

Il Bilancio Sociale: uno strumento per la gestione del rischio reputazionale. Il caso delle Banche etiche italiane¹

Nicola Rappazzo

Sommario: 1. Introduzione - 2. Background teorico - 3. Le Banche etiche: alcuni elementi caratterizzanti - 4. Social Reporting: Good Reputation versus Bad Reputation - 5. Metodologia d'indagine adottata e struttura del questionario - 6. Principali risultati dell'indagine - 7. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

The recent financial crisis, which has led to the default of some of the major banks, has shown how irresponsibly these institutions behaved, while increasing reputational risk for every player in the financial system. In the new scenario, however, an increased interest for banks in CSR and the adoption of social reporting tools has emerged.

The aim of this paper is to underline the importance of social reporting in Italian ethical banks as a tool for managing reputational risk. To this end the paper sets out an analysis of the informative content of the social reports published by some of the main Italian ethical banks and reports insights, evaluations and opinions collected within CSR and accounting managers of these institutions as of the contribution of social reporting to *Reputational Risk Management (RRM)* activities.

Key words: Reputational Risk Management, Social Report, Ethical Banks

¹L'articolo è stato sottoposto a doppio referaggio cieco.

1. Introduzione

La recente crisi dei mutui *subprime*, che ha portato al default di alcuni dei più importanti istituti di credito, ha messo in evidenza un insieme di comportamenti imprudenti e irresponsabili, da parte di alcuni soggetti, contribuendo ad accrescere il rischio reputazionale cui l'intero sistema finanziario è esposto. Lo scenario delineato, se da un lato ha spinto gli intermediari finanziari ad analizzare e gestire con maggior attenzione i rapporti con i diversi *stakeholder*, dall'altro ha suscitato un'attenzione crescente da parte delle banche verso la CSR e l'adozione di strumenti di *social reporting*.

La volontà di migliorare la reputazione e il rapporto fiduciario con gli *stakeholders* rappresentano le principali motivazioni che hanno convinto gli istituti di credito ad utilizzare strumenti di rendicontazione sociale volti a comunicare i propri impegni e i complessivi impatti della loro attività nei confronti della comunità di riferimento (Khan, 2010; Kahn et al. 2009; Viganò e Nicolai, 2009; Bebbington *et al.*, 2008;). Come evidenziato da gran parte della letteratura, infatti, nell'ambito dei rapporti con gli *stakeholder* di riferimento, particolare rilevanza assume l'adozione di opportune politiche e strumenti di CSR. Una loro corretta implementazione può rappresentare, difatti, un valido *driver* per la gestione del rischio reputazionale (Armitage e Marston, 2008; Coupland, 2006; Peterson e Hermans, 2004).

Obiettivo del presente lavoro è quello di cogliere il contributo del Bilancio Sociale alla gestione del "rischio reputazionale" nelle Banche Etiche italiane. Si intende rispondere, infatti, alla seguente *research question*:

l'adozione del Bilancio Sociale, da parte delle Banche etiche, rappresenta un valido supporto alla gestione e alla mitigazione del rischio reputazionale a cui le stesse sono esposte?

Per il perseguimento degli obiettivi conoscitivi, è stata prescelta la metodologia del *multiple case study* (Yin, 2009; Eisenhardt, 1991). Per la raccolta dei dati, in particolare, si è proceduto attraverso:

- l'analisi dei contenuti informativi dei Bilanci Sociali prodotti da alcuni dei principali istituti di credito che si ispirano ai principi della finanza etica;
- la conduzione di interviste con i responsabili dell'area "gestione e rendicontazione etica" degli istituti di credito presi in esame, in modo tale da acquisire giudizi, valutazioni e percezioni sull'utilità del Bilancio Sociale all'interno del quadro di attività di *Reputational Risk Management (RRM)*.

