



# Lo sviluppo della promozione sociale nelle Banche di Credito Cooperativo: il caso della BCC Romagna Centro

*Michele Viviani<sup>1</sup>*

*Dipartimento di Scienze Economiche Università di Bologna*

## 1) Introduzione<sup>2</sup>

In questo contributo vengono presentati e discussi i risultati di una ricerca realizzata da AICCON<sup>3</sup> in collaborazione con la Banca di Credito Cooperativo Romagna Centro con l'obiettivo di individuare un percorso per lo sviluppo della gestione e della rendicontazione dell'attività di promozione sociale della Banca. L'intervento realizzato è consistito in un'azione di coinvolgimento delle varie componenti dell'Istituto che gestiscono la promozione sociale, all'interno di una discussione sui valori fondanti e sulla strategia di sviluppo di questa attività. Questo articolo offre quindi un'analisi di caso, un'analisi tuttavia esplicitamente finalizzata, nel suo realizzarsi, a stimolare e modificare l'attività organizzativa: si propone quindi al lettore il racconto di una concreta esperienza di gestione nel contesto delle Banche di Credito Cooperativo (BCC), in grado di testimoniare aspetti innovativi e criticità.

Le BCC si trovano negli ultimi dieci anni all'interno di un processo di trasformazione importante, segnato in particolare dalla progressiva unificazione di differenti istituti bancari all'interno di compagini sociali più ampie. Ciò ha prodotto consistenti opportunità economiche, ma anche difficoltà nel mantenere un rapporto stretto con la base sociale. A questo tipo di problemi si è reagito inizialmente attraverso il sistema associativo ed imprenditoriale che lega i vari istituti (anzitutto Federcasse), con l'intento di ribadire le specificità della missione, del modello organizzativo, della cultura distintiva delle BCC. In particolare è stata incentivata la diffusione di strumenti di gestione, come il Bilancio Sociale e di Missione, che hanno lo scopo di stimolare la capacità di ciascun istituto di specificare e comunicare la propria funzione sociale attraverso un

---

<sup>1</sup> [viviani@economia.unibo.it](mailto:viviani@economia.unibo.it).

<sup>2</sup> L'autore è felice di ringraziare Francesco Marianini, Paolo Venturi e Giulio Ecchia per aver – a vario titolo – stimolato e seguito la realizzazione del questo progetto. Si ringraziano inoltre Luigi Mondardini, Gilberto Biondi, Claudio Casadei, Enrico Maria Boschetti ed in particolare i membri dei Comitati Locali e dell'Associazione della BCC Romagna Centro per la generosa partecipazione al lavoro comune. Un ringraziamento infine a Mario Viviani per gli utili suggerimenti e le indicazioni bibliografiche.

<sup>3</sup> Aiccon Cultura Cooperazione Non Profit [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it).

coinvolgimento dei portatori di interesse. In questo contesto generale si inserisce l'esperienza della BCC-RC.

L'articolo è organizzato come segue: nell'introduzione s'identificano alcune premesse generali dell'intervento. In particolare si discute della complessità della funzione sociale delle Banche di Credito Cooperativo e del ruolo della contabilità sociale come strumento di integrazione tra i differenti sistemi di coordinamento che caratterizzano un'organizzazione.

Nel secondo paragrafo vengono riportate alcune caratteristiche della BCC Romagna Centro che la rendono un caso interessante per l'universo delle Banche di Credito Cooperativo: in particolare si evidenzia la necessità – percepita in modo netto dall'Istituto - di individuare modelli organizzativi e forme di rendicontazione coerenti con la complessità della funzione sociale e con la necessità di innovare la cultura imprenditoriale senza snaturarne le specificità.

Nel terzo paragrafo vengono sintetizzate la metodologia e i principali risultati dell'intervento, mettendo in evidenza, nella sintesi della discussione, tanto gli aspetti di maggiore coesione nella cultura organizzativa della BCC Romagna Centro, quanto gli aspetti di maggiore criticità o divergenza.

Nel quarto paragrafo vengono offerte alcune riflessioni conclusive: in primo luogo viene messo in evidenza come gli istituti del credito cooperativo, per innovare i loro modelli di gestione, possano adottare dei meccanismi di governo interni che favoriscano il più possibile la valorizzazione delle esperienze che spontaneamente emergono nella compagine sociale, in secondo luogo, che il modello organizzativo della promozione sociale debba risultare da una scelta consapevole dell'istituto tra un modello di *community foundation* o un modello che chiameremo associativo-cooperativo basato sulla partecipazione democratica dei soci.

### **1.1) Prima premessa: BCC, funzione sociale e mutualità**

Lo sviluppo strategico di un'attività organizzativa passa dalla comprensione del suo ruolo all'interno della funzione sociale dell'istituzione. Altrimenti detto, per identificare il ruolo e il percorso di sviluppo della promozione sociale è necessario partire dalla discussione dell'interesse sociale dell'azienda e quindi definire il ruolo di questa specifica attività rispetto ad esso.

Un recente contributo di Cusa (2005) ci offre un'introduzione utile alla discussione della funzione sociale delle BCC.

L'autore parte dal riconoscimento, all'interno dell'articolo 45 della Costituzione Italiana, della "mutualità senza fine di speculazione privata", come sintesi della funzione sociale delle cooperative. Altrimenti detto l'autore sostiene la cosiddetta tesi affermativa della mutualità<sup>4</sup> come causa sociale distinta dal lucro.

E' noto tuttavia che il termine mutualità non viene definito in modo esplicito dalla legge, per cui viene considerato da molti commentatori come un principio in continua evoluzione (si veda Bonfante, 1999) "di natura prevalentemente extragiuridica e legato alle dinamiche propriamente imprenditoriali delle organizzazioni". Un buona sintesi di questa visione viene offerta da Genco (2003) secondo cui ci sono tre livelli che concorrono alla identificazione concreta della mutualità in un'impresa cooperativa: le disposizioni imperative di legge, il contenuto di statuti e regolamenti e la concreta gestione imprenditoriale.

Questa ipotesi pare del tutto condivisa da Cusa che, nel lavoro citato, argomenta della funzione sociale mutualistica attraverso tre passaggi logici: in primo luogo individua i criteri generali che la legge stabilisce perché una BCC sia costituzionalmente formata, quindi identifica il contributo dei principi generali dello statuto delle BCC alla specificazione della mutualità e infine focalizza alcuni

---

<sup>4</sup> Per un discussione sul contenuto del concetto di mutualità il riferimento principale è Bonfante (1999), tenendo conto tuttavia delle recenti modifiche al diritto societario che hanno riguardato esplicitamente le imprese cooperative (si veda Genco, 2003).

temi specifici per formulare linee guida per la condotta imprenditoriale degli amministratori, in grado di rafforzare il rapporto di scambio mutualistico con il socio.

