

7.

DIMENSIONI DELLA RENDICONTAZIONE

*di Katia Giusepponi
e Virginia Tosi*

SOMMARIO:

- 7.1. Dimensione sociale (Virginia Tosi)
- 7.2. Dimensione ambientale (Virginia Tosi)
- 7.3. Dimensione economico-finanziaria (Katia Giusepponi)
- 7.4. Una visione d'insieme (Katia Giusepponi)
- 7.5. Efficacia dei contenuti vs cura della grafica (Virginia Tosi)

7.1. Dimensione sociale

(Virginia Tosi)

La relazione sociale è un elemento imprescindibile del report sociale, senza il quale verrebbe meno la valenza stessa del documento. Deve essere basata sull'analisi dei diversi aspetti dello scambio sociale tra la BCC ed il contesto in cui opera, dovendo contemporaneamente render conto, da un lato, delle modalità con cui la banca tende a relazionarsi con gli interlocutori interni, dall'altro, delle interazioni con gli stakeholder esterni.

Nell'ambito dell'indagine da noi condotta è risultato che, se da un lato nessuna delle BCC che redigono il bilancio sociale ha omesso di indagare la performance sociale, dall'altro la trattazione presenta in moltissimi casi svariate lacune. Non raramente, si configura come un mero elenco di iniziative, con dati riportati senza stimolare la riflessione. Appare più un manifesto ed uno strumento promozionale che non un report finalizzato a meccanismi di verifica e pianificazione.

Il limitato impiego della prospettiva spaziale (16 BCC su 102) e la prospettiva temporale non sempre utilizzata (75 su 102) segnala la bassa importanza assegnata alla comparazione nell'ambito della rendicontazione (tavola 7.1.).

TAVOLA 7.1. Dimensione sociale: evidenziazione e riferimenti in prospettiva temporale e spaziale

Report in cui risulta evidenziata la dimensione sociale della gestione	100,00%
Presenza di prospettiva temporale	73,53%
Presenza di prospettiva spaziale	15,69%

Per quanto riguarda la relazione con le *risorse umane*, nei bilanci considerati si rileva soprattutto l'illustrazione di: composizione e consistenza del personale, progetti di formazione e valorizzazione, comunicazione interna; più raramente risultano presentate: politiche di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, politica delle assunzioni, ore di assenza dei dipendenti, turnover del personale, pari opportunità (1).

Relativamente ai *soci*, i profili di analisi rilevati sono: composizione del capitale sociale per natura giuridica e nazionalità, segmentazione dei soci per categoria, remunerazione del capitale investito, partecipazione dei soci al governo dell'impresa, tutela delle minoranze, servizi e agevolazioni a favore dei soci.

Della *clientela*, vengono analizzate caratteristiche e composizione; raramente risultano indagati: strumenti di finanza etica, condizioni negoziali, sistema qualità, customer satisfaction, marketing development (clienti attuali e clienti potenziali).

Dei *fornitori* vengono indicate qualificazione e composizione, mentre pochi cenni sono stati fatti relativamente a: outsourcing e consulenze, comunicazione e informazione, sistema qualità e certificazione di qualità o ambientale, condizioni negoziali, ricaduta sul territorio, standard omogenei della catena di fornitura.

Al *rapporto con le autonomie locali* è stato fatto riferimento, non frequentemente, evidenziando: imposte, tributi e tasse; rapporti con gli enti locali; norme interne e sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza di legge; rapporti contrattuali con la pubblica amministrazione; contributi, agevolazioni e/o finanziamenti agevolati ricevuti e suddivisi per area di destinazione.

Lo stesso si dica per il rapporto con il *sistema finanziario* e le altre istituzioni; raramente i seguenti profili sono

(1) Per approfondimenti sui profili di analisi delle relazioni con gli interlocutori, si veda: ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA, ISTITUTO EUROPEO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Modello di redazione del bilancio sociale per il settore del credito*, Bancaria editrice, Roma, 2001, pagg. 37-41.

stati richiamati: rapporti con le altre banche, con le compagnie assicurative e con gli intermediari finanziari, con le federazioni bancarie, con l'autorità di vigilanza e monetaria, con associazioni di categoria.