La scelta di focalizzare l'attenzione sugli istituti di credito, e in particolare sulle banche etiche, è riconducibile a diverse motivazioni. Gli istituti di credito infatti, da diversi anni ormai, rappresentano la tipologia di azienda in cui in misura maggiore si è diffuso l'utilizzo del Bilancio Sociale (Viganò e Nicolai, 2009). Peraltro, l'approccio alla CSR da parte delle Banche – in passato focalizzato prevalentemente sulle tematiche di ordine ambientale (Jeucken e Bouma, 1999) e solo in seguito a quelle più strettamente connesse alle dinamiche sociali (Jeucken, 2004) – riconosce oggi particolare rilevanza alle problematiche connesse ai rischi di ordine reputazionale e più in generale a quelli di ordine

socio-ambientale (Smith, Smith, Wang, 2010, Scholtens, 2009). Un ultimo ordine di motivazioni infine è connesso ai limiti della letteratura in tema di Banche Etiche e *Social Report*, e quindi alla possibilità di contribuire allo sviluppo di tale tematica soprattutto con riferimento al contesto italiano.

2. Background teorico

Dalla revisione della letteratura disponibile emerge in modo evidente la rilevanza che assume il profilo della reputazione nell'ambito del sistema bancario. Le operazioni finanziarie che gli istituti di credito compiono per conto dei loro clienti, infatti, si fondano principalmente su un rapporto di natura fiduciaria (Scott e Walsham, 2004).

Tale tematica, peraltro, da parecchi anni ormai è oggetto di interesse da parte di diverse istituzioni. Il Comitato di Basilea, ad esempio, nel 1997 ha fornito una prima definizione di rischio reputazionale evidenziando i legami con altre tipologie di rischio bancario, come quello operativo (BCBS, 1997); di recente, inoltre, – recependo buona parte delle indicazioni provenienti dalla letteratura sul tema – il Comitato ha evidenziato come tale rischio derivi principalmente dalla percezione negativa che i clienti, gli azionisti e gli investitori hanno nei confronti della banca e come tale percezione possa influenzare sfavorevolmente la capacità dell'istituto di credito di mantenere o di instaurare nuovi *business* (BCBS, 2009).

In questi ultimi anni, inoltre, anche a seguito della già citata crisi finanziaria, numerose indagini hanno avuto ad oggetto le ripercussioni che possono scaturire da una crisi reputazionale, nonché il contributo che una congrua politica di CSR può apportare nella gestione di tale fattispecie di rischio (de Quevedo Puente, et. al., 2007; Fombrun, 2005).

Notevole interesse, ancora, hanno suscitato da parte della dottrina l'insieme dei legami e delle interrelazioni esistenti tra la *Corporate Social Responsibility* e la *Corporate Reputation (CR)*. In molti casi alla CSR è stata riconosciuta particolare rilevanza nel processo di costruzione di una solida reputazione (Vitezić, 2011; Gabbi et al., 2009; Armitage e Marston, 2008; Siltaoja, 2006; Brammer e Pavelin, 2006; Fombrun, 2005). In altri, invece, sono state messe in luce le differenze che intercorrono tra la CSR e la CR contribuendo, allo stesso tempo, a rafforzarne il rapporto di complementarietà (Hillenbrand e Money, 2007; de Quevedo Puente, et al., 2007).

Nonostante ciò, i contributi teorici sugli aspetti indagati risultano ancora limitati. Essi si concentrano prevalentemente:

- sulla misurazione dei fattori e degli effetti di natura reputazionale (Capuano, 2010; Watson, 2010; Gabbioneta, et. al., 2007; Gabbi, 2004; Caruana, 2001, Caruana e Chircop, 2001);

- sulle relazioni esistenti tra la reputazione e le performance economico-finanziarie (de Quevedo Puente *et al.*, 2007; Brammer e Pavelin, 2006; de la Fuente e de Quevedo Puente, 2003);
- sull'analisi degli strumenti di *social reporting*, al fine di accertare la loro idoneità a rappresentare l'impegno in ambito socio-ambientale e di individuare le motivazioni degli intermediari finanziari a supporto di tale scelta di rendicontazione (Khan 2010; Viganò e Nicolai, 2009; Armitage e Marston, 2008; Coupland, 2006; Hasseldine *et al.*, 2005; Fombrun *et al.*, 2000).