Gli aspetti principali che emergono dall'analisi legislativa sono i seguenti<sup>5</sup>: a) le BCC devono esercitare il credito prevalentemente a favore dei soci (...) b) possono perseguire uno scopo di lucro assai limitato (...) c) non possono avere una compagine sociale chiusa all'ingresso di nuovi soci; d) devono essere strettamente legate al territorio in cui operano sia dal punto di vista dell'organizzazione societaria (soci residenti o operanti nella zona), sia dal punto di vista dell'impresa bancaria (esercitabile quasi esclusivamente nella zona di competenza); e) devono garantire al loro interno una reale partecipazione dei soci ovvero una reale democrazia cooperativa.

Tra questi aspetti è il principio di democraticità ad essere maggiormente complesso da definire e problematico da implementare per ragioni contingenti allo sviluppo recente del Credito Cooperativo. La democraticità dipende - secondo Cusa - tanto dall'incentivazione del diritto al voto dei soci, quanto della capacità dell'amministrazione di rendere consapevole il voto attraverso attività di informazione e coinvolgimento sviluppate nell'ordinaria vita societaria. Questi obiettivi sono particolarmente difficoltosi in un contesto, quello del recente sviluppo delle BCC, in cui l'astensione crescente della base sociale è dipesa, secondo l'autore, dall'incremento delle compagini sociali e dall'ampliamento delle zone di competenza.

Queste considerazioni vengono affiancate ad un'analisi dei Principi Ispiratori del Credito Cooperativo per come vengono espressi dall'articolo 2 dello Statuto-tipo delle BCC che recita:

*Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira (ai principi dell'insegnamento sociale cristiano e)<sup>6</sup> ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. Essa ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio in cui opera. La società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. E' altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo e a rendere effettive forme adeguate di democrazia economico-finanziaria e lo scambio mutualistico tra i soci.*

Da ciò emergono – nel lavoro di Cusa – interessanti riflessioni sul contenuto e sullo sviluppo del rapporto di mutualità. La mutualità riguarda prestazioni di natura bancaria e non bancaria nei confronti dei soci: lo sviluppo di questo rapporto per essere distintivo del credito cooperativo deve unire un meccanismo partecipativo che incentivi la reale democrazia cooperativa con una cultura che renda i soci agenti consapevoli dello sviluppo territoriale<sup>7</sup> attraverso la loro partecipazione alla cooperativa.

Queste conclusioni sono utili per sottolineare la complessità del concetto di mutualità e il suo rapporto stretto con il principio di democraticità cooperativa e con la specificazione e l'incremento delle variabili di servizio scambiate con il socio (aspetti questi condivisi dall'analisi generale di Bonfante, 1999): Cusa sottolinea inoltre la responsabilità primaria del consiglio di amministrazione nello sviluppo di questo percorso.

## **1.2) Seconda premessa: Contabilità sociale e responsabilità sociale**

---

<sup>5</sup> Si veda Cusa (2005) pag. 12-13.

<sup>6</sup> La parte tra parentesi può essere aggiunta dai operatori nei loro statuti.

<sup>7</sup> “Le BCC contribuiscono allo sviluppo del territorio di competenza in quanto siano in grado di promuovere le persone che operano nel predetto territorio. Il che dovrebbe accadere nella BCC con una reale partecipazione dei soci: costoro infatti sarebbero stimolati a diventare operatori-imprenditori; imprenditori-cooperatori; cooperatori-amministratori della banca e del territorio.” Cusa (2005) pag. 15.

Il ruolo ed il percorso di sviluppo della promozione sociale vanno dunque discussi rispetto alla funzione sociale dell'istituto. La funzione sociale tuttavia, in particolare nel caso di una funzione sociale complessa come quella della mutualità, dipende dalle scelte più specificamente imprenditoriali della singola impresa. Quindi la funzione sociale vincola la missione e la strategia, che ne sono d'altro canto la specificazione.

Questo aspetto richiama la necessità di introdurre velocemente una prospettiva generale, di tipo economico teorico con cui osservare la Banca di Credito cooperativo come istituzione che s'interroga sullo sviluppo e sulla rendicontazione delle proprie attività sociali.

La prospettiva proposta è quella di considerare un'istituzione come il risultato di diversi meccanismi di coordinamento nell'azione collettiva di agenti economici<sup>8</sup>: meccanismi che coordinano tanto gli obiettivi, quanto le motivazioni dei differenti stakeholder. In particolare un'impresa deve - per lo meno - affrontare tre meccanismi di coordinamento principali: il mercato o meglio i diversi mercati (beni, lavoro, capitale) in cui opera, la struttura di governo (o *governance*) che viene definita in parte dalla legge in parte dalle scelte imprenditoriali, e la cultura aziendale come insieme di motivazioni ed aspettative generate dall'interazione spontanea tra i partecipanti alle attività organizzate, ma che può (o deve) essere esplicitamente gestita dal management.

La gestione d'impresa è propriamente l'insieme di strumenti che hanno lo scopo di specificare ed armonizzare i differenti meccanismi di coordinamento in cui gli stakeholder d'impresa sono coinvolti. Si è avuto modo di considerare altrove come la gestione responsabile dell'impresa, la sua responsabilità sociale, consista nell'impiego di strumenti di gestione che favoriscono l'inclusione di differenti categorie stakeholder all'interno del processo che specifica e armonizza le diverse strutture di incentivo o meccanismi di coordinamento di cui è costituita l'organizzazione.

Con responsabilità sociale si intende quindi l'insieme dei comportamenti con cui un'organizzazione specifica la propria funzione socio-economica, cioè determina in concreto la propria funzione sociale, il proprio modello di governo e la propria cultura distintiva. In termini normativi, partendo dalla proposte di Sacconi (2005), è un modello di gestione inclusivo, che si fonda su un criterio di correttezza (condivisione valoriale o motivazionale) che deve essere individuato attraverso la partecipazione attiva dei membri dell'istituzione. Rispetto a criteri di scelta strategica tradizionale presuppone una diminuzione di discrezionalità nella scelta degli amministratori, attraverso un percorso di confronto con altri stakeholder, allo scopo di migliorare l'efficienza dell'azione collettiva.

Date queste considerazioni, gli strumenti fondamentali per la responsabilità sociale d'impresa sono anzitutto il Bilancio Sociale, nel momento però in cui esso è il risultato di un coinvolgimento di differenti categorie di agenti che muove, programmaticamente, verso forme di inclusione progettuale nella identificazione della strategia (si veda Modena, Parmigiani, Zarri, 2006).

Il bilancio sociale è strumento principe in quanto metodo di gestione, completamento (o modifica) della struttura di *governance* e sintesi del rapporto tra le strategie commerciali e più ampiamente sociali dell'istituzione. Bilancio sociale che per essere reale strumento di governo deve quindi essere strettamente integrato con il piano strategico di un'organizzazione<sup>9</sup>, deve passare per un *commitment* esplicito del consiglio di amministrazione, deve operare una trasformazione dei metodi di decisione.

E' importante sottolineare come - nel momento in cui la funzione sociale di un'organizzazione è complessa - le valutazioni di efficienza, o meglio i criteri con cui valutare l'efficienza, siano in

---

<sup>8</sup> Questa prospettiva, stimolata in particolare da Aoki (2001) è stata sintetizzata in Ecchia, Viviani (2006) e Viviani (2006b).