Relativamente al rapporto con la *collettività*, da un lato è stato sporadicamente analizzato nello specifico il collegamento con associazioni e fondazioni non bancarie, dall'altro sono stati descritti gli apporti diretti al sociale in termini di arricchimento della qualità della vita nei diversi ambiti di intervento (sport, istruzione cultura, ricerca, solidarietà sociale).

Rispetto alla *comunità virtuale*, risulta molto limitata l'analisi concernente: contatti, tutela della sicurezza, investimenti in strumenti per lo sviluppo della banca virtuale, sviluppo di standard di processo, azioni di sensibilizzazione alla cultura dell'IT.

TAVOLA 7.2. Giudizio sul grado di ricorso alla quantificazione nel render conto della dimensione sociale

Media	2,82
Moda	3
Massimo	5
Minimo	0,5

TAVOLA 7.3. Giudizio sul grado di efficacia nel render conto della dimensione sociale

Media	2,16
Moda	2
Massimo	5
Minimo	0

Sulla base dell'analisi dei 102 bilanci di riferimento, al grado di ricorso alla quantificazione nel render conto della dimensione sociale abbiamo attribuito una valutazione me-

dia appena positiva, pari a 2,82; al *grado di efficacia nella rendicontazione*, sempre con riferimento alla dimensione sociale, abbiamo assegnato un giudizio medio lievemente negativo pari a 2,16 (tavole 7.2. e 7.3.).

La BCC del Garda e la Cassa rurale di Treviglio, insieme alla BCC San Marzano di San Giuseppe, sono state quelle che meglio hanno analizzato la performance sociale, come dimostrano le massime votazioni raggiunte in quanto ad efficacia della descrizione della dimensione sociale medesima. Se la Cassa rurale BCC di Treviglio e la BCC del Garda si sono distinte per la rigorosità della descrizione perseguita attraverso un ricorso molto elevato alla quantificazione e l'impiego sia della prospettiva temporale che di quella spaziale, quella di San Marzano, per quanto non abbia lasciato spazio alla prospettiva spaziale, è stata premiata per la puntualità e precisione nell'analisi quantitativa e descrittiva della performance. La BCC del Garda ha peraltro, nell'individuazione ed analisi delle molteplici dimensioni sociali, presentato la mappatura relativa ai vari interlocutori.

7.2. Dimensione ambientale

(Virginia Tosi)

Si tratta della sostenibilità dell'azione nel rispetto della natura. La performance ambientale è stata indagata in soli 58 casi su 102 (56,86%), con un *ricorso alla quantificazione* molto limitato a cui abbiamo attribuito una valutazione media pari allo 0,84 su scala da 0 a 5 (tavole 7.4. e 7.5.).

In effetti, si rileva un approccio prevalentemente descrittivo nell'illustrazione di: iniziative a favore della sostenibilità ambientale; finanziamenti e i contributi concessi; consumi energetici; formazione ed educazione; certificazioni ambientali. In rarissimi casi viene evidenziato il livello di perseguimento degli obiettivi.

Al *grado di efficacia* nel rendicontare la dimensione ambientale abbiamo attribuito una valutazione media pari a

1,64 su scala da 0 a 5 (tavola 7.6.). Si tratta di un giudizio negativo, prevalentemente frutto del ricorrere di trattazioni troppo spesso eccessivamente scarse, inglobate all'interno della rendicontazione del profilo sociale.

TAVOLA 7.4. Dimensione ambientale: evidenziazione e riferimenti in prospettiva temporale e spaziale

Report in cui risulta evidenziata la dimensione ambientale della gestione	56,86%
Presenza di prospettiva temporale	9,80%
Presenza di prospettiva spaziale	1,96%

TAVOLA 7.5. Giudizio sul grado di ricorso alla quantificazione nel render conto della dimensione ambientale

Media	0,84
Moda	0
Massimo	5
Minimo	0

TAVOLA 7.6. Giudizio sul grado di efficacia nel render conto della dimensione ambientale

Media	1,64
Moda	0
Massimo	5
Minimo	0

Gli unici casi in cui è stata attribuita la massima votazione alla trattazione della performance ambientale sono rappresentati dalla Cassa rurale BCC di Treviglio - che ha dimostrato una buona analiticità nel ricorso alla quantificazione e nell'evidenziazione della prospettiva spaziale e temporale - e dalla BCC del Garda - per l'interessante indicazione del grado di realizzazione degli obiettivi. Tali banche sono già state segnalate poiché si sono distinte anche per la rendicontazione delle performance sociali.