In linea con quest'ultimo orientamento della dottrina anche in altri settori, diversi da quello degli intermediari finanziari, sono stati approfonditi le interrelazioni presenti tra *Corporate Sustainability Disclosure* (CSD) e reputazione aziendale. Michelon (2011), ad esempio, di recente ha posto l'attenzione sulla necessità di migliorare la comprensione della relazione tra la rendicontazione della sostenibilità e la reputazione aziendale. In particolare ha analizzato il concetto di reputazione in ordine a tre fattori: l'impegno verso gli stakeholder, le performance finanziarie e l'esposizione mediatica. In altre casi, invece, è stato indagato il legame esistente tra la gestione del rischio reputazionale e la teorizzazione in materia di rendicontazione sociale (Bebbington *et al.*, 2008).

In ambito aziendale, peraltro, è ormai ampiamente diffusa la consapevolezza della necessità di dover gestire diverse variabili socio-ambientali, e al tempo stesso viene riconosciuto alla *sustainability disclosure* un ruolo importante nella valorizzazione della profilo della reputazione (Kongpunya *et al.*, 2011; Friedman e Miles, 2001).

In ragione di quanto sinteticamente richiamato e del recente orientamento della dottrina, si è ritenuto opportuno analizzare i riflessi e le ricadute degli strumenti di rendicontazione sociale in termini di mitigazione dell'esposizione al rischio di natura reputazionale, soprattutto in un segmento del settore bancario, come quello delle banche etiche, laddove il rapporto fiduciario tra gli istituti di credito e i loro *stakeholder* appare ancora più stringente.

3. Le Banche etiche: alcuni elementi caratterizzanti

Al di là delle evidenti ricadute negative sull'economia mondiale, l'attuale crisi economica e finanziaria ha portato ad una sostanziale difformità di vedute sui rimedi per fronteggiarla. Da un lato, infatti, vi è chi sostiene che per salvaguardare le economie dei Paesi in difficoltà sia necessario mettere in atto interventi pubblici in grado di sostenere l'economia reale e il sistema finanziario, dall'altro lato, invece, si ritiene che sia sufficiente adottare un più incisivo processo di autoregolazione del sistema finanziario.

Si va, inoltre, diffondendo l'idea che la costituzione di banche "etiche" - quale alternativa all'attività bancaria tradizionale - possa rappresentare un rimedio, se pur parziale, ai continui sconvolgimenti cui sono sottoposti i mercati finanziari

internazionali e allo stesso tempo costituire un'inversione di tendenza in quel rapporto di fiducia tra le istituzioni bancarie e i suoi clienti, che risulta essersi incrinato (Verschoor, 2011).

In tale contesto, inoltre, proprio di recente diverse “banche tradizionali” hanno istituito specifiche *business unit* senza personalità giuridica aventi le sembianze di banche etiche. Malgrado i notevoli passi avanti compiuti negli ultimi anni dalle cosiddette banche “tradizionali” nella direzione di una politica aziendale più attenta alle tematiche connesse alla responsabilità sociale, appaiono, tuttavia, comprensibili le perplessità sollevate da diversi ricercatori su tale atteggiamento. In molti casi, infatti, è stato sottolineato come il crescente interesse verso la CSR, nel maggioranza dei casi, rappresenti un mero strumento di marketing volto a migliorare l'immagine aziendale (Ogrizek M., 2002; Schwartz, 1981) piuttosto che una consapevole scelta strategica. Tale prassi, peraltro, può indurre ad un equivoco terminologico che, per certi versi, rischia di far sorgere dubbi circa la natura stessa della banca etica.

A tal proposito si è ritenuto opportuno esaminare alcune definizioni e osservazioni fornite dalla letteratura sulla diversa natura che assumono le banche etiche. Gran parte della dottrina, in particolare, ha posto l'accento sulla presenza simultanea di una dimensione sociale ed economica dell'agire della “banca etica” (Matey *et al.*, 2005; Kendric 2004; Ballesteros, 2003; Cowton e Thompson 1999; Lynch, 1991; Green 1989). In particolare, Ballesteros (2003, p. 93) ritiene che “*ethical banking aims to get liability, not only economic (this would not be sustainable and would disappear), but also social improvement*”. Non appare, difatti, prefigurabile per una banca – così come per qualsiasi tipologia di azienda – la possibilità di perdurare nel tempo senza il rispetto dei vincoli di natura economica, così come non sarebbe possibile parlare di banca etica senza la presenza di una dimensione sociale complementare a quella economica (Kendric, 2004).

