



## 5.1. Identità aziendale e struttura organizzativa

(Virginia Tosi)

Come indicato negli indirizzi ABI-IBS, «L'identità della banca è quel suo "modo di essere", dato dall'insieme delle sue caratteristiche organizzative, delle attività che svolge, degli interessi che persegue, per far emergere e mettere in luce i tratti distintivi che contribuiscono a renderla peculiare e unica conferendole specificità <sup>(1)</sup>». Sulla base di tale riferimento, il bilancio sociale dovrebbe contenere informazioni riguardanti i seguenti profili <sup>(2)</sup>:

- *storia*: si tratta di evidenziare i fatti ed i passaggi più significativi dell'evoluzione aziendale, più esplicitativi delle attuali condizioni della banca;
- *contesto di riferimento*: occorre illustrare, da un lato, il mercato, come ambiente economico in cui l'azienda si posiziona, dall'altro, l'insieme degli elementi socio-politici che «condizionano il successo delle strategie» <sup>(3)</sup>;
- *valori*: vanno descritti gli orientamenti etici adottati per guidare le decisioni e le azioni di chi opera nella banca;
- *mission*: è fondamentale spiegare l'orientamento aziendale di fondo nelle diverse dimensioni sociali ed economico-finanziarie;
- *assetto istituzionale e organizzativo*: nella prospettiva istituzionale, vanno presentati elementi riguardanti la proprietà e la governance; nella prospettiva orga-

<sup>(1)</sup> ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA, ISTITUTO EUROPEO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Modello di redazione del bilancio sociale per il settore del credito*, Banca editrice, Roma, 2001, pag. 23.

<sup>(2)</sup> *Ivi*, pagg. 23-27.

<sup>(3)</sup> *Ivi*, pag. 24.

- nizzativa, vanno illustrati l'organigramma aziendale, la struttura di rete, i canali della banca virtuale e i servizi telematici;
- *disegno strategico*: vanno spiegate le linee di pianificazione individuate per guidare l'azienda verso la realizzazione della mission;
- *piano programmatico*: va illustrata la coerente declinazione del disegno strategico in una dimensione di maggiore dettaglio;
- *scelte qualificanti*: occorre evidenziare le principali azioni poste in essere in realizzazione del piano programmatico.

Il GBS, in maniera molto simile, dispone che l'identità aziendale debba contenere informazioni relative ad assetto istituzionale, valori di riferimento, strategie, missione, politiche, laddove invece il GRI stabilisce la necessità di un'informativa iniziale denominata *strategia e profilo* articolata in cinque sezioni e che illustri: visione e strategia generale per il breve e medio termine (3-5 anni) e per il lungo termine; priorità strategiche; tendenze generali dell'organizzazione che influenzano le priorità in materia di sostenibilità; principali eventi, successi, insuccessi relativi al periodo oggetto della rendicontazione; giudizi sulle performance rispetto agli obiettivi fissati; descrizione dei principali impatti, rischi, opportunità; profilo dell'organizzazione; parametri del report; governance, impegno in iniziative esterne, coinvolgimento degli stakeholder<sup>(4)</sup>.

Per quanto concerne le 102 BCC qui considerate, l'*illustrazione dell'identità* è presente in 92 casi (90,20%); in 78 di questi (76,47% di 102), risulta anche l'analisi della struttura organizzativa dell'ente. Per 70 bilanci (68,63% di 102), si rileva una *presentazione dei dati relativi ad identità e struttura in prospettiva temporale* di riferimento. Tuttavia, tale pro-

(4) Si vedano: GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Principi di redazione del bilancio sociale* (2001), in *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè, Milano, 2005; GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *Sustainability Reporting Guidelines*, 2000-2011 GRI, Version 3.1, in <http://www.globalreporting.org>.

spettiva solo talvolta riguarda l'evoluzione della compagine sociale, degli sportelli, delle filiali e della presenza sul territorio. In un caso solo si riferisce all'evoluzione delle strategie e, ancora, in uno solo all'evoluzione dei valori.

Sulla base del confronto con il quadro metodologico sopra delineato, nella presentazione dell'identità aziendale sono rintracciabili lacune relative soprattutto all'illustrazione del dettaglio strategico e dei contesti di riferimento.

In particolare, a tale ultimo riguardo, le informazioni, quando presenti, frequentemente risultano poco chiare; sembra quasi che sia lasciato al lettore l'onere di estrapolarle; raramente trovano una sezione esplicitamente dedicata.

## 5.2. Riferimento al codice etico

(Virginia Tosi)

«Il codice etico rappresenta il documento attraverso il quale le imprese (o altre organizzazioni) enunciano i valori che sono alla base della propria cultura organizzativa ed imprenditoriale, dichiarano la loro responsabilità nei confronti dei diversi stakeholder, esplicitano le politiche aziendali in materia di etica d'impresa e responsabilità sociale e prescrivono norme di comportamento cui devono attenersi dipendenti e collaboratori aziendali<sup>(5)</sup>».

