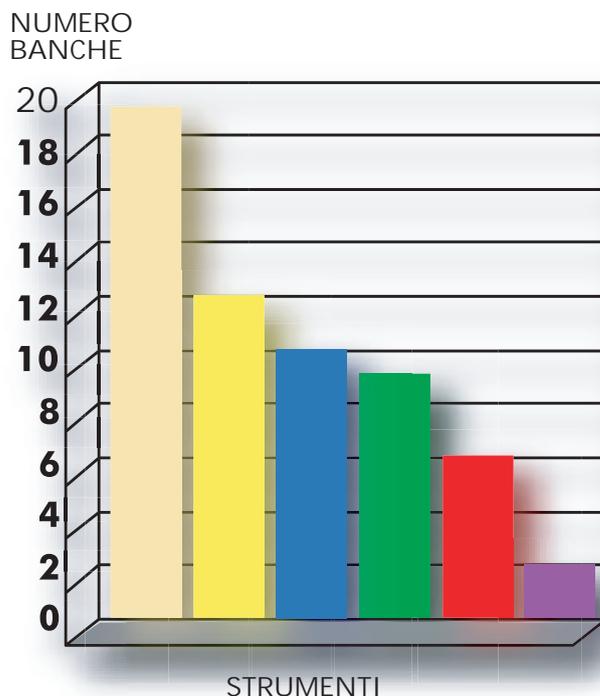
- 12 banche dichiarano di aver adottato un "codice etico",
- 10 banche promuovono "azioni di responsabilità sociale",
- 10 banche sottopongono il bilancio sociale a certificazione per tentare di uscire dalla trappola dell'autoreferenzialità,
- 6 banche tengono molto al "dialogo con gli stakeholder",

• 2 sole banche ricorrono al "rating sociale". La presenza di altri strumenti di gestione della RSI si registra anche tra quelle banche che ancora non risultano redigere un bilancio sociale: qualcuna infatti ha riferito nel questionario di aver adottato un codice etico, un'altra di fare promozione di iniziative di responsabilità sociale ed una ha addirittura dichiarato di avere la certificazione del bilancio sociale.

Ogni singola banca decide in piena autonomia di orientarsi alla responsabilità sociale adottando lo strumento della RSI che più si adatta alle sue esigenze. La tendenza è comunque quella di utilizzare il bilancio sociale come strumento principale per gestire la RSI. Il bilancio sociale, da solo, però, non garantisce il completo orientamento alla RSI bensì registra solo l'inizio del processo.

**Tav. 7**  
Altri strumenti per gestire la RSI

- BILANCIO SOCIALE
- CODICE ETICO
- AZIONI DI RESPONSABILITA' SOCIALE
- AUDIT DEL BILANCIO SOCIALE
- DIALOGO E ASSEMBLEA DEGLI STAKEHOLDER
- RATING SOCIALE



## FORMA, STRUTTURA E CONTENUTO DEI BILANCI SOCIALI

Sulla forma e struttura del bilancio sociale anche in banca sono stati proposti nel tempo più modelli, sia dal mondo della consulenza, spesso ossessionata dall'esigenza di trasformare un prototipo in un prodotto replicabile più volte a costi bassi, sia dal mondo accademico, altrettanto ossessionato dalla esigenza di confronto nel tempo e nello spazio. Un non problema, quest'ultimo, se si antepone l'esigenza delle banche a quella del confronto, che per altro è comunque un confronto ancora tra pochi.

Le banche non hanno l'esigenza né di standardizzare, né di proporre confronti, bensì hanno l'esigenza di comunicare e la comunicazione non può che essere una libera espressione, personale, originale propria, almeno in queste prime fasi pionieristiche. All'inizio, certamente la banca ha l'esigenza di orientarsi, di capitalizzare sulle esperienze altrui e qui i modelli certamente servono ed aiutano. Ma non appena la cultura cresce, lo ha dimostrato anche l'esperienza di altri comparti economici, i modelli devono essere abbandonati, come le "ruotine" di supporto delle biciclette dei bambini che vengono tolte non appena prendono dimestichezza con il mezzo.

La cosa che va detta subito in questo contesto è che quello che si vuol proporre non è un modello, ma al contrario è un "non modello", un modello empirico figlio dell'esperienza censita sul mercato.

### I modelli standard di riferimento

I modelli codificati ed adottati nei bilanci sociali oggetto della ricerca sono diversi: c'è quello ABI, l'Associazione Bancaria Italiana, proposto in collaborazione con l'IBS, l'Istituto per il Bilancio Sociale, che di fatto fa capo ad un consulente certamente tra i pionieri in Italia in materia di bilancio sociale; c'è il modello proposto dal GBS, Gruppo Bilancio Sociale, costituito da accademici, società di consulenza e supportato dalle grandi società di revisione contabili; c'è il modello GRI, Global Reporting Initiative per la reda-

zione del bilancio di sostenibilità; ci sono i modelli legati ai bilanci ambientali, anche essi considerati bilanci sociali a tutti gli effetti; il modello AA1000, Accountability 1000, modello per il sistema di accountability; c'è il modello messo a punto dalla Federazione delle Banche di Credito Cooperativo adattando il modello ABI.

Dal momento che i modelli proposti sono tanti e diversi, la domanda alla quale la ricerca vuole dare una risposta è "quale di questi modelli è il più usato nella prassi delle banche italiane?"

La risposta che emerge è interessante.

Anche se nei bilanci le banche dicono di "ispirarsi a qualche modello" esso rimane comunque un puro riferimento concettuale; molto spesso il modello utilizzato è una "ibridizzazione" di più modelli.

**Tav. 8**  
**I modelli di riferimento**

	NUMERO BANCHE	%
<b>ABI</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>
<b>ABI + GBS</b>	<b>10</b>	<b>37%</b>
<b>ABI + GRI</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>
<b>GRI</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>ABI + Modello BCC</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Dichiarazione di nessun modello</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>ABI + Altri Modelli</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Modello non dichiarato</b>	<b>6</b>	<b>22%</b>

Come mostra la **tavola 8**, i bilanci riportano il modello ai quali si è fatto riferimento: il modello ABI è quello da solo il più usato (14%), ma risulta essere anche quello più ibridato, ABI e GBS insieme rappresentano il 37%, ABI e GRI insieme l'11%, il GRI da solo il 4%, il 22% non dichiara alcun modello, mentre uno solo dichiara espressamente di non essersi ispirato ad alcun modello affermando quell'orientamento alla peculiarità ed originalità che il bilancio sociale è giusto che abbia.

In estrema sintesi, tuttavia, il modello ABI, sia da solo che ibridato, è usato nel 70% dei casi e questo è ovviamente la ricaduta della campagna ABI e Federcasse.

### Denominazione e collocazione del bilancio sociale

A differenza di altri comparti economici tutte

le banche utilizzano la denominazione “bilancio”, nessuna utilizza l’espressione “rapporto” o “relazione”. L’espressione affiancata all’attributo “sociale” è usata in 20 casi, quella “socio ambientale” in 4, ed uno, rispettivamente, “sociale di missione”, “sociale di sostenibilità” e “della responsabilità sociale”. In realtà, la parola bilancio porta fuori strada, non c’è nulla di “bilanciato” e di quadrato; quando va bene c’è una riclassificazione del calcolo del valore aggiunto per destinazione di stakeholder del bilancio economico tradizionale che sempre bilancio economico è, anche se riclassificato in chiave sociale. Tuttavia, l’espressione “bilancio” è entrata ormai nel glossario comune, anche se nella sua originale traduzione tedesca (Sozialbilanz – Praxis della metà degli anni ’70) la parola bilancio stava a significare “bilanciamento” nel trattare gli aspetti sociali rispetto a quelli esclusivamente economici tradizionali.

Interessante è notare come il bilancio economico cambi nome in “relazione di bilancio” mentre la “relazione sociale”, prende il nome di bilancio anche se nella realtà è una relazione.

Il bilancio sociale tende ad avere una sua autonomia informativa e viene anche graficamente presentato separatamente dal bilancio di esercizio; solo in due casi è presentato all’interno del bilancio di esercizio. La cosa non è irrilevante: se il bilancio sociale viene allegato, o in qualche maniera “unito” al bilancio economico tradizionale, significa che diviene un’altra informazione diretta ancora ai soliti stakeholder economici; se è autonomo, invece, significa che si rivolge a tutta la platea degli stakeholder, inclusi quelli economici, ma non certamente prevalenti. Per completezza di informazione, va sottolineato che i bilanci analizzati presentano alcune particolarità degne di nota: 2 presentano un cd rom in allegato al bilancio con contenuti e struttura diversa dal supporto cartaceo ed una banca presenta un focus sulla “Dichiarazione Ambientale”.

### **Enfasi del documento**

L’analisi dei bilanci sociali ha evidenziato come l’enfasi che si vuol riconoscere al documento può essere diversa. In un’accezione ampia, tutti i bilanci alla fine sono sociali, anche quelli ordinari d’esercizio se vengono letti come strumenti di rendicontazione alla società civile. E’ il destinatario che li qualifica: se lo stakeholder è prevalentemente finanziario il bilancio sarà economico, se è non finanziario sarà sociale e nell’ambito del sociale potrà esserci un focus sul tema ambientale. Ora, i bilanci analizzati presentano al loro interno enfasi diverse pur rimanendo

sempre bilanci sociali. A volte quella ambientale è una parte del bilancio sociale, un capitolo o un focus; altre volte, invece, gode di una sua precisa autonomia tanto che in alcuni casi è stato proprio redatto un bilancio “socio-ambientale” invece che solamente sociale.