In dottrina, inoltre, sono state individuate delle condizioni minime affinché si venga a configurare una banca etica (De la Cuesta e Del Rio, 2001):

- *massima partecipazione sociale*. Tale condizione riguarda la possibilità, da parte dei soci e dei risparmiatori, di influire sulle decisioni di investimento sulla base anche di questioni di ordine sociale;
- *gestione efficace e professionale*;
- *trasparenza informativa*, quale valore fondante la gestione amministrativa;
- *esistenza di un codice etico* che guidi i processi decisionali;
- investimenti in progetti volti a favorire la *creazione di social value*.

Altri aspetti, ancora, caratterizzano l'attività delle banche etiche e allo stesso tempo rappresentano degli elementi di differenziazione rispetto alle banche commerciali tradizionali. Le banche etiche, infatti, presentano un forte orientamento verso i clienti che privilegiano investimenti etici, ossia investimenti alla cui base vi sono progetti che conducono ad un miglioramento di ordine sociale e/o ambientale, a prescindere dal fatto che tale ordine di scelta possa portare ad un più basso livello di redditività (Kendric, 2004).

Edery (2006), in particolare, ha rilevato che un elemento di differenziazione è riconducibile al fatto che nelle banche tradizionali il rispetto dei principi etici, il più

delle volte, comporta esclusivamente la distribuzione di parte dei loro utili per attività filantropiche trascurando, di fatto, la fase di utilizzo dei fondi raccolti; nelle banche etiche, invece, l'impiego della totalità dei fondi derivanti dalla raccolta del credito è volto a finanziare progetti in cui appare dominante l'aspetto della sostenibilità ambientale e sociale.

Come già richiamato, inoltre, una delle condizioni minime affinché un istituto di credito possa definirsi "etico" è rappresentata dalla trasparenza informativa. Trasparenza che non si esaurisce semplicemente attraverso la diffusione di informazioni economico-finanziarie ma che, di fatto, assume i contorni di un vero e proprio "stile direzionale" che consente all'istituto di credito di instaurare una fitta rete di comunicazione con i suoi *stakeholder*, permettendo loro, al tempo stesso, di partecipare in modo attivo al processo decisionale della banca.

Per garantire il rispetto della trasparenza informativa e il coinvolgimento degli *stakeholder* le banche etiche fanno ricorso a diversi strumenti. Oltre alla pubblicazione del Bilancio d'esercizio sul sito web aziendale nella maggioranza dei casi, infatti, vengono inserite informazioni dettagliate sulle tipologie dei progetti finanziati e vengono pubblicati strumenti di Social Accountability volti a rappresentare i complessivi impatti (economici, sociali ed ambientali) dell'attività svolta. Per tale tipologia di istituti di credito in particolare il Bilancio Sociale rappresenta un "*percorso «obbligatorio e necessario» per verificare il perseguimento dei suoi obiettivi*"², che non si esauriscono, come sopra ricordato, nella ricerca di *performance* economico-finanziarie positive, ma che comprendono, tra gli altri, anche la promozione e il sostegno di attività orientate al rispetto di principi di ordine etico-sociale.

4. Social Reporting: Good Reputation versus Bad Reputation

Il Bilancio Sociale, pertanto, rappresenta per le banche etiche lo strumento informativo principale attraverso il quale diffondere notizie sui valori che ispirano le scelte aziendali.

Rendere noto il comportamento adottato può influenzare notevolmente la reputazione di cui esse godono nel contesto economico e sociale (Fombrun, 1996). Operare secondo i principi della finanza etica, infatti, può contribuire ad accrescere una buona reputazione dell'istituto di credito; tale requisito è divenuto cruciale soprattutto in una fase economica come quella odierna continuamente scossa da scandali finanziari.