In 43 bilanci sociali su 102 (42,16%), abbiamo individuato riferimenti al codice etico.

TAVOLA 5.1. Presenza di riferimenti al codice etico nei bilanci sociali delle BCC

Intero paragrafo dedicato al codice etico	7	16,28%
Riferimento a codice etico all'interno della carta dei valori	34	79,07%
Riferimento a codice etico nella sezione relativa all'assetto istituzionale	2	4,65%
Totale	43	100,00%

(5) SERGIO SCIARELLI, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007.

All'interno della sezione relativa all'identità, 7 BCC hanno voluto far riferimento esplicito ed abbastanza ampio al codice etico, inserendo un intero paragrafo ad esso relativo; 34 BCC hanno invece riportato la carta dei valori il cui art. 9 tratta il codice etico, enunciandone gli essenziali principi; 2 hanno invece fatto menzione del codice etico nella sezione relativa all'assetto istituzionale; 8 non lo hanno trattato nel bilancio sociale, mentre nel sito hanno dedicato una sezione allo stesso (tavola 5.1.).

### 5.3. Vision come lettura dei contesti

(Katia Giusepponi)

Il primo passaggio logico per spiegare l'integrazione della banca nel suo tessuto socio-economico è rappresentato dalla focalizzazione della vision, cioè dalla lettura dei contesti di riferimento come fonti di risorse e bisogni, di opportunità e minacce.

La vision, come frutto di una riflessione *specific*a che l'azienda sviluppa sul suo ambiente, è fondamentale segnale della volontà di interagire costruttivamente con esso.

Declaratorie generiche possono aiutare il lettore a comprendere in generale il settore, ma non sono sufficienti in un percorso di reporting sociale in cui si deve rendere conto del grado di raggiungimento di obiettivi specifici, spiegare criticità, esprimere peculiari programmi di miglioramento.

Talvolta l'azienda incontra difficoltà nell'illustrare il contesto socio-economico con fondatezza e richiamando opportunamente dati e fonti. Non raramente tende a trascurare alcuni passaggi per approdare direttamente alla presentazione dell'oggetto d'attività. In genere, tali resistenze riflettono lacune in termini di riflessione strategica sulla coerenza della mission.

In 53 (cioè nel 51,96%) dei 102 bilanci sociali considerati, risulta un'esposizione della vision come lettura dei contesti di riferimento (tavola 5.2.).

TAVOLA 5.2. Esposizione della vision come lettura dei contesti di riferimento

Esposizione della vision	51,96%
Mancata esposizione della vision	48,04%

Per quanto riguarda la *chiarezza* nell'esposizione della vision (su di una scala crescente da 0 a 5) abbiamo attribuito una valutazione media pari a 2,16, con moda di 1, coincidente con il minimo, e massimo di 5 <sup>(6)</sup>.

In sintesi: la vision trova esposizione in circa la metà dei bilanci sociali; nella maggioranza dei casi, tuttavia, l'illustrazione non appare sufficientemente chiara.

Non mancano, peraltro, trattazioni molto interessanti. La Cassa rurale di Rovereto BCC, nel paragrafo *Crisi: il Trentino si appoggia alle Casse Rurali* del suo bilancio sociale 2009 offre un valido esempio di analisi del contesto specifico, di concreto confronto con una realtà spazio-temporale. Possiamo leggere: «Famiglie e piccole imprese trentine riescono ad onorare le rate con puntualità (anche se va tenuto conto che il quadro non include le situazioni di disagio tali da non avere un rapporto bancario), più sofferenti le grandi aziende. Segnali di preoccupazione, il calo dei crediti a breve (- 4,7 %) e l'incremento delle somme lasciate sui conti correnti (+5,7 %, contro variazioni di percentuale generalmente vicine allo zero), dato che peraltro può essere letto anche come dimostrazione di fiducia da parte dei trentini nella solidità del credito cooperativo <sup>(7)</sup>».

<sup>(6)</sup> Per quanto riguarda la scala di valutazione, si considerino livelli negativi per valori inferiori a 2,5 e positivi per valori superiori a 2,5 e, più in particolare i seguenti riferimenti: 0 = assolutamente negativo; 1 = molto negativo; 2 = lievemente negativo; 3 = lievemente positivo; 4 = molto positivo; 5 = assolutamente positivo.

<sup>(7)</sup> CASSA RURALE DI ROVERETO, Banca di credito cooperativo, *Bilancio sociale 2009*, pag. 14, in <http://www.ruralerovereto.it/sources/BilancioSociale2009>.