Sempre per completezza di informazione, comunque, vale la pena evidenziare come sui 27 bilanci analizzati, 19 presentano una enfasi ambientale, mentre l’enfasi economica con collegamenti stretti con il bilancio economico tradizionale è evidenziata in tutti i bilanci analizzati nella ricerca.

### **Bilancio di gruppo e di singola banca**

La ricerca ha messo in luce come nei gruppi bancari il bilancio sociale non abbia trovato ancora una sua precisa collocazione.

I dati della ricerca indicano come ci siano banche capogruppo che non pubblicano il bilancio sociale, mentre lo redigono le partecipate o viceversa; stessa cosa dicasi per i codici etici. In alcuni casi, poi, ricostruendo i legami di gruppo, è emerso come spesso banche dello stesso gruppo realizzano un bilancio sociale, ma con impostazioni diverse le une dalle altre; in altri casi, invece, le aziende non bancarie del gruppo, quelle del parabancario, vengono trascurate e diventa difficile delineare una precisa policy di gruppo in materia.

Se tutto questo è voluto per mantenere l’autonomia di immagine delle banche partecipate nei vari territori va benissimo, ma se questa è una “dimenticanza” allora si impone prima o poi una posizione corporate. Da questo caleidoscopio di situazioni e di atteggiamenti si evince come il tema del bilancio sociale di gruppo non abbia trovato ancora ospitalità nell’agenda dei “RSI manager” delle banche italiane.

Sono 4 i bilanci sociali di gruppo: ci sono tre gruppi nei quali il bilancio sociale viene redatto solo dalla capogruppo e c’è un gruppo che non fa il bilancio della capogruppo, mentre lo fa una sua “sub holding”, riportando il bilancio sociale delle singole partecipate al suo interno.

### **Il sottotitolo (pay off) del documento**

Il pay off può essere considerato uno “slogan”, un sottotitolo che evidenzia il contenuto di un documento. Nel caso del bilancio sociale si è notato che viene abbastanza usato: 6 banche, pari al 22% del campione utilizzano un pay off come rafforzamento dei concetti espressi nel bilancio.

Le forme sono le più diverse:

- “Popolare davvero” (Banca Etruria);
- “L’impegno di una scelta” (MPS);
- “Dal 1881 al servizio del territorio” (Banca

- Popolare del Materano);
- “Santi della strada accanto” (Banca Popolare Pugliese);
- “Casa del socio” (Cassa Rurale Treviglio e Geradadda);
- “Andando costruiamo il cammino” (Gruppo Unicredito Italiano).

Questa sottolineatura della valenza del bilancio sociale è interessante: registra una “attenzione alla comunicazione ed alla sintesi”, tipica della cultura dei “comunicatori”.

### Divulgazione, presentazione e distribuzione del documento

Nel processo di redazione del bilancio sociale la divulgazione del documento costituisce una fase importante. E' inutile costruire un documento e poi tenerlo nel cassetto per paura delle critiche o per timore di essere “sovraesposti” sul tema della RSI.

Nella tradizione bancaria italiana l'atteggiamento fino a qualche tempo fa è sempre stato quello di tenere un “basso profilo” legato alla tendenza a far parlare le cifre e alla cultura del “chi ci deve conoscere ci conosce”. L'indagine, navigando tra vari capitoli dei bilanci analizzati, ha cercato di indagare se vi erano informazioni relative al numero delle copie diffuse del bilancio sociale, alla modalità di distribuzione, se c'erano riferimenti o rinvii al sito della banca, quale fosse il mix dei canali di divulgazione utilizzato (cd rom, fascicolo a stampa, organizzazione di un evento specifico, utilizzo di media, ecc.). Ne è emerso un quadro che conferma quanto si registrava a livello di impressioni: la scarsa propensione della banca a fare “vetrina delle cose buone realizzate” che se da un lato è positivo (non c'è bisogno del fumo per valorizzare l'arrosto quando c'è), dall'altro rischia di vanificare gli sforzi ed il lavoro compiuto. E' come comprare un quadro di Picasso e tenerlo al buio: non ha senso, senza luce non si vede, così come un bilancio poco divulgato o divulgato male rischia di ottenere lo stesso risultato.

Analoga considerazione si può proporre per la forma: un bilancio pieno di contenuti, ma realizzato “in casa” al computer, fotocopiato e distribuito in tiratura superlimitata, rischia di non rendere giustizia al lavoro fatto dalla banca. A differenza della contabilità, nella comunicazione la forma è anche sostanza.

### Dimensione del documento (tavola 9)

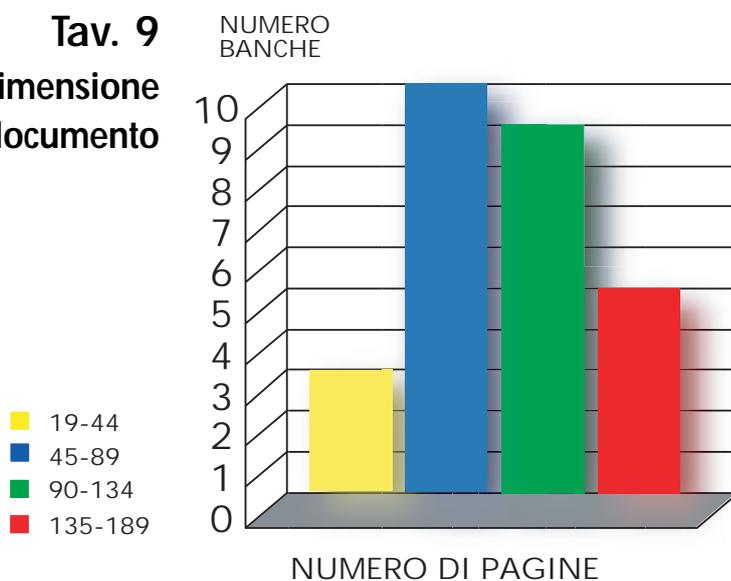
Certamente il bilancio sociale è un fatto qualitativo più che quantitativo, ma anche la dimensione, intesa come forma, ha la sua importanza.

La dimensione del documento si lega alla veste grafica, alla presenza di foto ed immagini e dà un po' il senso dell'investimento

che la banca ha fatto sul documento, dell'attenzione che riconosce alla fase della pubblicazione e al processo che sta dietro la redazione del bilancio sociale.

L'indagine ha messo in luce che il numero di pagine oscilla tra un minimo di 19 ed un massimo di 189 con la seguente distribuzione:

**Tav. 9**  
**La dimensione del documento**



### L'articolazione del documento

L'articolazione del documento anche nella struttura dei principali modelli sopra enunciati segue quasi sempre una precisa logica. C'è una parte introduttiva, una parte che riguarda l'identità aziendale, una il coordinamento con gli altri strumenti per gestire la RSI, la relazione di scambio con le varie categorie di stakeholder, le aree di miglioramento, l'auditing ed il rating.

### Parte introduttiva metodologica (tavola 10)

In questa parte viene normalmente illustrata la metodologia adottata, il processo eseguito, il gruppo di lavoro e le società di consulenza che hanno assistito la banca, gli standard presi a riferimento, il numero di edizione, il glossario e la presentazione dell'iniziativa attraverso una lettera del massimo vertice aziendale. Gli elementi contenuti nella parte introduttiva con le relative frequenze sono contenuti nella tabella che segue e che evidenzia come la lettera di presentazione del vertice è quasi sempre presente (81%).

La presenza del glossario, invece, merita un'attenzione particolare. Esso viene utilizzato solo nel 26% dei casi: la sua utilità si lega al fatto che lo stakeholder è stakeholder, ma non sa di essere tale, né è consapevole del potere che assume e, quindi, deve in qualche misura essere “educato” per metterlo in

	NUMERO BANCHE	%
LETTERA DEL VERTICE	22	81%
<b>METODOLOGIA</b>	10	37%
<b>PROCESSO SEGUITO</b>	13	48%
<b>GRUPPO DI LAVORO</b>	10	37%
<b>SOCIETA' DI CONSULENZA</b>	6	22%
<b>STANDARD E PRINCIPI DI RIFERIMENTO</b>	14	52%
GLOSSARIO	7	26%

**Tav. 10**  
I contenuti  
della parte  
introduttiva

Puglia e Basilicata (da 4) e poi via via tutte le altre.

**Tav. 11**  
La storicità  
del processo

ANNI ALLA DATA DEL 2002	BANCHE
7	CREDITO VALTELLINESE, GRUPPO BIPIELLE
5	BANCA ETRURIA
4	BANCA POP. MATERANO, BANCA POP. PUGLIA E BASILICATA
3-1	TUTTE LE ALTRE

condizione di meglio apprezzare “l’offerta informativa” che la banca propone con il proprio bilancio sociale.

Il glossario è l’occasione per fare cultura sul tema, alzare il livello di conoscenza degli interlocutori e, quindi, migliorare il rapporto tra offerta e domanda di informazioni sulla dimensione sociale dell’attività della banca.