7.3. Dimensione economico-finanziaria

(Katia Giusepponi)

Nel profilo qui considerato, dal bilancio sociale ci si attende non soltanto l'evidenziazione degli aggregati reddituali e patrimoniali relativi al periodo di riferimento ma anche informazioni utili per comprendere quegli aggregati.

Si pensi in primo luogo ai valori assunti dalle grandezze in prospettiva storica e spaziale, necessari per l'evidenziazione di tendenze che nel report dovrebbero trovare opportuna spiegazione.

Si pensi inoltre agli indicatori che, nel porre in relazione diversi profili, consentono di comprendere andamenti importanti attinenti alle diverse sfere gestionali:

- *reddituale*, ad esempio: ROE, ROA, cost/income, ricavi netti da servizi/margine d'intermediazione, commissioni nette/margine d'intermediazione, costi operativi/margine d'intermediazione, margine d'interesse/margine d'intermediazione;
- *patrimoniale e della solvibilità*, si considerino tra gli altri: patrimonio netto/crediti verso la clientela, patrimonio netto/raccolta diretta da clientela; totale attivo/patrimonio netto, patrimonio di base/attività di rischio ponderate, patrimonio di vigilanza/attività di rischio ponderate;
- *della rischiosità*, a titolo esemplificativo: crediti netti in sofferenza/crediti verso clientela, incagli/crediti verso clientela, crediti netti in sofferenza/patrimonio netto, dubbi esiti e svalutazioni/sofferenze;
- *della produttività del personale*, si pensi ai seguenti: crediti verso la clientela/numero medio dipendenti, raccolta diretta da clientela/numero medio dipendenti, margine d'intermediazione/spese per il personale, margine d'intermediazione/numero medio dipendenti, margine d'interesse/numero medio dipendenti, utile lordo/numero medio dipendenti ⁽²⁾.

⁽²⁾ Per riferimenti al riguardo di tali profili, si veda il paragrafo 1.2.

Per quanto riguarda il profilo reddituale, in particolare, ci si attende l'illustrazione delle modalità di creazione e distribuzione del valore aggiunto, grandezza eletta a rappresentare il grado di socialità nella creazione e nella distribuzione di ricchezza.

È evidente come il livello di dettaglio dei prospetti riguardanti il valore aggiunto debba essere tale da consentire la comprensione, da un lato, delle principali cause gestionali di provento (interessi attivi e proventi assimilati, commissioni attive e così via) e di consumo (interessi passivi e oneri assimilati, commissioni passive e così via), dall'altro, delle fondamentali vie di destinazione di ricchezza a specifiche categorie di stakeholder ⁽³⁾.

Inoltre, va considerato che per le grandezze reddituali articolate nei prospetti di valore aggiunto resta valido quanto detto in generale: per farle apprezzare è necessario offrire riferimenti temporali e spaziali e valori obiettivo.

In particolare, la dinamica della distribuzione tra categorie di interlocutori può acquisire sostanziale significato in ordine alla socialità soltanto quando se ne cura l'esposizione comparativa (quota di valore aggiunto destinata a ciascuna categoria nel tempo e rispetto all'obiettivo).

In generale, è proprio nel riferimento a tale logica comparativa la chiave di miglioramento delle performance di rendicontazione.

Con specifico riferimento alla dimensione economico-finanziaria, cioè degli equilibri economico, finanziario e patrimoniale, in 88 (cioè nell'86,27%) dei 102 bilanci considerati risulta una, più o meno ampia trattazione (tavola 7.7.).

Un approfondimento in prospettiva temporale, per evidenziare il trend in tali profili, emerge in 76 di tali bilanci, cioè nel 74,51% dei 102 rapporti.

La prospettiva spaziale, di confronto con altre realtà, normalmente più difficoltosa, emerge soltanto in 10 casi, cioè nel 9,80% dei report.

⁽³⁾ Per approfondimenti a questo riguardo, si veda nel paragrafo 1.2., il focus sull'evidenziazione dei profili economico-finanziari.