#### 5.4. Mission come orientamento di fondo

(Katia Giusepponi)

Allo scopo di definire la vision ci si pone le domande: *Come leggiamo il nostro ambiente? A quali dei bisogni in esso rilevati ci rivolgiamo?*

Per delineare la mission, si affrontano invece interrogativi conseguenti, del tipo: *Come caratterizziamo la nostra risposta ai bisogni e alle dinamiche economiche, sociali, competitive individuate nel territorio? Quali sono le nostre principali linee di azione?* <sup>(8)</sup>.

Fornire risposte coerenti, frutto di un'attenta riflessione, significa contraddistinguere con rigore il modo di essere aziendale e definire l'orientamento strategico di fondo: il *dove* e il *quando* (campi di attività; orizzonti temporali); il *perché* (obiettivi di fondo: reddituali, sociali, competitivi); il *come* (filosofia gestionale ed organizzativa) <sup>(9)</sup>.

È di tutta evidenza come il sistema dei valori aziendali indirizzi sia la lettura del contesto e la prospettiva di percezione dei bisogni, sia la definizione della mission e delle fondamentali linee strategiche.

Esplicitando nel bilancio sociale ideali e convinzioni profonde dell'organizzazione, si può contribuire a far apprezzare l'identità aziendale. Tuttavia l'ampiezza di tale contributo è strettamente collegata alla specificità di quanto indicato. Affermazioni generiche e troppo scontate sono inutili in tal senso. Anzi, inducono il lettore a pensare che l'azienda abbia scarsamente riflettuto sulla radice della propria identità <sup>(10)</sup>.

Spiegare l'evoluzione storica aziendale è importante, sebbene certamente non sufficiente, per far comprendere il presente e gli indirizzi futuri.

<sup>(8)</sup> Per una trattazione più ampia di tali aspetti, si veda KATIA GIUSEPPONI, *Il non profit responsabile. Socialità ed economicità*, capitolo VI, Aracne, Roma, 2010.

<sup>(9)</sup> Lo schema di analisi proposto è quello di VITTORIO CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988.

<sup>(10)</sup> Si veda KATIA GIUSEPPONI, *Il non profit responsabile. Socialità ed economicità*, capitolo VI, Aracne, Roma, 2010, pag. 114.

Una selezione di eventi rilevanti per tratteggiare le esperienze maturate nel tempo dall'azienda risulta senz'altro utile per la riflessione interna e per la comunicazione agli interlocutori esterni.

In 83 (l'81,37%) dei 102 report sociali considerati risulta un'esposizione della mission, come comunicazione dell'orientamento strategico di fondo (tavola 5.3.).

All'efficacia di tale esposizione (sulla base di una scala crescente da 0 a 5) abbiamo attribuito una valutazione media pari a 3,23, con moda pari a 3, massimo pari a 5 e minimo pari a 0,5.

Si tratta pertanto di performance positive, sebbene una più approfondita analisi dei contesti aziendali specifici e una maggiore riflessione sulla vision senz'altro consentirebbero una migliore – più efficace, specifica e caratterizzante – esposizione dell'orientamento strategico.

TAVOLA 5.3. Esposizione della mission come comunicazione dell'orientamento strategico di fondo

Esposizione della mission	81,37%
Mancata esposizione della mission	18,63%

Non mancano, tuttavia, trattazioni approfondite. Ad esempio, nel bilancio sociale 2008 della Cassa rurale Lavis-Valle di Cembra, la missione prima delineata con riferimento allo statuto, viene in seguito spiegata, poi sintetizzata come idea guida e quindi articolata in diversi concetti, tra cui ad esempio: «la volontà di ottimizzare il nostro servizio valorizzando la differenziazione territoriale, sociale e produttiva fra città e territorio periferico (Valle di Cembra), i quali esprimono differenti esigenze; il proposito di attivare reciprocità con le nostre comunità (e non solo "assistenzialismo"), cercando di valorizzare le eterogenee attitudini "zonali" e di assecondare le richieste di sostegno per uno sviluppo condiviso; il pragmatismo che impernia il nostro modo di operare, con l'obiettivo di dare risposte concrete a

coloro che, a vario titolo, si relazionano con la nostra struttura»<sup>(1)</sup>.

### 5.5. Obiettivi strategici

(Katia Giusepponi)

Focalizzare e contestualizzare specifiche linee strategiche è importante per dare fondatezza e concretezza a quanto dichiarato con la mission.

Esprimere i collegati obiettivi ricorrendo a grandezze quantificabili è indispensabile per consentire – nell'ambito del processo di controllo su cui la rendicontazione deve essere basata – il confronto con i risultati ottenuti (anch'essi ovviamente misurati).

In 74 (72,55%) dei 102 bilanci di BCC analizzati vi è esposizione degli obiettivi strategici (tavola 5.4.).