Altro elemento da segnalare è il ricorso a società di consulenza esterna che si verifica prevalentemente alla prima ed alla seconda edizione e di cui viene data notizia proprio nella parte introduttiva. Man mano che l’esperienza aumenta, aumenta anche l’autonomia da strutture di consulenza esterne utilizzate più per la veste grafica che per l’impostazione metodologica. Dopo le prime esperienze, e ciò è dimostrato anche da altre ricerche in altri settori (no profit e pubblica amministrazione), o si cerca la propria strada o si tende con la “cultura del precedente” a replicare impostazioni e stilemi, comunque in piena autonomia dalla consulenza esterna. Il ricorso alle società di consulenza esterna, invece, potrebbe essere ancora utile se si richiedesse loro non di replicare modelli, come invece troppo spesso fanno, ma di aiutare ad inventare qualche cosa di nuovo come fece la società di consulenza Battelle con la Merloni quando nei primi anni settanta ideò il primo bilancio sociale italiano.

**La storicità del processo (tavola 11)** è un altro degli elementi inseriti normalmente nella parte introduttiva e, come già trattato in altre parti di questa ricerca, mostra come le banche pioniere in questo campo siano Banche Popolari: il Credito Valtellinese e la Bipielle che redigono il bilancio sociale ormai da sette anni, seguite poi ancora da banche popolari, Banca Popolare dell’Etruria (da 5 anni) e Banca Popolare Materano, Banca Popolare di

### Identità aziendale

Nella parte dedicata all’identità aziendale si tende ad evidenziare la missione, gli indicatori di missione, i valori prevalenti, la sintesi del piano strategico, il modello di governance, i nuovi servizi, lo scenario nell’ambito del quale la banca si muove, le partecipazioni ed il profilo del gruppo, la storia, l’assetto organizzativo ed i trend delle principali grandezze dell’azienda.

Le frequenze degli elementi oggetto di trattazione in questa parte del bilancio sociale sono sintetizzati nella **tavola 12**.

**Tav. 12 - Identità aziendale**

	NUMERO BANCHE	FRE- QUE- NZA
MISSION	21	78%
<b>INDICATORI DI MISSIONE</b>	2	7%
<b>VALORI PREVALENTI</b>	22	81%
<b>SINTESI DEL PIANO STRATEGICO</b>	17	63%
<b>MODELLO DI GOVERNANCE</b>	10	37%
<b>NUOVI SERVIZI</b>	20	74%
<b>PARTECIPAZIONI</b>	24	89%
<b>SCENARIO</b>	13	48%
<b>STORIA</b>	27	100%
<b>ASSETTO ORGANIZZATIVO</b>	25	93%
<b>MEGA TREND</b>	17	63%

### Strumenti di RSI (tavola 13)

Il bilancio sociale è solo uno degli strumenti per gestire la Responsabilità Sociale dell'Impresa, anche se è il più diffuso, e la presenza di altri strumenti che affiancano il bilancio sociale manifesta un più o meno forte orientamento della banca verso la RSI. Le aree di gravitazione di questi strumenti possono essere:

- la governance, che riguarda il manifesto e la carta dei valori, il codice etico ed il comitato etico,
- il marketing e la comunicazione, che riguardano la relazione con gli stakeholder, le iniziative di responsabilità sociale ed il marketing sociale,
- le risorse umane, che riguardano il training in materia di responsabilità sociale e la gestione del capitale intellettuale e, infine,
- l'autoreferenzialità, che riguarda il social auditing ed il social rating, inclusi altri standard.

## Tav. 13

### Strumenti di RSI

NUMERO  
BANCHE

FREQUENZA

		NUMERO BANCHE	FREQUENZA
GOVERNANCE	<b>Manifesto - Carta dei Valori</b>	17	63%
	<b>Codice Etico</b>	7	26%
	<b>Comitato Etico</b>	4	15%
MARKETING COMUNICAZIONE	<b>Relazione con gli stakeholder</b>	26	96%
	<b>Iniziative di responsabilità sociale</b>	24	89%
	<b>Marketing sociale</b>	22	81%
PERSONALE	<b>CSR/RSI Training</b>	2	7%
	<b>Patrimonio intellettuale</b>	1	4%
AUTO- REFERENZIALITA'	<b>Altri standard</b>	14	52%
	<b>Social auditing</b>	14	52%
	<b>Social rating</b>	1	4%

La considerazione di sintesi che emerge è che, almeno leggendo i bilanci sociali, solo una delle banche ha attivato iniziative di formazione nei confronti del proprio personale sulla RSI e questo elemento può essere considerato una criticità se si pensa che la RSI è soprattutto comportamento; il comportamento si sa passa sempre attraverso la conoscenza e la formazione del personale dipenden-

te. Che ci sia sensibilità e consapevolezza in tema di RSI al vertice della banca è molto importante ed è una condizione certamente indispensabile, ma è necessario ed indispensabile anche un coinvolgimento sul tema di tutto il personale.

Una seconda considerazione di valenza positiva, invece, è legata al fatto che più o meno tutti gli strumenti della RSI, anche se con frequenze diverse, sono presenti nelle banche che realizzano il bilancio sociale e questo è un elemento non riscontrabile in altri settori quali il no profit, il pubblico ed il mondo delle cooperative.

L'orientamento di fondo rimane quello di riconoscere al tutto una valenza di comunicazione più esterna che interna.

### Relazione di scambio

Con la relazione di scambio, la parte più significativa di un bilancio sociale, si intende nelle aziende profit oriented lo scambio di valore sociale che avviene tra impresa e le varie categorie di stakeholder.

La sintesi di questo scambio è rappresentata dal calcolo del valore aggiunto creato e distribuito dalla banca alle varie categorie di stakeholder. Il valore aggiunto si deduce dal bilancio economico tradizionale per poi riclassificarlo per destinazione tenendo conto delle varie categorie di stakeholder: dividendi agli azionisti, stipendi ai dipendenti, acquisti ai fornitori, tasse alla pubblica amministrazione, liberalità e filantropia alla società civile, ecc.

Tutti i bilanci sociali presentano il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto per categoria di stakeholder.

### Aree di miglioramento

Il bilancio sociale è anche un sistema per il miglioramento continuo che si realizza tenendo aperto il rapporto con gli stakeholder attraverso focus group o questionari di rilevazione anche legati al bilancio sociale.

Il bilancio sociale, quindi, non è solo strumento di rendicontazione, ma anche strumento di "ascolto". Gli spunti per il miglioramento che possono emergere dai focus group o dalla relazione con tutta la platea degli stakeholder è un patrimonio inesauribile in chiave di gestione della qualità totale. In alcuni casi, il bilancio sociale contiene gli elementi di miglioramento che la banca intende apportare nell'edizione successiva, arricchendo così di contenuti il "contratto sociale" che va a stipulare e rinnovare di volta in volta con i propri stakeholder.

L'analisi ha dimostrato che il 59% delle banche analizzate inserisce in bilancio questo "impegno a migliorare" che viene preso con la società civile.

Il miglioramento, inoltre, può realizzarsi anche attraverso la raccolta di schede di valutazioni che possono essere allegate allo stesso bilancio sociale in una apposita sezione e che debbono essere restituite alla banca, vuoi per posta, vuoi attraverso il sito, vuoi in occasione di presentazioni del bilancio sociale o semplicemente consegnandole presso le agenzie e gli sportelli.

La scheda di valutazione e il questionario, rappresentano un "sistema di ascolto" ed una "cassetta delle idee" efficace e a costo zero. L'indagine, tuttavia, ha dimostrato che la scheda di valutazione è inserita solo nel 41% dei casi ed appare una percentuale assai contenuta che, in qualche misura, denuncia la "paura delle critiche" e lo scarso orientamento all'ascolto.

### **Social rating e social auditing**

L'esigenza di uscire dalla "trappola dell'auto-referenzialità" è sentita normalmente da tutte quelle strutture che redigono e divulgano un bilancio sociale.

In qualsiasi processo, infatti, per uscire da questa situazione si rende necessario introdurre un "soggetto terzo", qualificato ed indipendente che possa garantire gli stakeholder, sui comportamenti sociali assunti dalla struttura aziendale e rendicontati in maniera corretta attraverso il bilancio sociale.

Gli strumenti possibili sono due: l'auditing ed il rating. Due strumenti mutuati dall'ambiente contabile e da quello finanziario che per essere applicati concettualmente in ambiente sociale debbono necessariamente subire un adattamento.

Il 51% dei bilanci sociali sono certificati, ma questo, se da un lato ha valenza positiva, dall'altro presenta comunque degli elementi di criticità. Il primo elemento di criticità è legato al soggetto che certifica il bilancio sociale: l'autoreferenzialità, infatti, si sposta dalla banca alla società di auditing. Si è accennato come la stessa società che assiste la banca nel redigere il bilancio sociale quasi sempre lo certifica pure, perdendo così l'elemento chiave del processo che è l'indipendenza; o chi certifica il bilancio sociale è la stessa società di audit contabile o società di consulenza appartenente allo stesso gruppo che certifica il bilancio economico. Tutte strutture certamente terze, ma non sempre indipendenti e non tutte necessariamente competenti anche in temi quali l'etica, la RSI e la misurazione delle ricadute sociali dell'attività di impresa.