Acquisire e mantenere una buona reputazione, tuttavia, non è sempre facile. Gli istituti di credito, così come le banche etiche, pertanto, necessitano di un insieme di procedure e strumenti che consentano di realizzare un'adeguata gestione del rischio reputazionale. Al momento, tuttavia, non sono stati ancora individuati metodi e/o indicatori significativi in grado di ponderare tale rischio -

²Disponibile al sito www.bancaetica.com

così come invece avviene per il rischio di credito o operativo - e la letteratura sul tema non è stata ancora in grado di fornire gli strumenti idonei al fine di ottenere una svolta in tal senso³.

Nonostante ciò, la maggior parte degli studiosi, che si sono occupati del tema, sono concordi nel ritenere che la *sustainability disclosure* rappresenti un fattore determinante per la reputazione aziendale e che la stessa possa contribuire a gestire il rischio reputazionale (Bebbington *et al.*, 2008; Friedman and Miles, 2001; Fombrun *et al.*, 2000).

In considerazione di ciò è necessario che le informazioni diffuse siano in grado di fornire un quadro fedele del comportamento aziendale. Informazioni non veritiere, o comunque non corrispondenti al comportamento tenuto possono, infatti, produrre un impatto negativo sulla reputazione aziendale e di riflesso sulle performance economico-finanziarie (Roberts e Dowling, 2002).

Tali effetti, in un settore come quello finanziario caratterizzato da uno stretto rapporto fiduciario tra cliente e istituto di credito, possono essere devastanti, e ciò in misura maggiore nelle banche che dichiarano di ispirarsi ai valori propri della finanza etica e, che come già in precedenza ricordato, fanno della trasparenza informativa una delle condizioni fondanti del loro agire.

Appare dunque evidente che se la variabile *CSR* – quale elemento di mitigazione del rischio di natura reputazionale – non viene opportunamente gestita e rendicontata, può diventare un'arma a doppio taglio.

La *CSR*, infatti, nel caso di guadagni/perdite reputazionali sconta un *handicap* in termini di asimmetria nei comportamenti degli stakeholder (Klein, Dawar, 2004). Questi ultimi sono più propensi nel penalizzare una condotta socialmente irresponsabile, piuttosto che nel premiare un comportamento eticamente corretto.

³Tra i ricercatori che hanno ideato un criterio di misurazione della reputazione aziendale si ricordano, in particolare, Fombrun e Foss (2001). I due autori hanno costruito un indicatore – il Reputation Quotient – la cui metodologia di valutazione si basa sulla valutazione di 20 elementi raggruppati in sei dimensioni: emotional appeal, ambiente e lavoro, prodotti e servizi, performance finanziaria, leadership, visione e responsabilità sociale. Principale merito riconosciuto al Reputation Quotient è quello di riuscire a tenere in debito conto anche i valori negativi scaturenti dalla reputazione. Le principali critiche che, invece, gli vengono mosse sono riconducibili a due ordini di fattori: il primo è strettamente legato alla misurazione di tipo statico che fornisce. Essa, infatti, non è in grado di tenere conto delle alterazioni nel valore di mercato e nelle percezioni della comunità di riferimento nel tempo; il secondo è da attribuire, invece, alla procedura metodologica seguita. Secondo alcuni, infatti, sarebbe più opportuno conferire un peso differente agli elementi di cui sopra in relazione alle opinioni dei diversi stakeholder.

Ulteriore strumento di misurazione è il Reputation Index, in grado di fornire un supporto all'attività gestionale di minimizzazione del rischio reputazionale (Cravens *et al.*, 2003). Gli elementi alla base della costruzione di questo indice sono: la leadership, la strategia, la cultura organizzativa e l'innovazione. È facilmente riscontrabile, inoltre, una sostanziale somiglianza, dal punto di vista metodologico, con il Reputation Quotient. Ad entrambi gli indici è stata, infatti, riconosciuta una certa inefficienza. Ulteriore punto debole è legato al fatto che entrambi basano le loro valutazioni su aspetti di ordine qualitativo, risentendo, di conseguenza, di una componente soggettiva che inevitabilmente ne riduce l'affidabilità.

In relazione alla crescente complessità e varietà dei rischi da monitorare e alla costante ricerca di una maggiore trasparenza informativa, la gestione del rischio reputazionale assume pertanto un ruolo cruciale nell'ambito della più ampia attività di *risk management*.