<sup>9</sup> A tale proposito si può citare il caso della Banca di Credito Cooperativo di Treviglio e Geradadda, analizzato da Panzera e Stiz (2004).

parte contestuali e che il bilancio sociale sia il luogo dove costruirli attraverso un processo partecipato. E' chiaro che già l'analisi del bilancio ordinario permette una valutazione su alcune dimensioni importanti dell'efficienza economica ed anche sul perseguimento dell'obiettivo specificamente mutualistico nel caso delle BCC attraverso - ad esempio - una valutazione della distribuzione degli impieghi. Tuttavia la gestione si esprime attraverso obiettivi che non sono riportati nel bilancio ordinario: questo vale in generale per le strategie di produzione e differenziazione di prodotti e servizi, ancora di più per le strategie sociali, cioè di relazione con un'insieme di agenti che non sono solo astrattamente consumatori o lavoratori, ma concretamente interlocutori con motivazioni proprie che devono essere indagate (e discusse) dall'azienda per costruire delle valutazioni di efficienza "sociali".

## **2) La BCC Romagna Centro e l'attività di promozione sociale**

### **2.1) Tipicità del Caso**

La Banca di Credito Cooperativo Romagna centro opera principalmente all'interno della provincia di Forlì-Cesena, un territorio che vede la presenza di numerosi altri istituti del credito cooperativo. E' una banca che ha 3.208 soci e 185 milioni di Euro di crediti verso i soci e che opera su un territorio con caratteristiche economiche e geografiche differenziate.

Gli aspetti che rendono generalmente tipico e interessante questo caso per l'universo degli istituti del credito cooperativo sono, a nostro parere, tre.

Il primo, la Banca é il risultato della fusione, iniziata nel 1996 di alcuni istituti dell'area, fusione che è tuttora in via di ulteriore crescita. Questo processo è caratteristico di tutte le banche di credito cooperativo negli ultimi dieci anni ed ha portato questi istituti a dover individuare un equilibrio tra i vantaggi di una gestione concentrata e il problema di mantenere il rapporto con i soci spesso legati ancora alla banca "d'origine". Si è già citata questa dinamica come la principale causa di un processo di progressiva astensione della base sociale, che mette in discussione alcuni aspetti della funzione sociale stessa degli istituti del credito cooperativo.

Il secondo aspetto tipico è che la BCC RC abbia costituito dei Comitati Locali, composti da soci-volontari della Banca, con la funzione di gestire parte della promozione sociale ed in particolare la beneficenza e la sponsorizzazione sociale nei territori di riferimento, di organizzare direttamente attività sociali e di mantenere uno spazio aperto al contatto con le comunità locali. I Comitati locali sono stati costituiti in riferimento alle "banche originarie" che si sono unificate per realizzare la BCC RC nel suo assetto attuale.

Il terzo aspetto che la rende il caso considerato emblematico dell'universo delle BCC, è che da alcuni anni la BCC Romagna Centro ha intrapreso la realizzazione di un Bilancio Sociale, con la consapevolezza che la complessità della struttura organizzativa e della funzione sociale richiedesse degli strumenti specifici di rendicontazione e comunicazione. Il caso della BCC Romagna Centro, come quello di altre banche del credito cooperativo, è di aver sviluppato questo strumento essenzialmente con risorse interne: ciò ha costituito nello stesso tempo un fattore di crescita per il personale che ha partecipato a questa attività, ma ha costituito anche un limite nell'applicazione di questi strumenti dato che il personale interno non sempre è nelle condizioni (nei ruoli istituzionali) per proporre e realizzare le modifiche alle procedure di gestione necessarie per sviluppare la contabilità sociale (coinvolgimento degli stakeholder, bilancio preventivo, nuovi strumenti informativi interni eccetera). Altrimenti detto la Banca si è trovata a doversi confrontare, in modo implicito, con il fatto che l'applicazione degli strumenti della contabilità sociale richiede modifiche degli assetti organizzativi. La consapevolezza acquisita di questi problemi ha stimolato l'apertura dell'Istituto alla collaborazione con un partner esterno, ma nello stesso tempo ha suggerito di iniziare un percorso di coinvolgimento e di sviluppo della gestione e della rendicontazione sociale

non dall'attività prettamente bancaria, ma dalla complementare attività di promozione sociale. La premessa a questa decisione è stata comunque la convinzione, diffusa in tutta la compagine della BCC, del ruolo fondamentale dell'attività di promozione sociale per la distintività dell'istituto. Altrimenti detto, la scelta di iniziare il percorso da questa attività specifica presentava due vantaggi, implicitamente chiari per la BCC Romagna Centro: un maggiore libertà di "sperimentazione" rispetto alle attività di servizio bancario in quanto la modifica eventuale degli assetti avveniva all'interno di una attività complementare, ma una centralità dell'attività rispetto all'identità della banca.

## **2.2) La struttura organizzativa e le funzioni della promozione sociale**

Nella realizzazione della promozione sociale della Bcc Romagna Centro sono coinvolti il Consiglio di Amministrazione, i Comitati Locali e l'Associazione Romagna Centro.

*Il consiglio di Amministrazione*, eletto dai soci tramite le assemblee zonali, è il responsabile ultimo dell'attività di promozione sociale di cui gestisce direttamente alcuni progetti, mentre su altri ha una funzione di supervisione e delibera formale. In particolare nomina i membri dei Comitati Locali e dell'Associazione e ne valuta e ratifica le proposte di intervento.

*I comitati locali*, i primi tre creati nel 1997, sono i più diretti responsabili degli interventi di promozione sociale nei territori di competenza: attualmente sono quattro e ciascuno è composto da circa 10 membri. Sono questi soci volontari, nominati dal consiglio di Amministrazione per un incarico di tre anni, rinnovabile. Finora i membri dei comitati locali sono rimasti i medesimi, fatti salvo alcuni casi di abbandono. Il comitato locale ha la disponibilità di gestire risorse economiche il cui ammontare, in ciascun esercizio, dipende dal risultato economico delle filiali nel cui territorio il comitato opera. Il comitato si riunisce mensilmente per decidere le proprie attività, le decisioni vengono prese all'unanimità dai membri dopo la discussione comune.

Le funzioni fondamentali dei Comitati sono: allocare risorse economiche tra beneficenza e sponsorizzazioni sociali<sup>10</sup>, ciò avviene principalmente attraverso la valutazione di richieste di contributo pervenute ai comitati; organizzare direttamente iniziative rivolte ai soci e alle comunità di riferimento mettendo a disposizione le proprie risorse umane e mobilitando la partecipazione di associazioni ed enti sul territorio; svolgere una funzione informale di ascolto e contatto con le esigenze di soci, clienti e rappresentanti della società civile.