Inoltre, va considerato che soltanto in uno di tali casi, l'analisi in prospettiva spaziale non è accompagnata da evidenziazione di trend temporali.

Pertanto: in 9 casi (8,82%) sono espresse entrambe le prospettive di analisi; in 67 casi (65,69%) soltanto la temporale; in un caso (0,98%) soltanto la spaziale; in 25 casi nessuna (24,51%).

TAVOLA 7.7. Dimensione economico-finanziaria: evidenziazione e riferimenti in prospettiva temporale e spaziale

Report in cui risulta evidenziata la dimensione economico-finanziaria della gestione	86,27%
Presenza di prospettiva temporale	74,51%
Presenza di prospettiva spaziale	9,80%

Sulla base dell'analisi dei bilanci, abbiamo attribuito al grado di ricorso alla quantificazione una valutazione media pari a 2,99 (su scala crescente da 0 a 5), con moda di 3, massimo di 5 e minimo di 0 (tavola 7.8.).

Si tratta di una performance lievemente migliore rispetto a quella vista per la quantificazione del profilo sociale (2,82) e ampiamente superiore rispetto a quanto emerso nella quantificazione del profilo ambientale (0,84).

Tali risultati dipendono chiaramente dalla maggiore familiarità delle aziende rispetto a profili ed indicatori di natura economico-finanziaria.

TAVOLA 7.8. Giudizio sul grado di ricorso alla quantificazione nel render conto della dimensione economico-finanziaria

Media	2,99
Moda	3
Massimo	5
Minimo	0

Al grado di efficacia della rendicontazione, sulla base degli strumenti forniti per consentire il concreto apprezzamento delle performance economico-finanziarie di periodo e dell'opportuno ricorso ad indicatori, abbiamo attribuito una valutazione media pari a 2,65 (su scala crescente da 0 a 5), con moda pari a 3, massimo di 5 e minimo di 0 (tavola 7.9.).

TAVOLA 7.9. Giudizio sul grado di efficacia nel render conto della dimensione economico-finanziaria

Media	2,65
Moda	3
Massimo	5
Minimo	0

Sul livello di tale valutazione, positiva ma non elevata, ha certamente inciso l'osservazione di un ricorso non sempre esaustivo a strumenti in grado di evidenziare andamenti, tendenze rispetto agli indirizzi strategici, relazioni tra grandezze. Si consideri che un generico rinvio ai bilanci d'esercizio non può colmare tale lacuna.

Infatti, al bilancio sociale si chiede di fare luce su quelli che sono profili centrali e critici nella definizione della dinamica di periodo, spiegandoli opportunamente ed indicando coerenti percorsi evolutivi.

Si chiede una sintesi rigorosa, equilibrata e imparziale che guidi l'interlocutore, agevolando la fruizione dei contenuti e la comprensione delle globali ed interrelate dinamiche aziendali.

Il collegamento tra queste dinamiche fa parte del lavoro di rendicontazione sociale; delegandolo allo stakeholder si comunica soprattutto di non averlo compiuto.

Vi sono, peraltro alcuni bilanci sociali in cui la dimensione sociale viene trattata efficacemente, con adeguato ricorso a relazioni tra grandezze. Ad esempio, nel bilancio

sociale della BCC San Marzano di San Giuseppe di ciascun aggregato rilevante e di ciascun indicatore gestionale vengono forniti i valori di ciascun esercizio del triennio 2007-2009 e i dati 2009 del piano industriale 2009-2010 ⁽⁴⁾.

7.4. Una visione d'insieme

(Katia Giusepponi)

Confronti di sintesi ed efficacia della rendicontazione

Si rileva la presenza di un prospetto riassuntivo di confronto tra obiettivi e risultati di gestione soltanto in 5 dei 102 bilanci analizzati (4,90%).

Non sono stati presi in considerazione prospetti parziali nei contenuti (perché ad esempio limitati soltanto ad interventi specifici) o nell'impostazione (perché ad esempio palesemente esclusivi di qualsiasi evidenza critica).

Va osservato che i 5 bilanci con prospetto riassuntivo di confronto tra obiettivi e risultati, presentano un'efficacia degli strumenti forniti per valutare l'operato molto elevata. In particolare, il livello che abbiamo attribuito a tale efficacia è pari a 5, con esclusione di un caso in cui è pari a 4,5.