5. Metodologia d'indagine adottata e struttura del questionario

Al fine di meglio comprendere la rilevanza che assume il Bilancio Sociale – nelle Banche etiche italiane – come strumento utile per la gestione e la mitigazione del rischio reputazionale, si è deciso di utilizzare quale metodologia d'indagine quella del *multiple case study* (Yin, 2009; Eisenhardt, 1991).

La prima scelta di metodo adottata per definire il piano di ricerca è stata quella di focalizzare l'attenzione solo su quegli istituti di credito che:

- si ispirano ai principi della finanza etica;
- presentano una consolidata esperienza per quanto concerne l'elaborazione di strumenti di *social accountability*.

Per la definizione del campione d'indagine si è deciso, pertanto, di fare riferimento a tre istituti di credito: Banca popolare etica, Eticredito – Banca Etica Adriatica – e Banca Simetica.

Per quanto concerne la raccolta dati sono stati utilizzati due diversi tipi di *data sources*, ovvero:

- sono stati raccolti tutti i Bilanci Sociali delle suddette banche disponibili sulla rete telematica;
- sono state condotte delle interviste con i manager responsabili delle attività di gestione e rendicontazione della CSR di tali istituti.

Per quanto riguarda la realizzazione delle interviste, si è deciso di somministrare ai manager un breve questionario strutturato, tramite il servizio di posta elettronica. Il suo invio è stato accompagnato da una lettera di presentazione avente il compito di chiarire le finalità della ricerca.

Al fine di analizzare il contenuto delle risposte fornite nel questionario si è deciso di seguire un approccio interpretativo. L'attenzione, in particolare, è stata rivolta ad individuare ed interpretare i significati attribuiti dagli intervistati ai diversi concetti proposti (Lämsä, 1999).

Questa ricerca, inoltre, nell'analizzare le risposte fornite dagli intervistati ha tenuto conto, sia di un livello individuale e soggettivo, sia di un livello organizzativo e relazionale presente all'interno della banche in cui lavorano gli stessi.

Il questionario è stato suddiviso in due sezioni. La prima ha consentito di meglio comprendere:

- i diversi significati, che le banche etiche intervistate, attribuiscono al concetto di rischio reputazionale;
- il grado di rischiosità – sulla base della scala di Likert – attribuito al rischio reputazionale rispetto ad altre categorie di rischio, quali il rischio operativo, di

credito, di mercato, di non conformità alle regole interne ed esterne (cd. di Compliance), di concentrazione, di tasso, di liquidità, strategico e residuo.

- se tali istituti di credito sono dotati di particolari sistemi di misurazione/indicatori del rischio reputazionale.

La seconda sezione ha consentito, invece, di appurare il grado di rilevanza ed il “valore aggiunto” che tali istituti di credito attribuiscono al Bilancio Sociale all'interno delle attività di *Reputational Risk Management*.

Nel complesso, la combinazione delle informazioni desunte dai *Social Report* e quelle ottenute attraverso le risposte al questionario, ha consentito di ricavare un maggior numero di informazioni dimostratesi particolarmente utili per il perseguimento degli obiettivi conoscitivi. La combinazione dei dati in possesso ha permesso, inoltre, di appurare la fondatezza delle informazioni fornite dai manager intervistati, garantendo, allo stesso tempo, una più attendibile triangolazione dei dati (Kumar, Stern et al. 1993) e consentendo, in definitiva, di meglio supportare l'ipotesi di ricerca.

6. Principali risultati dell'indagine

I Bilanci Sociali analizzati sono stati quelli reperiti sui siti *web* delle banche etiche oggetto d'indagine. Per quanto riguarda Banca Popolare Etica sono stati 9, per un periodo che va dal 2003 al 2011, per Eticredito – Banca Etica Adriatica – sono stati 6, per gli anni dal 2006 al 2011, mentre per Banca Simetica i *social report* analizzati sono stati 8, per un periodo che va dal 2004 al 2011. Nel complesso i bilanci sociali analizzati sono stati 23.

Le principali caratteristiche osservate sono state rappresentate mediante una griglia che ne sintetizza la presenza nei diversi documenti elaborati dagli istituti di credito oggetto di studio (Tabella 1).