*L'Associazione Romagna Centro* è composta dai presidenti dei Comitati locali e da altri soci volontari e viene nominata dal Consiglio di Amministrazione. L'Associazione non ha una propria autonomia di spesa, ma collabora a progetti finanziati con le disponibilità dei Comitati Locali o attraverso richiesta al Consiglio di Amministrazione. In particolare coordina le attività comuni dei Comitati Locali per i quali svolge servizi amministrativi, cercando quindi di mettere in rete le attività realizzate nei singoli territori di competenza dei comitati; propone inoltre alcune iniziative proprie di interesse per tutta la base sociale. Specificamente è l'Associazione che ha promosso il rapporto con AICCON e, in generale, con l'Università di Bologna, sede di Forlì in diverse occasioni.

## **3) La ricerca**

Come si è anticipato nell'introduzione, la finalità dell'intervento era di individuare linee guida per lo sviluppo della promozione sociale, stimolando l'integrazione tra le differenti

---

<sup>10</sup> I destinatari degli interventi di sostegno economico effettuati dalla Banca sono enti ed organizzazioni che operano nel territorio di competenza, perseguendo l'interesse collettivo. Il sostegno della Banca assume due diverse forme: *beneficenza* nel caso in cui si tratti di vere e proprie donazioni della banca a specifici enti, oppure *sponsorizzazioni sociali*, contributi economici che costituiscono un corrispettivo per la diffusione del nome e dell'immagine della Banca.

componenti organizzative e creando i presupposti per un modello di rendicontazione sociale inteso come strumento strategico di gestione “socialmente responsabile”. Per la qualità dell’intervento e data la complessità del modello organizzativo era fondamentale stimolare un processo di autoanalisi, di elaborazione strategica interna, che fosse la premessa per l’armonizzazione della cultura aziendale, dei meccanismi di governo e della distintività dell’azienda nei mercati di riferimento.

Premessa ovvia a queste considerazioni era che l’attività di promozione sociale fosse un’attività strettamente complementare a quella bancaria nel perseguimento della funzione sociale dell’istituto e potesse essere quindi anche l’occasione per sperimentare metodi di coordinamento e decisione da estendere poi ad altri settori di attività.

Il progetto era dunque diviso in tre fasi: la prima, svolta all’interno di un Gruppo Guida comprendente rappresentanti dei tre organismi di riferimento per la promozione sociale e dell’amministrazione della banca<sup>11</sup>, era mirata a stimolare una prima discussione sui principi generali di gestione e rendicontazione dell’attività di promozione sociale.

Successivamente, ma in modo indipendente, sono stati svolti incontri con i membri dei comitati locali, proponendo delle discussioni guidate sulle funzioni, i principi e i principali problemi dell’attività di promozione sociale sui territori.

In una terza fase si sono messe a confronto, all’interno del gruppo guida, i risultati dei due percorsi svolgendo una serie di valutazioni sulla coerenza tra le visioni emerse negli incontri ed individuando le modifiche necessarie e le criticità per l’applicazione dei principi di sviluppo elaborati inizialmente nel gruppo guida.

La scelta di procedere con due logiche diverse è stata data dal fatto che nel gruppo guida il partner esterno (AICCON) ha sviluppato delle proposte articolate che sono state sottoposte alla discussione contribuendo a suggerire o orientare una strategia, mentre negli incontri con i comitati locali ha mantenuto un ruolo di semplice stimolo e raccolta delle proposte che emergevano dalla discussione. Il resoconto che segue tuttavia, anche nel caso del Gruppo Guida, ha lo scopo non di proporre un modello normativo – per il quale si presenterà qualche spunto nelle conclusioni – piuttosto di riportare anche gli aspetti critici e divergenti delle discussioni, perché in grado di testimoniare al lettore alcune criticità nello sviluppo o – più generalmente – alcune idee differenti rispetto a quelle dell’autore di questo contributo per lo sviluppo della promozione sociale.

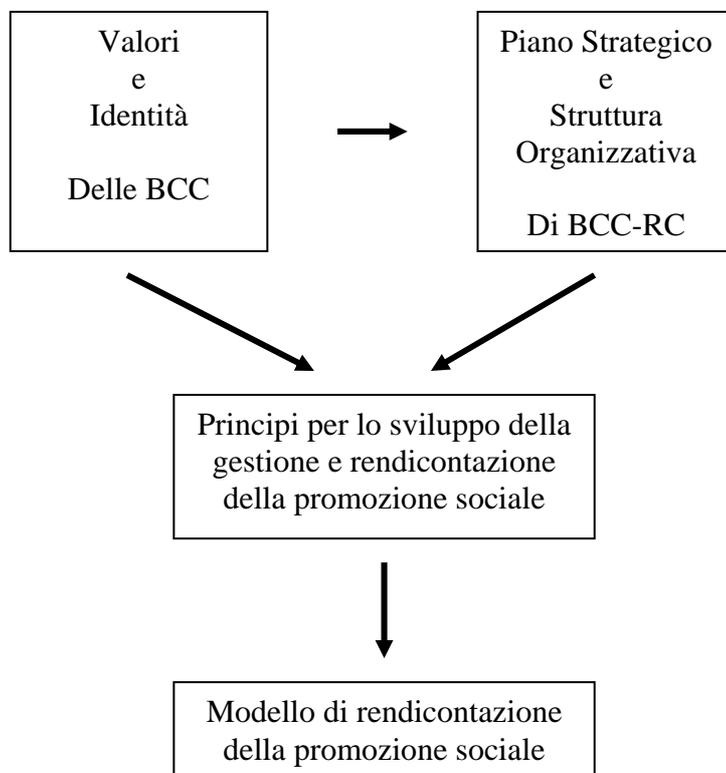
### **3.1) Il percorso nel Gruppo Guida**

Il percorso svolto nel Gruppo Guida aveva l’obiettivo di produrre una prima formulazione dei principi per lo sviluppo della gestione e rendicontazione della promozione sociale e la loro traduzione in un modello da inserire nel Bilancio Sociale.

Il percorso logico che ha guidato l’elaborazione dei principi è sintetizzato nel grafico seguente:

---

<sup>11</sup> Al gruppo guida hanno partecipato il presidente del Consiglio di Amministrazione, il direttore della Banca, Il presidente dell’Associazione, rappresentanti dei comitati locali e altri membri dell’amministrazione.



Questa schema esprime la connessione logica necessaria tra la finalità dell'istituto e i valori costitutivi, tra il modello organizzativo ed il piano strategico ed il modello di rendicontazione adottato: indicano cioè la necessità di un'integrazione forte, all'interno della progettualità strategica, delle diverse espressioni dell'attività dell'istituto: solo se contestualizzata all'interno della missione e delle strategie della Banca nel suo complesso, la promozione sociale viene gestita in modo efficiente.

Il materiale di partenza della discussione è stato quindi la Carta dei Valori del Credito Cooperativo, il piano strategico della BCC Romagna Centro, realizzato nell'anno 2005 ed alcune proposte di principi di sviluppo strategico elaborati da AICCON.

Tra i principi generali riportati dalla Carta dei Valori per esprimere la missione del Credito Cooperativo tre sono quelli sui quali la discussione nel Gruppo Guida si è soffermata maggiormente: la mutualità, la sussidiarietà ed il localismo, in quanto questi tre principi sono apparsi i più strettamente connessi con l'attività di promozione sociale.

Il principio del localismo è risultato il più evidentemente perseguito dalle caratteristiche della struttura organizzativa dell'Istituto.