Va inoltre considerato che questi bilanci presentano anche una media dei livelli di efficacia nella rendicontazione delle diverse dimensioni (sociale, ambientale, economico-finanziaria) pari almeno a 4,33 su 5, con esclusione di un caso (la stessa eccezione vista sopra) in cui tale media è pari a 2,67 soprattutto, ma non soltanto, a causa della debolezza di rendicontazione nella sfera ambientale.

Si osservi, in particolare, il bilancio sociale della Cassa rurale BCC di Treviglio in riferimento alla cui efficacia nella rendicontazione delle tre dimensioni abbiamo attribuito valutazioni che in media risultano pari a 4,67.

⁽⁴⁾ BCC SAN MARZANO DI SAN GIUSEPPE, *Bilancio sociale 2009*, in particolare la parte dedicata al Rendiconto, in <http://www.bccsanmarzano.it>.

Per meglio apprezzare tali performance si tenga presente che la media generale è pari a 2,15.

Tale grandezza va ben distinta da quella ottenuta come media delle valutazioni assegnate direttamente al grado di efficacia nella comunicazione di ciascuno dei 102 bilanci sociali indagati.

La prima (D) è media (per i 102 bilanci) delle medie delle valutazioni da noi assegnate per ogni bilancio all'efficacia di rendicontazione in ciascuna delle tre dimensioni studiate.

La seconda (C) è semplicemente media (per i 102 bilanci) delle valutazioni da noi assegnate direttamente all'efficacia di comunicazione espressa da ogni bilancio, cioè alla generale capacità della banca di trasferire contenuti informativi attraverso il rapporto.

Il valore dell'integrazione nel reporting

È chiaro come la grandezza (C) dipenda largamente, ma non esclusivamente, dalla grandezza (D).

In effetti è frutto non soltanto dell'approccio, più o meno analitico e sostanziale, a ciascuna delle tre dimensioni, ma anche della capacità di legare a sistema le tre prospettive, in modo che confluiscono in un quadro gestionale globale e coordinato, agevolmente riconducibile all'identità e all'orientamento strategico aziendali ed espressivo della coerenza con essi.

Uno scostamento negativo tra il valore assunto da (C) e quello assunto da (D) esprime perdita di contenuti per scolamento nella rendicontazione delle tre dimensioni.

Occorre considerare che tanto più il valore assunto da (D) si avvicina al minimo (0), tanto più si riduce la base informativa "consumabile". Pertanto, per valutare lo scostamento negativo è necessario riferirsi a tale base.

Declinando l'osservazione nel caso singolo, supponiamo, ad esempio, un valore pari a 3,25 per la media delle va-

lutazioni dell'efficacia nella rendicontazione in ciascuna delle tre dimensioni considerate e un valore pari a 3 per l'efficacia della comunicazione. In tale ipotesi si avrebbe uno scostamento di -0,25 che, confrontato con il massimo peggioramento apportabile (-3,25), esprimerebbe una distruzione del 7,69%.

Per estremo, una media delle valutazioni di efficacia nella rendicontazione delle dimensioni pari a 0 esprime un vuoto informativo totale a livello delle tre dimensioni; lo spazio di migliorabilità è massimo ma, in realtà, è impossibile colmarlo senza una base quantitativa di riferimento nelle tre prospettive.

Uno *scostamento positivo* indica un valore informativo aggiunto grazie all'integrazione tra le diverse prospettive di rendicontazione (sociale, ambientale, economico-finanziaria), integrazione in grado di esplicitare il valore sistemico della gestione.

Occorre però considerare che tanto più il valore assunto dalla grandezza (D) si avvicina al massimo (nel nostro caso pari a 5), tanto più si riduce la possibilità di "aggiungere" valore informativo. Pertanto, per apprezzare lo scostamento positivo è necessario compararlo con quello massimo possibile.

Decliniamo di nuovo l'osservazione nel caso singolo. Ad esempio, nel caso della Cassa rurale BCC di Treviglio, la media delle valutazioni dell'efficacia nella rendicontazione in ciascuna delle tre dimensioni considerate assume un valore pari a 4,67 mentre all'efficacia della comunicazione è assegnato un valore pari a 5, con scostamento positivo pertanto pari a 0,33.