Un secondo elemento di criticità è legato al contenuto della relazione di certificazione: essa è ermetica, dice e non dice, fa riferimento a standard che non ci sono o a standard che la banca si è data da sola o che la

società di revisione ha formulato in piena autonomia per l'occasione. Insomma, la relazione di audit confonde piuttosto che chiarire e, soprattutto, è troppo generica.

La cosa che colpisce, invece, è che nessuna delle banche analizzate nell'indagine utilizza il metodo del "panel degli esperti" che consiste nel richiedere ad esperti di diverse categorie di stakeholder di "certificare" le parti di bilancio sociale di loro specifico interesse chiedendo loro di indicare anche le linee di miglioramento.

Questo approccio molto semplice e di pochissimo costo, in quanto l'audit con il panel degli esperti di fatto non costa nulla, permette di avere "comportamenti" certificati da coloro che sono i soggetti interessati e competenti, appunto i portatori di interesse dell'attività svolta dalla banca. Qualsiasi altro auditor sarebbe, come in effetti è quello contabile, troppo parziale e spesso privo di competenze specifiche in settori che non siano i propri.

Per quanto riguarda invece il rating c'è da sottolineare che esso costituisce nell'ambito della RSI un approccio probabilmente più corretto rispetto all'auditing.

Mentre l'auditing, infatti, ha come oggetto il bilancio, il rating ha come oggetto l'intera gestione, bilancio incluso, e qui in materia di RSI ciò che si chiede è un giudizio sul comportamento sociale dell'impresa, sul suo orientamento alla RSI e sul rispetto del "contratto sociale" che ha stipulato con i propri stakeholder.

Nel campione analizzato è emerso che solo una banca fa ricorso al rating e probabilmente per soddisfare le esigenze di analisti internazionali di fondi di investimento etico.

### **I campi che costituiscono il bilancio sociale e la best practice**

Utilizzando la procedura d'istruttoria predisposta dal gruppo di lavoro, all'inizio dell'indagine sono stati individuati dei "campi" del bilancio sociale all'interno dei quali sono poi stati individuati, in una sorta di check list, ulteriori "elementi di dettaglio" che ne qualificano il contenuto.

I campi analizzati sono stati: dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, collettività e filantropia, Stato ed Enti locali, ambiente, rendiconto economico, identità aziendale, processo di formazione del bilancio sociale, comunicazione e veste grafica.

All'interno di ciascun campo, poi, sono stati presi in esame tutti quegli elementi che secondo la procedura di istruttoria, messa a punto dal gruppo di lavoro, dovevano essere presenti per "trattare con completezza" il campo del bilancio sociale analizzato.

Ad esempio, nel campo "dipendenti", tema

molto interessante per la Falcri, è emerso dalla procedura di istruttoria che gli elementi che devono essere toccati per garantire un minimo di informazione nel bilancio sociale sono: le assunzioni, le cessazioni ed i pensionamenti, la consistenza e la retribuzione del personale, i sistemi di remunerazione e di fidelizzazione, la formazione, la valorizzazione e l'evoluzione delle carriere, l'assistenza e la sicurezza dell'ambiente di lavoro, la comunicazione interna, la soddisfazione dei dipendenti, il contenzioso e le cause pendenti, la gestione del capitale intellettuale, le relazioni sindacali, le iniziative per i pensionati, i dipendenti e le loro famiglie.

Naturalmente, poi, ciascuna banca quegli stessi punti può trattarli nel proprio bilancio sociale con dovizia di dettagli o in maniera più sintetica. E' lì che si applica il cosiddetto "Rating Falcri", un giudizio "ragionato" espresso con un valore che va da 0 a 3; un rating comunque "anomalo" in quanto applicato al metodo e non al merito.

Con tale sistema, quindi, si entra nel metodo seguito nella realizzazione del bilancio sociale, ma ovviamente non nel merito, come fanno invece le società di rating, in quanto la ricerca Falcri si basa solo sul supporto cartaceo, il bilancio sociale pubblicato.

L'unica verifica realizzabile, quindi, è quella di valutare se, il "capitolo dipendenti" o quello "azionisti", viene trattato più o meno diffusamente ed analiticamente (verifica di metodo) senza entrare nel riscontro della veridicità dei dati (verifica di merito).

Questo non è un limite della ricerca in quanto non è questo l'obiettivo, ma si vuole solo "misurare" come la banca gestisce la propria

reputazione e il proprio consenso, senza verificarli direttamente con gli stakeholder.

Questo processo ha consentito di realizzare due risultati:

- delineare una best practice di contenuti per ciascun campo e, quindi, alla fine censire la frequenza delle best practice nei bilanci sociali analizzati,
- ottenere un rating per ciascun bilancio sociale di ciascuna banca, elemento però che fin dall'inizio si è deciso volutamente di mantenere riservato (**tavola 14**).

Gli elementi presi in considerazione per ciascun campo oltre i "dipendenti", già considerati, sono in estrema sintesi i seguenti, tenendo però presente che la procedura di istruttoria fa ricorso ad un dettaglio maggiore:

- Azionisti: compagine sociale, servizi ed agevolazioni, contenzioso e litigiosità, modelli ed indici, indotto economico.
- Clienti: impieghi per settori di attività economica, criteri etici di scelta, comunicazione e trasparenza sociale, rete, customer satisfaction, indotto economico.
- Fornitori: criteri di scelta, condizioni negoziali, contenzioso grado di litigiosità, termini di pagamento, indotto economico.
- Collettività e filantropia: comunicazione e trasparenza sociale, sponsorizzazioni ed erogazioni di liberalità, rapporto con associazioni ed istituti di ricerca, attività culturali e sportive, marketing e comunicazione, salute e servizi sociali, indotto economico.
- Stato ed Enti locali: struttura e rapporti verso lo Stato e gli Enti locali, indotto economico.
- Ambiente: rifiuti, consumi interni di acqua, energia e carta, investimenti e progetti per il futuro, certificazioni di acquisti ecologici, sensibilizzazione del personale sui risparmi energetici.
- Rendiconto: bilancio, principali indicatori finanziari ed economici.
- Identità aziendale: assetto organizzativo, partecipazioni, valori prevalenti (si vedano le considerazioni già avanzate a riguardo).
- Processo di formazione del bilancio sociale: coinvolgimento dei dipendenti, interfunzionalità, relazione con gli stakeholder, certificazione del bilancio, questionario di miglioramento, gestione di eventi per la divulgazione.
- Comunicazione: anzianità del processo, continuità nel tempo, tassi di miglioramento nel tempo, processo di redazione, glossario e spiegazione di concetti chiave.
- Veste grafica: progetto grafico, navigabilità, tipo di carta, colori, foto e link con il sito, con il cd rom ed altre pubblicazioni.

**Tav. 14**  
**I campi**  
**oggetto**  
**di valutazione**



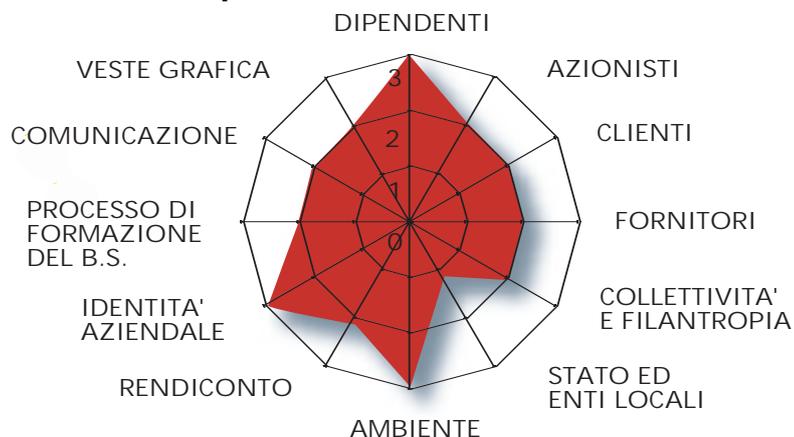
Una volta censiti i campi ed i dettagli del bilancio sociale è stata possibile la formulazione di un giudizio che risponde alla domanda: "su una scala da 0 a tre, il bilancio sociale della banca X, relativamente ad un determinato campo, ad esempio azionista o dipendente, che valore assume?"

Questo approccio, ottenuto seguendo la "procedura di istruttoria" accennata, ha consentito di conseguire due risultati:

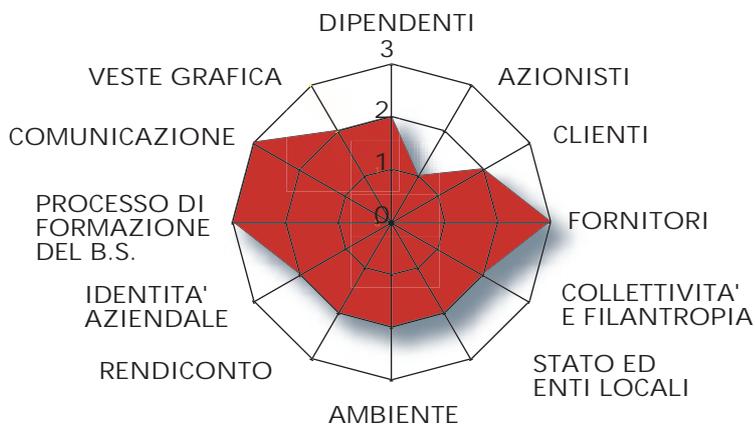
- da un lato, verificare quali sono i campi meglio trattati dalle banche nel loro insieme;
- dall'altro, navigando tra le best practice in ciascun campo, si può tracciare quella "frontiera della qualità", alla quale si è fatto cenno, che può consentire a ciascuna banca di verificare come si colloca rispetto alla best practice del sistema.