Per quanto riguarda il principio della mutualità, inteso inizialmente come il particolare tipo di rapporto che lega il socio alla cooperativa, la discussione si è soffermata sugli aspetti di vantaggio per il socio che possono emergere dall'attività di promozione sociale. L'aspetto più interessante del confronto è stato l'identificare un ruolo della promozione sociale non solo come

offerta di occasioni di partecipazione per il socio, ma come occasione di “espressione” per i soci che contribuiscono volontariamente all’attività stessa. Quindi nella promozione sociale da un lato il socio-volontario diviene una risorsa per l’istituto, ma lo stesso istituto è una risorsa per il socio che vuole contribuire, con il proprio impegno di volontario, allo sviluppo territoriale. La componente quindi di “organizzazione di volontariato” che la banca assume nella promozione sociale è stato più volte sottolineato, suggerendo l’idea di rendicontare in modo esplicito le risorse umane di volontari soci e non soci, mobilitati della BCC per le attività di promozione sociale.

Con il principio di sussidiarietà si voleva discutere della logica con cui l’istituto deve contribuire allo sviluppo del welfare locale: in particolare si è suggerito che applicare la sussidiarietà all’interno della promozione sociale significa anzitutto a) delegare la realizzazione della promozione sociale alle organizzazioni più prossime all’individuo; b) intervenire in quei settori in cui altri soggetti (enti pubblici o mercato) non intervengono c) sostenere la capacità dei singoli di provvedere a realizzare autonomamente i proprio obiettivi (non “beneficenza” ma investimento in capacità<sup>12</sup>).

Un aspetto importante per interpretare la funzione della promozione sociale, è il fatto che questa attività divenga spesso una forma esplicita ed importante di pubblicità e che quindi necessiti, in alcuni casi, dell’integrazione con la funzione marketing dell’Istituto. L’emersione di questo particolare aspetto ha prodotto all’interno del gruppo guida una discussione sull’equilibrio che va ricercato nella gestione della promozione sociale tra motivazioni di sviluppo economico della BCC e motivazioni definite come “sociali”. Il risultato principale della discussione è stato quello di suggerire l’indagine di questo aspetto all’interno della cultura dei soci volontari che operano nei comitati locali, per vedere se fosse presente nell’Istituto una immagine di integrazione o divergenza tra sviluppo economico e sociale, per poi ragionare anche all’interno del Gruppo Guida su come esprimere il rapporto tra le diverse esigenze che la promozione sociale vuole raggiungere.

La discussione sui valori generali ha portato all’identificazione di cinque principi per lo sviluppo della gestione della promozione sociale per la BCC Romagna Centro da cui discendono alcune esigenze specifiche di rendicontazione.

#### **a) Trasparenza**

*Una buona attività di promozione sociale è quella che esplicita in modo chiaro la dimensione e la provenienza delle risorse impiegate, chi le ha gestite, come sono state utilizzate, in base a quali criteri.*

La concretizzazione di questo principio si è detto implicasse la chiara esposizione nel modello di rendicontazione sociale delle caratteristiche e del funzionamento della struttura organizzativa e della dimensione delle risorse e dei criteri di allocazione delle stesse.

#### **b) Libero Accesso**

*Una buona attività di promozione sociale viene svolta da un meccanismo organizzativo democratico, aperto rispetto ai vari gruppi di stakeholder della BCC, pur salvaguardando l’efficienza organizzativa.*

La concretizzazione di questo principio passa per l’individuazione di meccanismi democratici di partecipazione dei soci alle scelte dei comitati, e per l’individuazione di modalità chiare e comunicate di relazione con gli enti cui vanno i contributi della promozione sociale. In analogia

---

<sup>12</sup> Per la definizione del concetto di capacità si veda Sen (2000).

con il principio di “Porta Aperta” non significa che chiunque possa partecipare, ma che sono definite in modo chiaro le modalità di accesso, limitando le discrezionalità.

### **c) Partecipazione**

*Una buona attività di promozione sociale è quella che presenta la più ampia condivisione e coinvolgimento dei vari stakeholder nella scelta e nella realizzazione delle attività, pur salvaguardando gli spazi di autonomia di ciascuna componente della struttura Associazione/Comitati.*

Il principio di Partecipazione/Cooperazione nella promozione sociale è stato inteso come la ricerca dell’equilibrio tra l’autonomia del singolo comitato e la possibilità di condividere nella rete Comitati/Associazione progetti e proposte. A tale proposito risulta importante specificare quante delle risorse utilizzate per la promozione sociale sono state impiegate per progetti svolti in coordinamento esplicito tra i comitati e ancor di più quante delle risorse sono state utilizzate per progetti svolti in partnership diretta con entri esterni alla BCC.

### **d) Orientamento strategico/progettuale**

*Una buona attività di promozione sociale è quella dove la distribuzione delle risorse risulta dall’esplicitazione di una strategia o di un progetto condiviso. Tale progettualità può essere tanto prodotta dall’interno, quanto recepita dall’esterno della BCC. Il sistema Associazione/Comitati come un “laboratorio di progettazione sociale”.*

Il significato di questo principio proposto dal gruppo guida si è precisato molto all’interno delle discussioni con i comitati locali, per cui ne rimandiamo la discussione al paragrafo seguente.

### **e) Sussidiarietà**

*Il fine della promozione sociale è di contribuire a sviluppare la libertà positiva di tutti i soggetti coinvolti nella sua gestione e fruizione, ed in particolare i soggetti che vengono ritenuti in condizioni di svantaggio in quanto limitati nella loro libertà da mancanza di capacità individuali fondamentali rispetto all’ambiente di appartenenza. La modalità per perseguire questo fine è di accrescere e stimolare l’iniziativa e la partecipazione degli individui nella definizione e nel soddisfacimento dei loro bisogni.*

Quindi il principio richiede che nell’utilizzo delle risorse, nel loro riparto, il complesso comitati/associazione si chiedano a quale deficit di capacità, a quali obiettivi di sviluppo del welfare locale il loro intervento risponde e se ciò tocca le necessità territoriali che altri soggetti non sono in grado di soddisfare.

## **3.2) Il coinvolgimento dei comitati locali**

L’obiettivo generale degli incontri con i Comitati Locali era di stimolare l’inizio di una partecipazione consapevole alla rendicontazione sociale, intesa propriamente come logica di gestione delle promozione sociale<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> L’incontro aveva lo scopo di *coinvolgere* i membri dei comitati locali nel processo di costruzione dello schema generale della rendicontazione della promozione sociale. Risultava quindi importante spiegare cosa sia il bilancio sociale, a cosa serva, perché è utile nella gestione della promozione sociale. Tuttavia non si è proceduto ad una presentazione e discussione del documento redatto dal Gruppo Guida in quanto si è ritenuto potesse venir percepito

Questo intento generale degli incontri si articolava, in questa fase del progetto, in una serie di più specifici obiettivi:

- a) verificare la condivisione, integrare, proporre un percorso di realizzazione dei principi per lo sviluppo della promozione sociale elaborati all'interno del Gruppo Guida;
- b) stimolare i membri dei comitati a porsi alcune domande fondamentali per accrescere la consapevolezza sulle funzioni e sulla dimensione valoriale delle scelte che vengono compiute;
- c) Conoscere le logiche impiegate nella valutazione delle richieste rivolte ai comitati;
- d) Raccogliere e valorizzare le "buone pratiche" e le "visioni innovative" prodotte da ciascun comitato;
- e) Sintetizzare il modello organizzativo e le funzioni della promozione sociale per come è effettivamente percepito dai membri dei comitati locali.