Tale differenza, confrontata con quella possibile, esprime un'evoluzione del 100%. Sarebbe molto diverso se uno stesso scostamento di 0,33 emergesse in una situazione con miglioramento possibile pari a 2: in questo caso si colmerebbe il vuoto informativo soltanto per il 16,5%.

Quando la media delle valutazioni di efficacia nella rendicontazione delle dimensioni assume valore pari a 5 e

sprime livelli di eccellenza ed esaustività desumibili già nello studio delle diverse dimensioni, grazie al mantenimento di un costante e pervasivo collegamento con il quadro strategico complessivo. In questo caso, uno scostamento nullo rappresenta chiaramente il massimo risultato auspicabile.

Confronti di sintesi, integrazione e programmazione per il periodo futuro

Nell'ambito della nostra indagine, a livello dei singoli bilanci analizzati, si riscontrano sia scostamenti positivi che scostamenti negativi tra le grandezze considerate; a livello medio generale si ha un lieve scostamento negativo pari a 0,08 (in quanto differenza tra 2,07 e 2,15), segnaletico della perdita di valore informativo per mancanza di collegamento tra i contenuti specifici.

In particolare, nei 5 bilanci su cui ci stiamo focalizzando - nei quali è presente un prospetto riassuntivo di confronto tra obiettivi e risultati di periodo - gli scostamenti di cui sopra risultano sempre positivi con un'unica eccezione per un rapporto in cui risulta anche difetto della programmazione, nella prospettiva di superamento delle criticità.

Rispetto al grado di ricorso alla quantificazione, per 4 dei 5 bilanci in oggetto abbiamo attribuito, nelle tre dimensioni, valutazioni che in media sono molto elevate ed oscillano tra il 4,33 e il 5 su 5 (rispetto ad una media generale di 2,22). Soltanto in uno dei 5 bilanci si registra un valore medio significativamente differente, pari a 2,17 (soprattutto per le debolezze nella rendicontazione di area ambientale, come sopra già indicato).

Si tratta anche di situazioni in cui è presente una programmazione per il periodo futuro, sebbene a diversi livelli e, in un caso, in difetto della prospettiva di superamento dei punti di debolezza.

Lo sforzo di sintesi e comparativo che si esprime nel definire prospetti riassuntivi di obiettivi e risultati gestionali,

è dunque collegato, a monte, con una elevata efficacia nella rendicontazione delle dimensioni sociali, ambientali ed economico-finanziarie, a valle, con l'individuazione di indirizzi per il periodo futuro, in un percorso logico che può essere alimentato soltanto attraverso il riferimento al controllo e alla prospettiva di miglioramento.

7.5. Efficacia dei contenuti vs cura della grafica

(Virginia Tosi)

La cura dell'aspetto grafico rappresenta l'aspetto più soddisfacente nell'ambito dell'intera trattazione, come dimostra la media delle votazioni più alta che per tutte le altre dimensioni scandagliate.

C'è infatti attenzione nella scelta delle foto, nell'aspetto dei grafici e nell'armonia tra parte scritta ed immagini, come tra i colori impiegati. Raramente abbiamo riscontrato BCC che abbiano realizzato report approssimativi dal punto di vista grafico.

L'efficacia nella comunicazione non appare invece alta, prevalentemente a causa del ricorso scarso al raffronto tra obiettivi e risultati relativi alle varie performance o ad altri strumenti che offrirebbero spunti di riflessione. La comunicazione appare in molti casi mossa alla sola promozione, vale a dire a far sì che la BCC sia messa positivamente in luce in virtù soprattutto degli interventi di beneficenza realizzati. La cura della grafica infatti, se supporta la comunicazione attraverso l'ausilio intenso di grafici, non ovvia a tale limite.

L'efficacia massima nella comunicazione si riscontra nella Cassa rurale BCC di Treviglio, nella BCC Cassano delle Murge Tolve, nella BCC San Marzano di San Giuseppe le quali hanno infatti conseguito la valutazione massima di 5, in una dimensione dove l'efficacia media è risultata essere di 2,07 (tavola 7.10). Facendo in particolare riferimento alla BCC di Treviglio è immediato rilevare come la puntualità

dimostrata nella rendicontazione delle diverse prospettive, così come nella cura della grafica, concorrano a rendere il bilancio sociale uno strumento molto efficace di comunicazione.