Allo stesso tempo le banche che ancora non predispongono il bilancio sociale, le vere destinatarie di questa ricerca, hanno la possibilità, nell'ottica del benchmarking, di "andare a copiare" la parte migliore dai migliori.

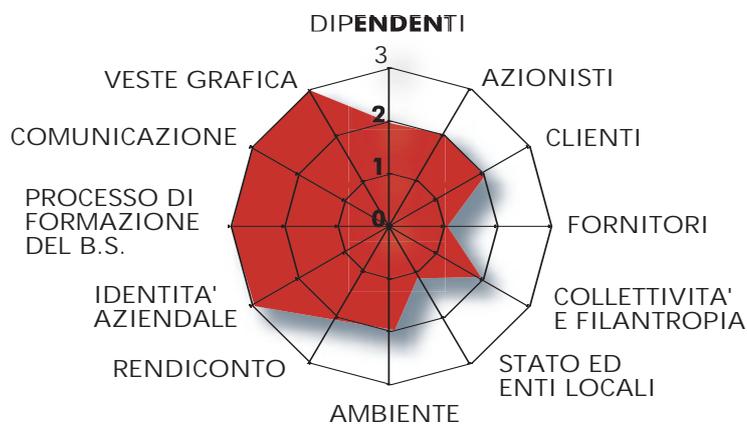
**Tav. 15 - Esempio banca A**



**Tav. 16 - Esempio banca B**



**Tav. 17 - Esempio banca C**



**BIBLIOGRAFIA**



- Hinna L., "I sistemi di rappresentazione e di controllo delle attività realizzate: una proposta di bilancio per gli enti conferenti", Primo Rapporto sulle fondazioni bancarie, cap. 5, ACRI, Roma, febbraio 1996.
- Hinna L., "Il bilancio di missione come strumento di rendicontazione sociale nelle fondazioni", Terzo Rapporto sulle fondazioni, cap. 6, ACRI aprile 1998.
- Hinna L., "Il bilancio sociale: da documento a processo", in AA.VV., La RSI e il bilancio sociale nelle banche e nelle imprese, Bancaria Editrice, Roma, 2004.
- Hinna L., "Normare l'etica?", numero monografico L'impresa giusta, Il Ponte, Firenze, ottobre-novembre 2003.



## LA RICERCA FALCRI ED IL CONFRONTO CON ALTRE RICERCHE SUI BILANCI SOCIALI DELLE BANCHE

**A** complemento del lavoro svolto si è ritenuto utile considerare anche altre ricerche simili su temi di responsabilità sociale in modo da poter operare un confronto tra i risultati ed avere una visione d'insieme degli elementi emersi nell'indagine, nonché posizionare quest'ultima nel panorama delle altre ricerche condotte.

Vale la pena dire subito che le altre ricerche confermano il trend di fondo emerso nella ricerca Falcri ed in alcuni casi la complementarità dei dati permette di far apprezzare meglio, sia la metodologia adottata dal gruppo di lavoro Falcri, sia i risultati ottenuti.

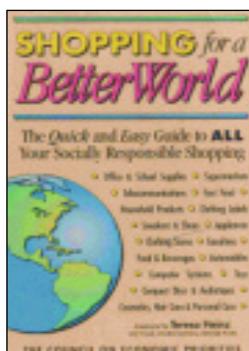
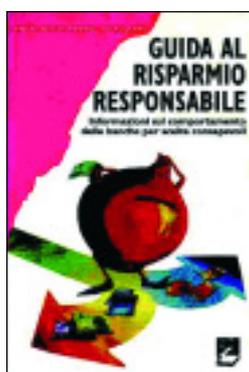
Il fatto che ci siano altre ricerche sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) con focus sulle banche significa che:

- il tema è di moda;
- l'indicatore preso per misurare il livello di diffusione del tema è il numero di bilanci sociali pubblicati;
- le banche rappresentano un settore di avanguardia nei temi legati alla RSI.

Le quattro ricerche (tre hanno uno spettro italiano ed una ha uno spettro europeo) che sono state considerate per allargare l'ambito dell'indagine - sebbene recependone acriticamente i risultati senza alcuna verifica dei contenuti - sono quelle effettuate da "Guida al risparmio responsabile" del Centro Nuovo Modello di Sviluppo; "CSR nel settore bancario europeo" di Stock at Stake; il "Primo Rapporto sulla RSI in Italia" dell'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa); "Diffondere la responsabilità sociale d'impresa attraverso l'emulazione" del Premio Sodalitas Social Award edizione 2003.

### Guida al risparmio responsabile

E' una guida che fornisce informazioni sul comportamento delle banche per mettere in condizione i consumatori di operare "scelte consapevoli". La guida è curata dal Centro Nuovo Modello di Sviluppo di Francesco Gesualdi e di fatto assegna dei rating agli Istituti di credito italiani relativamente alle singole aree gestionali tenendo



presente i comportamenti rispetto ai grandi temi della responsabilità sociale.

La Guida passa in rassegna 44 gruppi bancari che nel complesso controllano 215 banche fino a coprire il 90% di tutta l'attività bancaria. Di ogni banca esprime un giudizio circa l'atteggiamento su dieci aree tematiche: trasparenza, Sud del mondo, ambiente, armi, lavoratori, clienti, paradisi fiscali, regimi oppressivi, illeciti, investimenti etici.

La Guida è fortemente ispirata ad una analogo ricerca condotta su base annuale negli Stati Uniti che prende in considerazione i vari settori merceologici dal titolo "Shopping for a BetterWorld".

L'atteggiamento della Guida qui considerata appare molto critico e, in alcuni casi, ha scatenato anche le reazioni delle banche che non condividevano i rilievi ed i giudizi espressi.

L'aspetto che emerge ai fini del confronto con la ricerca Falcri è che alcuni degli Istituti criticati nella Guida redigono il bilancio sociale e, se sono attendibili le osservazioni della Guida, si dimostrerebbe che il bilancio sociale da solo non è né una garanzia di orientamento alla RSI, né una garanzia di consenso e di alta reputazione sul mercato. La seconda ricerca analizzata è quella condotta dallo **Stock at Stake** di Bruxelles che ha presentato nel marzo 2004 uno studio sulla "**CSR nel settore bancario europeo**" in cui si analizzano 21 aziende con la metodologia ethibel label, metodologia che fa sì che i risparmi siano gestiti in fondi d'investimento presso Istituti di credito con il marchio Ethibel che certifica la responsabilità sociale delle aziende.

Nella ricerca le banche italiane analizzate sono state Monte dei Paschi di Siena, Banca Nazionale del Lavoro ed Unicredit.

I risultati sono sintetizzati nella **tavola 18**. E' interessante rilevare come la ricerca a livello europeo ha preso in considerazione le banche più grandi, le quali anche se nella ricerca Falcri non sono quelle che redigono da più tempo il bilancio sociale, hanno comunque recuperato velocemente posizioni ponendosi a livello europeo tra le best practice.

**Tav. 18 - I risultati della ricerca Stock at Stake**

BANCA	POLITICA SOCIALE INTERNA	POLITICHE AMBIENTALI	POLITICA SOCIALE ESTERNA	POLITICA ECONOMICA
MPS	MOLTO SOPRA LA MEDIA	PIONIERA	MOLTO SOPRA LA MEDIA	SOPRA LA MEDIA
BNL	MOLTO SOPRA LA MEDIA	NELLA MEDIA	NELLA MEDIA	PIONIERA
UNI-CREDITO	MOLTO SOPRA LA MEDIA	MOLTO SOPRA LA MEDIA	NELLA MEDIA	NELLA MEDIA

Il **“Primo Rapporto sulla RSI in Italia”** è stato redatto dall’ISVI ed ha monitorato i bilanci sociali 2001 di 187 tra banche, industrie e servizi, no profit. Sono state analizzate in particolare 68 Banche di Credito Cooperativo (BCC) e 21 banche. Questa ricerca rispetto a quella Falcri è fortemente condizionata dalla presenza di BCC, ma conferma sostanzialmente il numero dei bilanci sociali in circolazione nel 2001; nel ricercare punti di contatto con la ricerca Falcri, quindi, è interessante sottolineare alcuni elementi emersi.

La denominazione principale utilizzata accanto a quella di “Bilancio” è stata quella “Sociale” nel 91% del campione e “Socio Ambientale” solo nel 6,7%; il restante 2,3% ha utilizzato altri aggettivi.

Il modello principale seguito è stato quello del Settore Federcasse nel 67,4% dei casi, quello del Settore ABI nel 23,6% dei casi, quello GBS (Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale) nel 3,4% dei casi e altri modelli per il restante 5,6%.

Il 91% delle banche e delle BCC ha affermato poi di aver intenzione di elaborare un bilancio sociale anche nel 2002.