Gli incontri sono avvenuti come discussioni guidate<sup>14</sup> partendo dalle seguenti domande:

- 1) *Secondo voi quali sono le funzioni del comitato locale? Se doveste raccontare a qualcuno a cosa serve che cosa direste?*
- 2) *Quali sono i valori della promozione sociale? Cioè quali sono i criteri per dire se il comitato opera bene o male?*
- 3) *Quali sono i criteri più importanti, applicati o da applicare, per selezionare le richieste che vengono fatte ai comitati?*
- 4) *Secondo voi il vostro territorio di cosa ha bisogno? Qual è il contributo che il comitato può portare?*

Nonostante alcune differenze di enfasi, la cultura dei comitati è risultata piuttosto omogenea: proponiamo quindi una sintesi dei principali risultati della discussione.

Per quanto riguarda *le funzioni* del comitato locale gli aspetti fondamentali sottolineati dai soci volontari sono stati il ruolo di gestione di risorse finanziarie, distribuite tra pubblicità e beneficenza e quello di essere un luogo di contatto informale con il territorio nel contesto della fusione tra diversi istituti bancari.

La discussione su questi aspetti ha immediatamente portato al problema di chiarire con quale logica pubblicità e beneficenza si integrassero: da questo è emerso molto chiaro nella cultura dei comitati locali una visione di perfetta integrazione tra successo economico e disponibilità di risorse, per cui il successo economico, in termini di aumento di clienti e soci, permette un aumento di risorse per le attività "sociali" e le attività sociali costituiscono un valore distintivo che permette un

---

come troppo complesso ed astratto, si cercava piuttosto un contributo, per così dire, diretto e che fornisse una possibilità espressiva ai comitati stessi.

<sup>14</sup> Tutti gli incontri sono durati circa due ore e sono avvenuti tra una decina di persone. Oltre ai membri di ciascun comitato hanno partecipato il presidente dell'Associazione e alcuni membri dell'amministrazione della BCC. La struttura degli incontri è stata la seguente:

- a) *Presentazione degli obiettivi del progetto generale e dell'incontro*
- b) *Discussione guidata*

La discussione è avvenuta nel modo seguente: veniva lanciata la domanda e parlava chiunque volesse, anche più volte. Gli aspetti fondamentali delle risposte venivano trascritti su grandi fogli, in modo che tutti potessero leggere le risposte ed approvarle o modificarle, fino ad arrivare ad una visione che tutti ritenessero esaustiva. Per questo era necessario in alcuni casi dare un ordine alla discussione proponendo delle sintesi. A seconda che la discussione fosse più o meno animata è stata lasciata svolgersi per 20-30 minuti circa per poi interrompere e passare alla domanda successiva.

- c) *Annuncio dei passi successivi del percorso di lavoro.*

posizionamento efficiente della banca rispetto ai concorrenti. In questo senso quindi l'integrazione di pubblicità e beneficenza è stata percepita, con qualche rarissima eccezione, come cosa naturale. Poco sottolineato, benché nella realtà dei fatti spesso consistente, il ruolo organizzativo dei comitati locali.

Per quanto riguarda *i valori*, intesi come principi di buona conduzione della promozione sociale, tutti i comitati hanno citato principi che - in uno sforzo di sintesi - possiamo interpretare come strumenti per la garanzia del funzionamento efficiente di un modello che deve unire crescita "economica e sviluppo sociale". La capacità d'ascolto del territorio, l'investimento in relazioni stabili e reciproche con altre istituzioni sono stati tra i valori più citati.

Il termine più frequentemente usato per definire il principio di sviluppo della promozione sociale è stato quello di solidarietà, inteso come capacità di rispondere a bisogni del territorio che altre istituzioni non sono in grado di soddisfare.

Fin qui gli aspetti comuni. Molto problematico nella sua definizione - e nella maggioranza degli incontri nemmeno citato - il valore della mutualità: nei casi in cui è stato oggetto di discussione, questo concetto non è riuscito ad essere definito, ma è stato ricondotto al rapporto "prevalentemente economico" tra socio e banca.

Di estremo interesse è emerso nella discussione il tema di una progettualità sociale esplicita per la promozione sociale, come valore auspicato. Altrimenti detto in quasi tutti gli incontri (tre su quattro) è emerso il fatto che il comitato locale dovrebbe agire, per essere effettivamente incisivo, come un luogo di coordinamento tra diversi enti territoriali interessati allo sviluppo del welfare. Tale sviluppo - è stato detto dai soci-volontari - può avvenire se l'Istituto, ed in particolare il Consiglio di Amministrazione, si impegna direttamente in una discussione con altre istituzioni territoriali.

Per quanto riguarda invece *i criteri per la valutazione delle richieste* rivolte ai comitati, da tutti sono stati sottolineati come essenziali l'appartenenza territoriale dei richiedenti, l'aver rapporti economici con la BCC, la conoscenza diretta, la collaborazione offerta dai riceventi alle attività sociali organizzate dai comitati. Solo in alcune occasioni sono emerse, come metri per integrare le valutazioni, l'importanza di una progettualità esplicita dei riceventi e della chiarezza nella formulazione delle richieste.

Per quanto concerne infine una *valutazione dei bisogni del territorio*, le risposte offerte dai comitati hanno distinto tra i bisogni rispetto ai quali il comitato o generalmente la promozione sociale, per come è attualmente organizzata, può già essere in grado di offrire delle risposte, e quelli per cui invece è necessario sviluppare un modello di gestione differente. Tra i primi sono stati messi in evidenza la crescita della partecipazione sociale, la risposta ad alcune esigenze di enti pubblici come le scuole o lo sviluppo del mondo associativo.

Tra i secondi sono emerse le esigenze delle categorie deboli (giovani, anziani, nuove famiglie), per le quali si è ribadito il bisogno di una strategia comune della Banca e l'integrazione con le politiche territoriali di istituzioni pubbliche e private, con una logica che ha richiamato spesso, implicitamente o esplicitamente, il principio di sussidiarietà e di progettualità già citati.

### **3.3) Principi di sviluppo e cultura dei comitati a confronto**

Il confronto tra i principi generali individuati nel Gruppo Guida e la cultura espressa dai comitati locali ha permesso, in una fase conclusiva, la sintesi - discussa nuovamente all'interno del Gruppo Guida - di un percorso di rappresentazione e di sviluppo della promozione sociale della BCC.