In particolare, la prima delle righe rappresentanti le caratteristiche analizzate fa riferimento agli anni di pubblicazione dei Bilanci; la seconda riga elenca le linee guida di cui gli istituti hanno tenuto conto per l'elaborazione dei relativi documenti; la terza evidenzia le banche che nei loro Bilanci Sociali hanno dedicato una parte degli stessi alla gestione dei rischi; la quarta riga indica se nel documento si fa esplicito riferimento al coinvolgimento degli stakeholder sia nel processo di rendicontazione che nelle attività poste in essere dalle stesse; l'ultima riga, infine, indica se i bilanci sono stati oggetto di asseverazione o meno.

Relativamente alle caratteristiche appena sopra ricordate, è possibile compiere alcune brevi considerazioni. Un primo elemento che merita di essere evidenziato è legato al fatto che i bilanci elaborati dalle banche etiche oggetto di studio hanno assunto carattere ripetitivo, presentando una ricorrenza annuale. Tale aspetto ha rappresentato, peraltro, un presupposto basilare per la presente indagine, in quanto ha garantito la confrontabilità tra i documenti analizzati.

Con riferimento alle linee guida seguite, Banca Popolare Etica e Banca Simetica si sono servite dei modelli e degli standard proposti dal Gruppo di

Studio per il Bilancio Sociale (GBS) e del “Modello di Redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito” dell’ABI (2001). Eticredito, invece, non fa alcun esplicito riferimento ad eventuali standard o modelli seguiti, ad eccezione dei Bilanci 2010 e 2011 - limitatamente alla parte del documento che attiene alla riclassificazione del conto economico – laddove si dichiara che il suddetto prospetto “è redatto in conformità con il nuovo modello proposto dall’ABI nel 2010, che amplia la nozione di valore aggiunto includendo nel valore economico creato anche i costi sostenuti per l’acquisto di beni e servizi dei fornitori, secondo la prassi internazionale coerente con le indicazioni del GRI”⁴.

Tabella 1 – Alcune caratteristiche dei Bilanci Sociali analizzati

	Banche oggetto di analisi		
	Banca Popolare Etica	Banca Simetica	Eticredito – Banca Etica Adriatica
Anni di pubblicazione	Dal 2003 al 2011	Dal 2004 al 2011	Dal 2006 al 2011
Linee guida utilizzate	GBS; Standard Accountability 1000; Modello Bilancio Sociale emanato da ABI.	GBS; Modello Bilancio Sociale emanato da ABI.	GRI; principali requisiti di “rendiconto agli stakeholder” proposto da ABI*
Parte del documento dedicata alla gestione dei rischi	Sì	No	No
Coinvolgimento degli stakeholder	Sì	Mediante questionario**	Sì
Asseverazione	Società di Revisione esterna	Relazione Collegio Sindacale	Non menzionata
* Le linee guida indicate per Eticredito fanno riferimento ai Bilanci Sociali del 2010 e 2011, per gli anni precedenti non vengono menzionate. ** I Bilanci Sociali di Banca Simetica che fanno riferimento all'utilizzo del questionario come strumento di coinvolgimento sono quelli del 2004, 2005 e 2006.			

Fonte: nostra elaborazione

Nell'ambito dei report analizzati si è inteso osservare, inoltre, quali banche hanno dedicato una parte dei loro bilanci alla gestione dei rischi. È emerso che la sola banca a prevedere una tale sezione è stata Banca Popolare Etica. In tali documenti, in particolare, si fa riferimento alla gestione del rischio di credito, di mercato, di cambio, di liquidità, di tasso e operativo. Non vi è, invece, un esplicito riferimento alla gestione del rischio reputazionale. Nonostante, infatti, l'attenzione alla dinamica reputazionale è palpabile attraverso una lettura completa dei