Spostando il confronto dal bilancio al processo, di particolare interesse appare la ricerca condotta dal **Premio Sodalitas Social Award 2003**.

Il concorso ha come obiettivo quello di diffondere la responsabilità sociale attraverso l’emulazione e conferisce premi alle aziende distintesi nella realizzazione di programmi ad alto contenuto e valore sociale. Sodalitas, in collaborazione con Banca Intesa, ha raccolto i progetti di 84 aziende iscritte all’edizione 2003 e li ha suddivisi in 5 categorie previste dal bando. Nell’aprile 2004 sono stati conferiti premi a diverse aziende tra cui spiccano anche alcune banche che si sono particolarmente distinte nelle seguenti categorie:

- “Processi interni aziendali di responsabilità sociale” (riconoscimento per le imprese che pianifichino ed attuino una lungimirante politica per attrarre, motivare e conservare il proprio “capitale umano” come fattore chiave di vantaggio competitivo; e/o dimostrino il proprio impegno al miglioramento continuo nella gestione delle responsabilità sociali e ambientali, nella creazione di valore per gli stakeholder, nel presidio dell’integrità dei comportamenti interni).

Nella nomination si sono distinti il Gruppo San Paolo IMI e quello Unicredit.

Un premio speciale è stato attribuito ad Unicredit per 2 processi innovativi nella gestione delle risorse umane: condivisione - con il coinvolgimento nei “Laboratori dei

Valori” di 1300 dipendenti - della cultura della responsabilità sociale come elemento fondante della identità del Gruppo; indagine sul clima aziendale - 22.500 questionari compilati - per costruire un indice di soddisfazione del personale, con individuazione di 3 aree di priorità e avvio dei relativi piani di azione.

- “Migliore campagna di Marketing Sociale” (riconoscimento per imprese che hanno realizzato iniziative di cause related marketing o di comunicazione per promuovere problematiche sociali attraverso una partnership con organizzazioni no profit).

Il premio speciale è stato conferito a BNL per l’impegno costante con cui mette a disposizione ormai da 12 anni più di 10.000 persone - dal top management alla rete delle agenzie - per contribuire alla maggiore iniziativa di raccolta fondi mai realizzata in Italia a favore della ricerca sulle malattie genetiche.

- Migliore iniziativa di “Finanza Socialmente Responsabile” (riconoscimento per imprese finanziarie che abbiano lanciato prodotti o realizzato programmi capaci di incidere sui propri comportamenti e su quelli dei propri stakeholder. Tali programmi possono riguardare sia le attività di asset management, sia le offerte alla clientela corporate e retail di nuovi prodotti e servizi che enfatizzino la dimensione ambientale e sociale, sia, infine, iniziative di social banking o di sostegno allo sviluppo locale).

Le nomination sono state quelle di Banca Agrileasing, Etica SGR, Gruppo San Paolo IMI e MPS.

Il vincitore della categoria è stata Etica SGR per aver lanciato il “Sistema Valori responsabili”, che si colloca al terzo posto per asset gestiti in Italia. I fondi sono certificati con il marchio di qualità Ethibel e seguono sperimentalmente le linee guida Eurosif sulla trasparenza; il Comitato Etico svolge attivamente una funzione consultiva e propositiva; una commissione dello 0,1% del capitale sottoscritto dai clienti alimenta un fondo di garanzia per progetti di microcredito.

Su 9 premi ben 3 sono stati vinti da Istituti di credito a conferma del ruolo importante che la gestione della reputazione della fiducia riveste nel mondo del credito e della finanza. Tra i partecipanti il 10% sono risultati essere banche e società di gestione del risparmio, il 5% sono BCC.

Su 84 aziende che hanno partecipato al bando circa il 15% è costituito dal settore creditizio.



## Conclusioni

Le ricerche qui sopra descritte, benché utilizzino criteri, metodologie ed obiettivi differenti da quelli utilizzati nella ricerca Falcri, ed in alcuni casi si riferiscano ad anni diversi da quelli presi in considerazione, hanno evidenziato alcuni punti di incontro significativi. Le banche rappresentano comunque una punta avanzata rispetto ad altri settori economici in tema di responsabilità sociale, ma con lo spirito del miglioramento continuo vale la pena evidenziare anche quelle ombre che ancora permangono nei comportamenti del settore del mondo bancario odierno:

- le banche gestiscono i risparmi e la fiducia della clientela, ma non sono ancora particolarmente interessate a comunicare trasparenza ai propri clienti attraverso il bilancio sociale;
- il bilancio sociale sembra essere utilizzato per lo più come strumento di marketing ed è spesso autoreferenziale e chiuso al dialogo lasciando ampie lacune nelle relazioni con gli stakeholder sia interni che esterni;
- c'è la tendenza degli Istituti di credito a raccontarsi, ma c'è anche quella a non rendersi misurabili e confrontabili con le altre aziende;
- le banche sembrano restie a far trapelare informazioni sulle loro attività di RSI vanificando ciò che di positivo realizzano;
- gli assenti sono più numerosi dei presenti;
- gli Istituti di credito ancora non sembrano consapevoli di quanto possa essere conveniente la RSI, nel senso etimologico di convenire, ovvero incontrarsi, "essere in armonia con" i propri stakeholder;
- se l'offerta di RSI da parte delle banche è risultata esigua, tuttavia la domanda degli stakeholder è addirittura inferiore; è quindi arrivato il momento di formare ed educare anche la domanda alla RSI;
- si registra negli ultimi tempi una proliferazione di documenti e strumenti etici a dimostrazione che il fenomeno "banche e RSI" è in crescita;
- e comunque il bilancio sociale è sempre lo strumento più diffuso di RSI;
- il settore delle BCC è quello più avanzato rispetto agli altri Istituti di credito e merita un'attenzione più forte;
- il settore bancario sta registrando una particolare accelerazione sui temi di RSI rispetto ad altri settori.

## SINTESI DEI RISULTATI EMERSI: IL RATING FALCRI



Il gruppo di lavoro Falcri, prendendo in esame i singoli bilanci sociali delle banche rispetto alle 12 variabili considerate dalla procedura di istruttoria, ha espresso al suo interno un rating per ciascun bilancio. Tale rating, non viene pubblicato ma è a disposizione di ciascuna banca che potrà farne richiesta direttamente alla Falcri.

Quest'ultima, infatti, è disponibile ad inviare una breve relazione riservata sull'analisi effettuata dal gruppo di lavoro confrontando il bilancio sociale della banca con il resto dei bilanci sociali valutati complessivamente. Per ciascuna banca analizzata se ne evidenzia il posizionamento e la distanza da colmare per raggiungere la best practice, così come è evidenziato nel grafico riportato nella **tavola 19** riferito ad un effettivo caso analizzato.

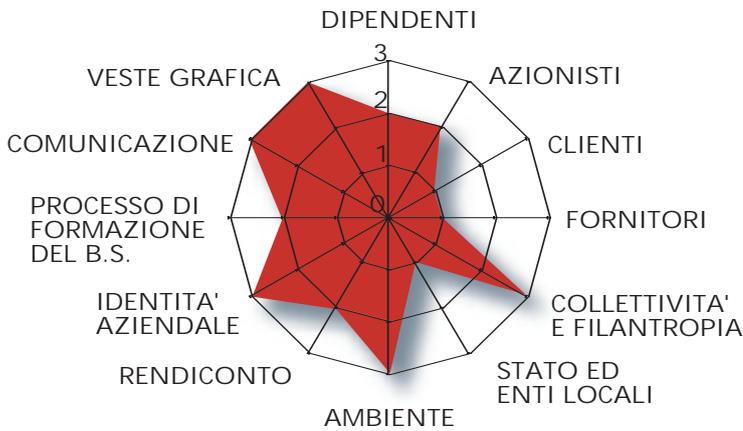
L'esterno della figura rappresenta la "frontiera della qualità" come emerge dalla ricerca; l'area interna, invece, rappresenta la valutazione che il gruppo di lavoro ha dato ad ognuna delle 12 variabili per singola banca analizzata ed, infine, lo spazio tra la frontiera esterna e quella interna rappresenta l'area di potenziale miglioramento.

Il grafico potrebbe essere interpretato come una sorta di "rincorsa" verso le aree di miglioramento.

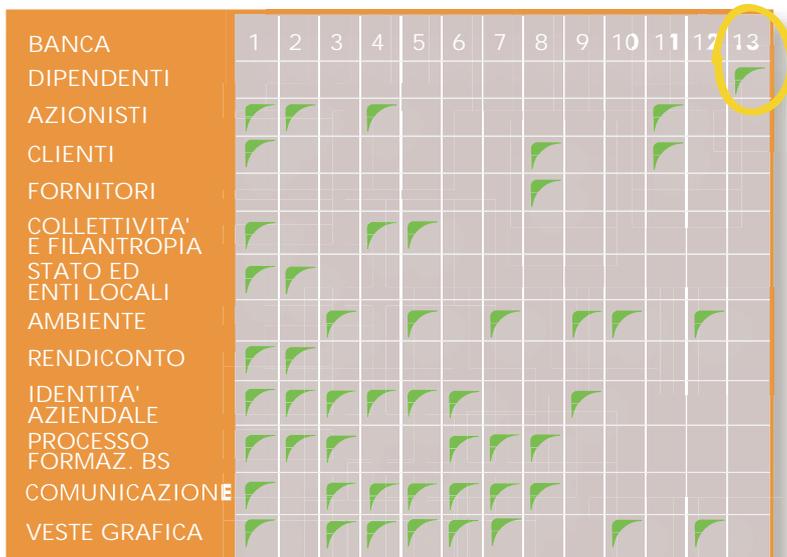
La domanda che molti probabilmente si saranno posti, a questo punto dell'esposizione della ricerca, è: «non c'è il rischio che il gruppo di lavoro si proponga in maniera autoreferente come "analista di rating" dei bilanci sociali?». La domanda è legittima e la risposta è semplice ed articolata.