In particolare sono risultati chiari e condivisi, all'interno del sistema organizzativo nel suo complesso la relazione virtuosa tra motivazione economiche e solidaristiche, come altrettanto chiari sono risultati gli assetti organizzativi e in particolare le ragioni storiche che li hanno determinati, cioè l'equilibrio tra concentrazione e rapporto con i singoli territori di competenza.

Tra i valori di base discussi inizialmente nel Gruppo Guida per definire il ruolo della promozione sociale il localismo è risultato il più chiaro: la promozione sociale, ed in particolare il modo in cui viene organizzata nella BCC Romagna centro ha la funzione di confermare la vocazione di banca locale (nel territorio, del territorio, per il territorio). Questo valore - si è considerato - dovrebbe esprimersi in un'attività di ascolto del territorio, per individuare le esigenze più generalmente economiche e sociali delle comunità. L'ascolto non presuppone però solo una attitudine generica, che probabilmente la BCC possiede, ma la costruzione di momenti istituzionali dedicati. In questo senso è stato portato ad esempio il caso di un comitato locale che ha deciso di promuovere ogni mese un'ora aperta ad interventi liberi di soggetti esterni. Questo tipo di spazio di espressione, essendo per scelta "bassamente regolamentato", crea l'occasione non solo per discutere sulle tradizionali funzioni di promozione sociale, ma in alcune occasioni anche dell'attività propriamente bancaria. Per tale ragione una disponibilità di ascolto così ampia da parte degli organismi della promozione sociale funziona solo se ci sono rapporti stretti di comunicazione tra i comitati locali e le filiali di riferimento. Altrimenti il rischio di disattendere le aspettative diventa consistente. Il valore del localismo quindi, nel momento in cui è stato inteso come capacità d'ascolto, si è dimostrato anch'esso un aspetto complesso da realizzare, anche se molto sentito nella compagine organizzativa.

Per quanto riguarda il principio della sussidiarietà, si è visto che nella cultura dei comitati è molto più diffuso il termine solidarietà, sostanzialmente con contenuto analogo. L'aspetto più interessante nella discussione di questo concetto, all'interno dei comitati, è stata la capacità di legarlo alla individuazione di un "salto di qualità" nella capacità progettuale della promozione sociale che dovrebbe passare attraverso la costruzione di partnership istituzionali per affrontare problemi strutturali del welfare locale. Anche questa "visione progressiva" è stata condivisa dal Gruppo Guida.

Come si è detto il valore della mutualità è risultato complessivamente poco considerato e di difficile definizione all'interno dei comitati locali. Nella discussione finale all'interno del Gruppo Guida su questo aspetto non si è riusciti a definire una posizione univoca che proponesse un percorso d'azione. Considerazione condivisa è stata che all'interno della promozione sociale, come attività organizzativa, risulti in realtà poco chiaro il ruolo del socio.

Le ragioni individuate - e quindi le soluzioni - sono però oggetto di discussione accesa: alcuni ritengono che l'offerta partecipativa realizzata tramite la promozione sociale sia un dato storico insufficiente o tanto assodato da non risultare più distintivo.

La seconda ragione sottolineata nella discussione è invece stata la distanza tra i comitati locali e la base sociale data da un meccanismo di nomina accentrato che non stimola la partecipazione dei soci di riferimento. Su questa seconda tesi in particolare le posizioni sono risultate divergenti: chi scrive ad esempio ha sostenuto che l'indicazione dei membri dei comitati da parte dei soci del territorio consentirebbe di rafforzare il valore di mutualità intesa come modello di partecipazione democratico e diretto. Questa proposta tuttavia non è stata condivisa da tutti i partecipanti del gruppo guida, per cui sarà oggetto di discussione ed elaborazione nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda i principi di sviluppo della promozione sociale, si è considerato come i principi di sussidiarietà, partecipazione ed orientamento strategico-progettuale risultino condivisi nella cultura dell'Istituto e più facilmente implementabili a patto che tutta l'organizzazione della promozione sociale e generalmente bancaria decida di investire nel rafforzamento delle esperienze

di ascolto, di integrazione con gli enti esterni e in particolare nella volontà di iniziare a progettare esplicitamente interventi sul territorio attraverso partnership stabili con altre istituzioni, affrontando in questo modo anche i temi più ampi del welfare locale.

Più complesso il dibattito sul rilievo del principio di trasparenza: su questo tema i comitati locali si sono dimostrati meno abituati a riflettere, ma anche la discussione finale nel gruppo guida ha teso a limitare il rilievo di questo principio rispetto agli altri.

Questo aspetto è problematico in quanto, a parere di chi scrive, lo sviluppo di un modello di gestione deve passare per un aumento significativo della trasparenza, partendo da una visione lungimirante del rapporto tra costi e benefici. E' innegabile che l'aumento di trasparenza sia un'attività costosa, tanto nella sua gestione ordinaria, ma ancor di più nella fase di creazione ed implementazione degli strumenti informativi. Tuttavia rispetto al problema dell'efficienza del modello di gestione non è una necessità secondaria: non solo per la sua capacità di incrementare le possibilità di controllo reciproco dei vari stakeholder, ma per essere in se stesso premessa alla definizione di criteri comuni di efficienza, che sono lo scopo della rendicontazione sociale.

Altrimenti detto è difficile pensare di fare un bilancio se non si investe su sistemi informativi chiari e riconoscibili dall'esterno in un percorso di aumento della capacità di valutazione dell'operato dell'Istituto.

Il principio rispetto al quale si è rivelato più difficile definire un percorso di sviluppo condiviso è stato quello di Libero Accesso: per quanto riguarda il rapporto con i soci, si è già detto che la discussione sui meccanismi di nomina non ha trovato una posizione condivisa nel gruppo guida. Il problema è stato quindi per ora accantonato. Per quanto riguarda il rapporto con gli enti richiedenti, come si è detto i comitati hanno la tendenza a privilegiare la stabilità dei rapporti. Ciò, unito al fatto che la trasparenza non è per ora percepita come un aspetto essenziale delle relazioni, produce una difficoltà strutturale nell'applicazione immediata del principio, nonostante il Gruppo Guida l'abbia ritenuto un fattore, astrattamente importante. Il percorso di sviluppo quindi dovrà passare per la costruzione di strumenti informativi interni che permettano di comunicare e rendicontare le scelte dei singoli organismi. Da questa abitudine alla rendicontazione potrà partire una cultura che valorizzi trasparenza e libero accesso come fattori strategici.

## 4) Conclusioni

Il valore della ricerca svolta sta nel proporre una metodologia, certo non originale in termini teorici, ma non molto diffusa in pratica, per individuare un percorso di sviluppo strategico delle politiche di promozione sociale nelle BCC: è più generalmente un metodo per stimolare modifiche di gestione e di relazione tra le componenti di un'organizzazione.

L'idea di fondo è che il patrimonio di pratiche e di motivazioni di un'organizzazione, in particolare nel caso di organizzazioni con una funzione sociale complessa e parzialmente indeterminata, richieda dei percorsi di coinvolgimento e co-progettazione in grado di valorizzare le esperienze spontaneamente emerse e le richieste mutevoli del contesto. Cioè la valorizzazione degli aspetti di eterogeneità organizzativa possono essere un fattore importante per il miglioramento dell'azione collettiva, nel momento in cui vengono ricondotti in un percorso comune e partecipato di definizione della strategia aziendale. Il coinvolgimento è nel contempo la premessa perché modifiche decise dal management abbiano la possibilità di successo che proviene da un percorso di reale ascolto ed anche una esplicita limitazione della discrezionalità manageriale a favore dell'azione collettiva.