All'efficacia nell'esposizione degli obiettivi strategici (su scala crescente da 0 a 5) abbiamo attribuito una valutazione media appena positiva, pari a 2,57, con moda pari a 2, massimo pari a 5 e minimo pari a 0.

In sintesi: nella maggioranza dei bilanci analizzati vengono esposti indirizzi strategici ma, prevalentemente, con modesta efficacia.

TAVOLA 5.4. Esposizione degli obiettivi strategici

Esposizione degli obiettivi strategici	72,55%
Mancata esposizione degli obiettivi strategici	27,45%

Peraltro, anche rispetto a tale profilo non mancano trattezioni molto significative, tra cui quella – dettagliata e ar-

<sup>(1)</sup> Si veda CASSA RURALE LAVIS-VALLE DI CEMBRA, *Bilancio sociale 2008*, in <http://www.cr-lavis.net>, pag. 19.

tiolata per stakeholder – fornita nel bilancio sociale 2009 della BCC del Garda.

Per i clienti, ad esempio, dopo opportuni riferimenti alla Carta dei valori del credito cooperativo, risultano evidenziati diversi punti prefissati nel piano strategico e i rispettivi stati di realizzazione a fine 2009.

Si può leggere tra quanto prefissato: «Aumentare il numero dei clienti raggiungendo le 54.500 unità» e come stato di realizzazione: «A fine 2009 i clienti erano 43.233, con un aumento del 4,6% rispetto al 2008». Ed ancora: «Favorire l'accesso al credito ai piccoli imprenditori, alle famiglie e, in genere, ai soggetti che rischiano di essere marginalizzati o espulsi dai circuiti finanziari» e come stato di realizzazione: «Nonostante l'anno di crisi, il credito concesso è aumentato del 5,1%. In particolare gli affidamenti di piccola entità (inferiori ai 30.000 euro) sono stati pari a circa 19 milioni di euro distribuiti su 1.551 rapporti, di cui circa 800 nuovi»<sup>(2)</sup>.

### 5.6. Considerazioni di sintesi

(Katia Giusepponi)

Nell'analisi sono stati rilevati bilanci sociali di BCC che non espongono la vision (48,04%), la mission (18,63%) o gli obiettivi strategici (27,45%).

Lacune nella presentazione di tali profili minano fortemente la fondatezza del reporting sociale.

Si tratta infatti di elementi indispensabili della rendicontazione, in quanto espressivi di una riflessione sull'identità che rappresenta passaggio focale in ogni processo di controllo, in ogni verifica della coerenza organizzativa e gestionale rispetto a contesti e dinamiche. Darli per scontati è sempre un errore, perché gli ambienti interni ed esterni

<sup>(2)</sup> Si veda BCC DEL GARDA, *Bilancio sociale 2009*, in <http://www.bccgarda.it>, pag. 33.

svolti e, con essi, neppure l'identità concreta che può esserlo.

Le iniziative che approdano a processi di approfondita partecipazione sociale in genere esprimono ampia soddisfazione per i benefici ottenuti proprio sul fronte della coerenza strategica e del senso d'identità.

Rispetto alla qualità della esposizione, va tenuto presente che non basta un generico, vago, compilativo richiamo agli elementi qui trattati.

Occorre che questi siano chiaramente posti come risultati di un'analisi condivisa all'interno dell'azienda.

Il riferimento a principi del credito cooperativo è senz'altro valido e importante. Necessita tuttavia di essere affiancato da una riflessione specifica, perché ciascuna banca di credito cooperativo è peculiare, per contesti interni e persone che vi operano, per gli ambienti esterni a cui si rivolge.

Nei 102 bilanci sociali considerati, la trattazione di vision, mission e quadro strategico – quando presente – a nostro parere evidenzia frequenti profili di migliorabilità (tavola 5.5.).

TAVOLA 5.5. Giudizio sull'esposizione di obiettivi strategici, mission, vision

	Chiarezza di esposizione della vision	Efficacia di esposizione della mission	Efficacia di esposizione degli obiettivi strategici
Media	2,16	3,23	2,57
Moda	1	3	2
Massimo	5	5	5
Minimo	1	0,5	0

In particolare, una più chiara illustrazione della vision come espressione di una lettura originale di specifici contesti e bisogni consentirebbe di comunicare la radice della mission e quindi di evidenziare la coerenza di questa. Una

più puntuale indicazione degli obiettivi strategici permetterebbe una migliore contestualizzazione dell'orientamento di fondo, consentendo ai lettori di apprezzarlo più pienamente in senso specifico e non come generale riferimento ai principi del credito cooperativo.

Nella sintesi, migliorare le performance nella rendicontazione di vision e quadro strategico avrebbe anche effetti positivi in termini di efficacia nella comunicazione della mission.