In primo luogo, il bilancio sociale è fatto per gli stakeholder. Il gruppo di lavoro è composto sia da esponenti del mondo accademico, sia da dirigenti sindacali che sono, ovviamente, anche lavoratori bancari, specificatamente formati, e che da circa due anni si occupano di responsabilità sociale. Il gruppo di lavoro, quindi, può essere considerato a pieno titolo uno stakeholder qualificato ed attento con il quale confrontarsi nello spirito della RSI.

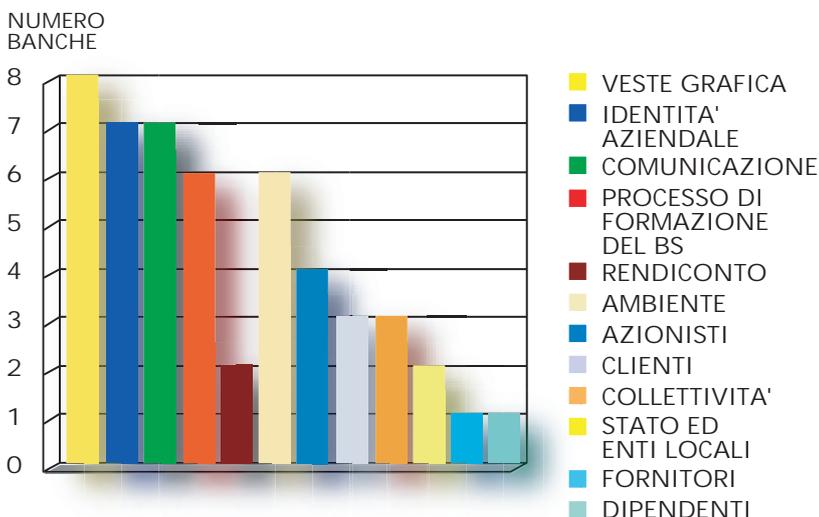
**Tav. 19 - Un esempio di banca**



**Tav. 20 - Le nomination**



**Tav. 21 - I campi che figurano a livello massimo**



	BANCHE CHE FIGURANO A LIVELLO MASSIMO	% NUMERO DELLE BANCHE
<b>VESTE GRAFICA</b>	<b>8</b>	<b>30%</b>
<b>IDENTITA' AZIENDALE</b>	<b>7</b>	<b>26%</b>
<b>COMUNICAZIONE</b>	<b>7</b>	<b>26%</b>
<b>PROCESSO DI FORMAZIONE DEL BS</b>	<b>6</b>	<b>22%</b>
<b>RENDICONTO</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>AMBIENTE</b>	<b>6</b>	<b>22%</b>
<b>AZIONISTI</b>	<b>4</b>	<b>15%</b>
<b>CLIENTI</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>
<b>COLLETTIVITA'</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>
<b>STATO ED ENTI LOCALI</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>FORNITORI</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>DIPENDENTI</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>

**Tav. 22 - I campi che figurano a livello massimo**

In secondo luogo, qualcuno doveva pur farlo ed allora perché non il sindacato i cui rappresentanti sono legati a filo doppio non solo come portatori di interessi, ma anche come portatori di diritti, ai destini delle banche in cui operano.

**Le nomination sull'impostazione del bilancio (tavola 20)**

Dei 27 bilanci sociali analizzati, come risulta dai grafici successivi, solo 13 ottengono almeno una nomination su uno dei 12 campi analizzati. Quella che ne ottiene di più raggiunge 9 nomination, una ne ottiene una sola e 14 neppure una.

La nomination delle variabili trattate dai Bilanci Sociali delle 27 banche presenta la distribuzione indicata nelle **tavole 21 e 22**.

**Alcune considerazioni:**

- *La qualità del bilancio non garantisce la qualità del processo*

Vale la pena ricordare che la nomination non è detto che sia sinonimo di qualità e di orientamento alla RSI della banca; è solo sinonimo di qualità del bilancio sociale, ma non del processo che c'è dietro. Pertanto, se per assurdo, ma forse tanto assurdo non è, una banca avesse deciso di realizzare in massima fretta un bilancio sociale e si fosse voluta posizionare sulla frontiera della best practice, sarebbe stato sufficiente navigare tra i principali bilanci sociali delle banche, gli stessi qui analizzati, fare shopping di idee

e del livello di dettaglio nei vari campi in cui si articola il bilancio sociale, per ottenere un numero elevato di nomination sul documento. Infatti il processo, che qui non è stato analizzato, potrebbe risultare insufficiente e caratterizzato da scarso coinvolgimento del personale dipendente, scarsa attenzione agli stakeholder ed al dialogo. In sintesi, un buon bilancio sociale non è necessariamente la “garanzia” del reale orientamento della banca alla filosofia di gestione della RSI e questo va tenuto costantemente presente.

• **Le nomination tradiscono gli orientamenti delle banche (tavola 23)**

Le singole variabili prese in esame sottintendono la sensibilità e l’orientamento alla RSI delle banche ed il fatto che si siano registrate frequenze diverse in certe aree piuttosto che in altre, non sono elementi da trascurare.

dai comportamenti delle stesse sia l’elemento fondamentale del successo e della reputazione sul mercato. Il dato, peraltro, è abbastanza in linea con gli elementi emersi nell’elaborazione del questionario quando sono state censite le motivazioni sottostanti alla predisposizione del bilancio sociale e della distribuzione dello stesso presso il personale dipendente.

Per la verità anche l’orientamento agli stakeholder esterni appare molto basso: azionisti, clienti, collettività, Stato/Enti locali e fornitori non registrano troppe nomination, mentre temi come l’identità, la comunicazione, il processo, presentano frequenze più alte. La conclusione è quasi scontata: la voglia di raccontarsi da parte delle banche è forte, ed è giusto che sia così, ma appare abbastanza diffuso anche l’orientamento alla autoreferenzialità. Lo scarso confronto con gli stakeholder, sia interni che esterni, denuncia, infatti, una scarsa propensione al dialogo sul quale vale la pena riflettere e lavorare in futuro.

Le banche che predispongono il bilancio sociale sono comunque la punta più avanzata del nostro sistema bancario in tema della RSI e vale la pena interrogarsi su quale sia la situazione nelle altre banche che rappresentano la grande maggioranza: sono tutte “socialmente irresponsabili”? O sono responsabili, ma preferiscono tacere e tenere un atteggiamento di basso profilo?

Nella società dell’informazione, dove il potere, anche economico, passa gradualmente agli stakeholder, che si stanno trasformando da semplici spettatori in attori, non ci sarà più nel futuro molto spazio per l’autoreferenzialità.

• **I suggerimenti per chi non fa ancora il bilancio sociale**

Le banche i cui bilanci sono stati analizzati nella ricerca sono solo 27 (25 su 293 banche S.p.A. e Popolari cioè il 9% sul totale, e 2 quale campione delle BCC, escludendo le succursali di banche estere).

Questi dati possono essere letti con atteggiamenti diversi.

Per quelle banche che ancora non redigono un bilancio sociale, o più correttamente non sembrano essere orientate ad una gestione ispirata alla RSI, la redazione del bilancio sociale può essere vista come “un atteggiamento da avanguardia”, “esercizio intellettuale per grandi banche” o interesse di chi deve “comprarsi un’aureola” e “rifarsi una verginità”, e comunque, non sono ancora giudicati fenomeni di massa tali da costituire un handicap di immagine per chi non redige tale documento.

Oppure, la ricerca può costituire uno stimolo ed un riferimento per constatare come il fe-

**Tav. 23**  
**Gli orientamenti delle banche**

		BANCHE CHE FIGURANO A LIVELLO MASSIMO	% NUMERO BANCHE
ORIENTAMENTO ALLA AUTO-REFERENZIALITA'	Veste grafica	8	30%
	Identita' aziendale	7	26%
	Comunicazione	7	26%
	Processo di formazione dei BS	6	22%
	Rendiconto	2	7%
ENFASI SUL TEMA	Ambiente	6	22%
SCARSO ORIENTAMENTO AGLI STAKEHOLDER ESTERNI	Azionisti	4	15%
	Clienti	3	11%
	Collettivita'	3	11%
	Stato ed Enti Locali	2	7%
	Fornitori	1	4%
SCARSO ORIENTAMENTO AGLI STAKEHOLDER INTERNI	Dipendenti	1	4%

Ad esempio, solo una banca ha ottenuto la nomination nella parte relativa al personale: ciò significa che c’è ancora una scarsa attenzione allo stakeholder interno, nonostante le banche siano aziende ad alta intensità di personale e dove il marketing relazionale fatto dalle persone, dalla professionalità e

nomeno coinvolga ancora poche banche, ma la discriminante non è né la dimensione, né la necessità di ricrearsi una reputazione perduta: è semplicemente una questione di sensibilità e di atteggiamento.