In un contesto come quello delle BCC, spesso caratterizzato da una permanenza del management per tempi molto lunghi, questo può essere l'unico vero percorso per stimolare l'innovazione

organizzativa e quindi rispondere alle esigenze di un contesto, competitivo e sociale, in forte trasformazione. Se non è infatti il meccanismo di coordinamento del mercato a permettere la modifica delle pratiche di gestione attraverso – ad esempio - il turn-over del management, devono essere gli altri meccanismi di coordinamento interni a permettere una competizione tra idee diverse di gestione. Per questo è necessario che l' amministrazione accetti un ruolo di ascolto e coinvolgimento programmatico, ovviamente senza abiurare alla propria responsabilità di indirizzo.

In particolare in un'organizzazione che ha le caratteristiche di una cooperativa e che si pone inoltre una finalità di sviluppo territoriale che completa il rapporto socio-istituzione, un modello di coinvolgimento attivo delle varie parti dell'organizzazione non verrebbe motivato da un richiamo astratto all'efficienza, ma dalla sua stretta coerenza con la cultura distintiva.

Il successo di questa metodologia nel contesto della BCC Romagna Centro non può per ora essere valutato in quanto è un esperimento avvenuto nell'esercizio 2005 di cui non si è ancora definito un percorso esplicito di prosecuzione al momento in cui viene scritto questo contributo.

Posto questo ci permettiamo alcune considerazioni generali sugli aspetti innovativi e sulle criticità nello sviluppo della promozione sociale della BCC Romagna Centro.

L'aspetto maggiormente innovativa emerso dal percorso svolto consiste, a parere di chi scrive, nella visione diffusa della promozione sociale come strumento per lo sviluppo del welfare locale e del terzo settore, a patto però che integri la propria azione con di altri enti territoriali, offrendosi come spazio di progettazione sociale. Questa sensibilità all'importanza dell'investimento sociale, dell'ampliamento di responsabilità e del coinvolgimento dell'istituto nel suo complesso, costituisce un patrimonio importante sia dal punto di vista organizzativo che dal punto di vista, per così dire, morale, tanto per la Banca e quanto per la comunità locale. Quindi la volontà della promozione sociale di essere, in questo senso, pro-attiva imprenditorialità sociale è l'aspetto più interessante del patrimonio culturale della BCC Romagna Centro.

Estremamente problematica è risultata l'espressione del concetto di mutualità e quindi, l'inserimento dell'attività di promozione sociale nel rapporto di scambio mutualistico con il socio.

Ora noi condividiamo l'analisi di Cusa che suggerisce come la promozione sociale debba essere un aspetto riconosciuto del vantaggio mutualistico e che ciò possa esprimersi solo attraverso la partecipazione effettiva dei soci all'attività.

Come si è già detto ciò implica, dal nostro punto di vista, una revisione dei meccanismi di nomina e partecipazione, che devono salvaguardare il patrimonio umano di cui è costituita l'organizzazione della promozione sociale, ma prevedere delle modalità di coinvolgimento della base sociale più efficaci. Ciò richiede tuttavia un parziale modifica degli assetti di potere all'interno dell'organizzazione della promozione sociale. Come si è detto proprio su questo punto le opinioni si sono manifestate divergenti.

La possibilità di specificazione dei meccanismi di nomina dei soci nella promozione sociale possono essere diversi ed andare da un modello più vicino a quello di una *community foundation*<sup>15</sup> che si riproduce per cooptazione o quelli – forse più propri del modello cooperativo – della indicazione attraverso le assemblee zonali.

Il punto non è astrattamente derimibile e va lasciato come tema aperto alla riflessione, tuttavia a chi scrive sembra che l'imprenditorialità sociale e lo sviluppo partecipato del territorio possano essere obiettivi importanti, ma appannaggio di qualunque organizzazione privata che si ponga obiettivi solidaristici. Qualunque fondazione bancaria se ben integrata con il territorio e culturalmente ricettiva può far proprio questo principio. La recente legge sull'impresa sociale (si veda Ecchia,

---

<sup>15</sup> Su questo tema si veda Casadei e Gamba (1997, 1998).

Viviani, 2006) rappresenta inoltre un punto di partenza estremamente utile per l'incontro tra soggetti economici diversi che vogliono contribuire allo sviluppo delle comunità di appartenenza. La distintività di una Banca Cooperativa rispetto a questo modello dovrebbe passare dal rapporto di mutualità con il socio: se questo rapporto è vago nei suoi contenuti, la promozione sociale potrebbe offrire spazi per la sua concretizzazione.

In realtà la scelta tra un modello di fondazione e piuttosto che uno associativo-cooperativo nello sviluppo della promozione sociale non è né così netta né così formale: tuttavia più la scelta sarà consapevole più, a parer nostro, sarà un aspetto di innovazione e confronto per il mondo del Credito Cooperativo.

## Bibliografia

Aoki M. (2001) *Towards Comparative Institutional Analysis*, MIT Press.

Bonfante G. (1999) *Imprese Cooperative*, Commentario del Codice Civile, Libro quinto: Lavoro art. 2511-2545, Zanichelli Editore, Bologna; Il Foro Italico, Roma.

Casadei B., Gamba A. (1997) *Le fondazioni comunitarie: principi fondamentali e cenni storici*, Quaderni di discussione delle fondazioni italiane, N°1.

Casadei B., Gamba A. (1998) *Le fondazioni comunitarie: struttura e attività*, Quaderni di discussione delle fondazioni italiane, N°2.

Cusa E. (2005) *La funzione sociale delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto*, *Rivista della Cooperazione*, n°4.

Ecchia G., Viviani M. (2006) *Responsabilità sociale e Impresa Sociale*, *Working Paper*, *Cleonp*, Università di Forlì, n°34.

Genco R. (2003) *La riforma societaria e la mutualità nella nuova disciplina cooperativa*, *Cooperative e Consorzi*, n°1.

Modena S., Parmigiani M., Zarri F. (2006) *Forme del Coinvolgimento*, in Viviani M. (2006a).

Panzerà F., Stiz G. (2004) *Il caso della Banca di Credito Cooperativo di Treviglio e Geradadda*, in Rusconi G., Dorigatti M. *Teoria generale del Bilancio Sociale ed Applicazioni Pratiche*, Franco Angeli, Milano.

Sacconi L. (a cura di 2005) *Guida Critica alla Responsabilità Sociale d'Impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

Sen (2000) *Lo Sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.

Viviani M. (a cura di 2006a) *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggiori Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (RM).

Viviani M. (2006b) *Corporale Social Responsibility and cultural evolution: towards a theory of Csr as a community convention*, *Working Paper*, *Core Conferente Milano*, FEEM.