Per quanto riguarda i profili grafici, osserviamo come svariate sono state le BCC che vi hanno riservato cura attenta e minuziosa fino ai livelli della massima valutazione da parte nostra.

In generale comunque, l'attenzione alla grafica è stata abbastanza alta per tutte le BCC come dimostra la media del 3,53: si pensi all'impiego delle foto in bianco e nero e dei grafici colorati e in alcuni casi contraddistinti da una spiccata originalità; si pensi al fatto che i report pullulano d'immagini, sempre molto coerenti con gli argomenti trattati e talvolta di grande effetto, come l'immagine dell'ape, emblema di un sistema improntato alla mutualità (tavola 7.11).

TAVOLA 7.10. Giudizio sul grado di efficacia della comunicazione

Media	2,07
Moda	2
Massimo	5
Minimo	0

TAVOLA 7.11. Giudizio sulla cura della grafica

Media	3,53
Moda	3
Massimo	5
Minimo	1

Il gap tra l'approccio alla forma e quello alla sostanza segnala peraltro spazi di migliorabilità su cui lavorare per innalzare la qualità complessiva della rendicontazione.

Innanzitutto ancora troppo scarsa consapevolezza caratterizza l'idea per cui il reporting e la predisposizione del bilancio sociale sono un'importante occasione per mettere in luce gli obiettivi di miglioramento verso cui indirizzare gli sforzi della futura gestione, correggendo eventualmente gli orientamenti strategici resi espliciti nell'identità distintiva. A volte, si pensa al solo fine comunicativo della rendicontazione, tralasciando invece di considerarne il ruolo di strumento flessibile nel progettare e realizzare azioni concrete di sviluppo durevole, programmi di formazione-intervento che coinvolgono l'intera struttura organizzativa e realizzano una buona pratica di gestione.

Si tratta di un circolo virtuoso di programmazione, gestione, rendicontazione e verifica dei risultati, che accresce la responsabilizzazione sul raggiungimento degli scopi sociali ed istituzionali, offrendo nello stesso tempo agli interlocutori esterni una modalità di valutazione sul merito dell'operato sociale.

Talvolta le BCC hanno realizzato un bilancio sociale incompleto, omettendo o attribuendo scarsa rilevanza a fasi che invece sono fondamentali.

Facciamo riferimento innanzitutto al coinvolgimento degli stakeholder: sono le loro istanze a dover essere appagate e fatte proprie dalla banca nel perseguimento degli obiettivi ed il loro coinvolgimento risulta essenziale, perché tutto ciò avvenga e la rendicontazione assolva al suo compito. Invece spesso nei bilanci analizzati mancano indicazioni relative alle modalità del coinvolgimento, ai gruppi di lavoro e non si ravvisano quasi mai suggerimenti. Occorre che si crei una cultura del bilancio sociale, come strumento che non si limiti a rendicontare agli interlocutori la dimensione sociale, ma li renda protagonisti, coinvolgendoli e non considerandoli meri lettori.

Ancora, pensiamo al fatto che la trattazione della performance sociale ed ambientale appaiono spesso incomplete e che quasi sempre mancano essenziali confronti tra obiettivi e risultati, che sono alla base della pianificazione e

dei progetti di miglioramento futuro. Pensiamo alla ridotta percentuale di report che contengono riferimenti ai processi di programmazione e controllo e l'indicazione degli obiettivi di periodo e dei piani strategici.

Alla luce di tutto ciò, a nostro parere, è indispensabile conquistare un approccio consapevole e avveduto alla rendicontazione onde evitare che si redigano report incompleti e dunque parzialmente efficaci e che, come è emerso dall'indagine, alcune realtà siano talora mosse dalla sola volontà di compiere un'operazione d'immagine. In tal senso è essenziale che le BCC apprendano appieno il concetto di responsabilità sociale, fondamento delle rendicontazione.

In una tale prospettiva forse sarebbero anche di sostegno iniziative di confronto in materia di reporting sociale, che favoriscano la discussione sulle potenzialità e le condizioni di corretto utilizzo del reporting sociale.