**• I suggerimenti per chi fa già il bilancio sociale**

Il primo elemento che si vuole sottoporre non è un suggerimento, ma un apprezzamento per la sensibilità di coloro i quali hanno scelto di fare il bilancio sociale, per i loro sforzi, per aver deciso di sottoporsi al responso della società civile, per aver dato un esempio anche ad altri comparti economici, per aver rischiato, infine, giudizi o critiche.

Il primo vero suggerimento, invece, è quello di continuare e, soprattutto, di non sedersi su ciò che è stato già fatto. Il bilancio sociale non è un bilancio, è un atto di creatività ed il nemico più grande della creatività da sempre è “la scimmia del manierismo” o la “cultura del precedente”. Il suggerimento, quindi, è continuare a innovarsi, a creare, ad osservare che cosa fanno gli altri, anche in altri comparti ed in altri Paesi. Sotto questo aspetto ci si augura che la ricerca Falcri possa essere di aiuto. Chi ha abitudine a leggere bilanci sociali, infatti, si rende subito conto quando una struttura è seduta e statica. In questi casi il bilancio sociale cambia solo nelle cifre, esattamente come quello economico, e non si registrano tassi di miglioramento strutturale da un anno all’altro, perdendo così tutto il valore aggiunto dell’orientamento al miglioramento continuo che la RSI impone.

Un secondo suggerimento è dato dalla necessità di un maggiore orientamento agli stakeholder sia interni che esterni e ad una più attenta strategia di ascolto. Il bilancio sociale è un documento che si predispone alla fine di un processo. Da sempre i documenti creano burocrazia ed i processi, invece, creano cultura aziendale. Il suggerimento è quello di enfatizzare maggiormente il processo che sta a monte del documento coinvolgendo più persone possibili e raccontandolo e declinandolo bene nel bilancio sociale.

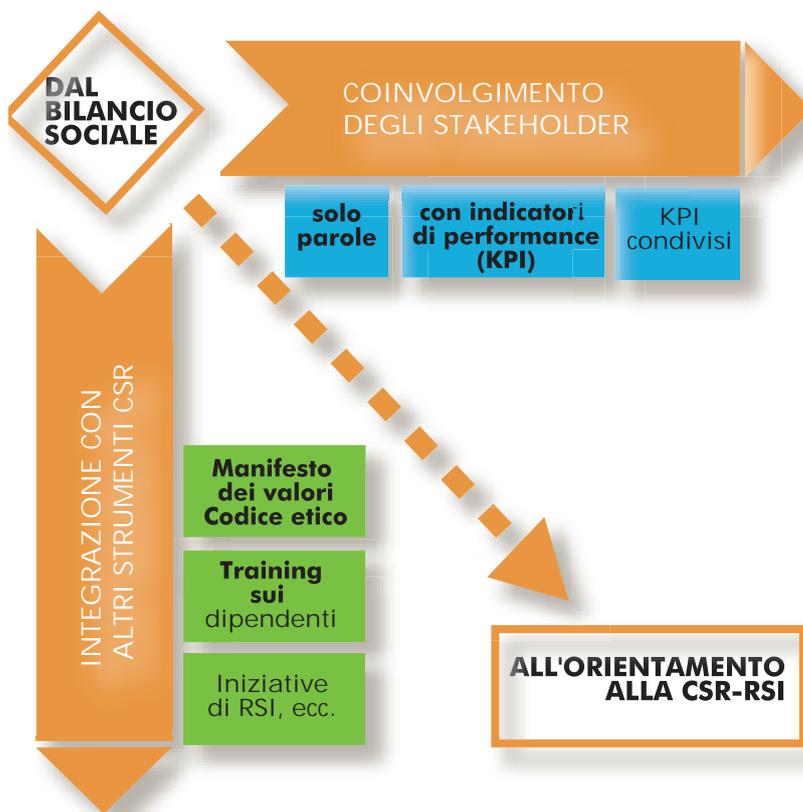
L’indagine ha dimostrato che, oltre al bilancio sociale, sono stati adottati altri strumenti di responsabilità sociale. Il suggerimento è quello di provare a “metterli a sistema” introducendo quelli che ancora non ci sono avendo un’attenzione fluttuante alla condivisione di tali strumenti con le principali categorie di stakeholder.

Mettere a sistema gli strumenti è una cosa diversa dal metterli in sommatoria: una orchestra può produrre rumore o musica e la musica è sempre il risultato del sistema

mentre il rumore è il risultato della sommatoria. Se non si mette mano al coordinamento ed alla armonizzazione dei vari strumenti il rischio che in ambiente RSI si crei rumore invece che musica è molto alto ed acuitizzato dal “fenomeno moda”.

La storia dei bilanci sociali in altri comparti economici ed all’estero ha dimostrato che ci sono due linee di evoluzione ormai consolidate e tracciate: integrare gli strumenti della RSI e migrare da una “semplice relazione” ad un rapporto più ricco di indicatori. Gli indicatori, però, debbono essere a prova di stakeholder e non a prova di servizio studi, devono parlare la lingua del destinatario; il suggerimento, quindi, è quello di concordare gli indicatori di performance con le varie categorie di stakeholder: è meno complicato, più semplice e la comunicazione è anche più efficace.

**Tav. 24**  
**Dal bilancio sociale all’orientamento alla CSR**



Una considerazione finale in materia di rating e auditing sociale. Il rating sociale è il giudizio espresso da un terzo indipendente sugli atteggiamenti sociali dell’impresa, mentre l’auditing sociale consiste nella “certificazione” del bilancio sociale. Questi due strumenti possono aiutare ad uscire dalla trappola dell’autoreferenzialità. Tuttavia la via migliore è quella di farsi giudicare e certificare

il bilancio non dalle società di revisione contabile, che in materia di responsabilità sociale ed etica negli ultimi tempi hanno davvero poco da dire, ma dagli stessi stakeholder. I veri “certificatori” del bilancio sociale sono gli stakeholder, quelli che di fatto quando comprano giudicano e votano, come giudicano e votano gli stakeholder interni. L’invito, quindi, è quello di utilizzare, come fanno già molte aziende all’estero ed alcune strutture no profit in Italia, il metodo del “panel degli esperti” nell’ambito del quale si individua, come già accennato, appunto un panel di esperti nelle diverse discipline, meglio se sono anche opinion leader dei rispettivi settori di attività, e si chiede loro di esprimere un giudizio sul bilancio sociale e di individuare potenziali aree di miglioramento. Così si ottengono più risultati allo stesso tempo: si esce dall’ombra dell’autoreferenzialità, ci si apre al dialogo ed al confronto, si mantengono rapporti stretti con le varie categorie di stakeholder e con i loro opinion leader, ci si orienta al miglioramento continuo e si certifica anche il bilancio sociale.

Il dialogo continuo con gli stakeholder è l’essenza dell’automiglioramento ed in questa ottica la semplice adozione di questionari e di moduli da allegare al bilancio sociale possono certamente tornare utili.

#### • *Le aspettative*

L’attesa nell’immediato futuro è un innalzamento sia della quantità che della qualità dei bilanci sociali del sistema bancario italiano. Il 9% di banche che realizzano il bilancio sociale in un comparto economico così strategico per il Paese, che coinvolge milioni di persone e che si regge tutto sul consenso, la fiducia e la reputazione dell’opinione pubblica, è davvero una percentuale decisamente troppo modesta, anche se in miglioramento.

In questo contesto la ricerca qui presentata può costituire un contributo, vuoi perché aiuta a creare proprio tra gli stakeholder quella sensibilità necessaria ad alimentare una domanda crescente di trasparenza, di socialità e di informazione alla quale la banca deve rispondere con un orientamento alla RSI; vuoi perché sul piano strettamente tecnico può offrire spunti concreti ed operativi al management delle aziende ed alla nuova famiglia professionale che si sta creando all’interno del sistema bancario. Il riferimento è ai cosiddetti RSI manager o esperti di bilancio sociale.

L’auspicio è che il prossimo anno il numero dei bilanci sociali delle banche sia aumentato notevolmente e che l’Osservatorio nazionale paritetico sulla Responsabilità Sociale dell’Impresa, sottoscritto il giugno scorso tra ABI e Organizzazioni sindacali del credito, favorisca la circolazione delle informazioni ed il confronto, sia all’interno del settore bancario, ma anche all’esterno e a livello internazionale.

L’idea, infine, di divulgare i risultati della ricerca anche attraverso “Professione Bancario”, mensile che arriva sulle scrivanie di oltre 25.000 operatori del sistema bancario, ha probabilmente anche l’obiettivo di alimentare con i risultati della ricerca non solo la qualità dell’offerta, ma anche la qualità della domanda: quella degli stakeholder interni che sono tanti e portatori, rispetto ad altre categorie di stakeholder, non solo di interessi ma anche di diritti.

L’innovazione in tutti i comparti economici avviene o per concorrenza o per confronto. Nel settore bancario ed in materia di responsabilità sociale l’innovazione è bene che avvenga, nell’interesse di tutti, sempre e solo per confronto.