⁴Cfr. Bilancio Sociale 2011 di Eticredito, p. 38, disponibile al sito www.eticredito.it

report, da un punto di vista formale, la gestione del rischio reputazionale assume ancora contorni residuali. Alla gestione di tale rischio viene però riconosciuta una forte valenza strategica. Già nel Bilancio Sociale 2005, infatti, Banca Popolare Etica dichiara che: *“ci si è interrogati su come riqualificare il rapporto con il sistema finanziario tradizionale a partire da una più attenta considerazione dei rischi reputazionali ad esso collegati”*⁵. Questo nuovo modo di percepire la componente reputazionale ha portato Banca Popolare Etica ad individuare nel proprio Piano Strategico un fattore critico di successo denominato “credibilità e reputazione”. Gli obiettivi ad esso riconducibili sono i seguenti:

- migliorare il livello di responsabilità sociale interna ed esterna;
- sviluppare trasparenza e modelli comportamentali coerenti;
- presidiare i rischi reputazionali.

Banca Simetica dal canto suo, pur non avendo dedicato – come già sopra ricordato – una sezione nel Bilancio Sociale alla gestione dei rischi, ha riconosciuto quale obiettivo principale del suo operato quello di *“accrescere la reputazione della nuova Banca attraverso tre pilastri ben distinti: alti ideali, grande professionalità, comportamenti irreprensibili”*⁶.

Dai bilanci esaminati emerge, inoltre, la centralità che, per le banche etiche oggetto di studio, ha assunto il “coinvolgimento degli stakeholder” sia per quanto riguarda la costruzione e l’implementazione del Piano Strategico aziendale sia per quanto concerne il processo di rendicontazione sociale. Nel caso specifico, Banca Popolare Etica per l’elaborazione del proprio Piano Strategico, ha attivato dei processi partecipativi nei confronti dei soci e dei dipendenti. In particolare, l’attività partecipativa che ha coinvolto le suddette categorie di stakeholder ha previsto:

- la definizione di modalità e di processi di diffusione e coinvolgimento dei lavoratori sul Piano Operativo e sulle azioni/processi di lavoro conseguenti;
- il potenziamento ed arricchimento del processo di Bilancio Sociale con la costruzione condivisa del budget sociale, economico finanziario e l’analisi dei relativi risultati;
- l’analisi del profilo e dei bisogni dei soci e ri-definizione condivisa del ruolo;
- l’analisi del profilo e dei bisogni dei lavoratori⁷.

Banca Simetica, invece, si è distinta – sin dal primo anno di elaborazione del documento – per la predisposizione di un questionario, allegato al Bilancio Sociale, il cui scopo – si riporta testualmente – è quello di *“raccolgere utili informazioni e critiche che ci permetteranno di migliorare questo documento nell’ottica di un proficuo e costante coinvolgimento dei nostri interlocutori”*⁸.

⁵Cfr. Bilancio Sociale 2005 di Banca popolare Etica, p. 77, disponibile al sito www.bancaetica.com

⁶Cfr. Bilancio Sociale 2008 di Banca Simetica, p. 8, disponibile al sito www.bancasimetica.it

⁷Cfr. Bilancio Sociale 2006 di Banca popolare Etica, pp. 8-9, disponibile al sito www.bancaetica.com

⁸Cfr. Bilancio Sociale 2006 di Banca Simetica, p.6, disponibile al sito www.bancasimetica.it

Con riferimento all'attività di asseverazione, Banca Popolare Etica, nel corso degli anni, ha sottoposto i propri bilanci a verifica da parte di società di revisione esterne, con il preciso scopo di garantire i propri stakeholder circa la completezza, la rilevanza e la rispondenza delle informazioni in essi riportate. Banca Simetica, invece, a partire dal Bilancio Sociale 2005 ha demandato l'attività di verifica al proprio Collegio Sindacale. Quest'ultimo, annualmente elabora una relazione sul Bilancio Sociale volta ad accertare che i dati di carattere economico-finanziario, in esso espressi, corrispondono alle risultanze contabili e che le informazioni di ordine socio-ambientale siano coerenti con i contenuti richiesti dalle linee guida assunte come riferimento per l'elaborazione del documento. Nei Bilanci Sociali prodotti da Eticredito, invece, non vi è riferimento ad alcuna attività di asseverazione.

Per quanto concerne il questionario, l'invio è avvenuto nel marzo del 2012 tramite il servizio di posta elettronica, a cui ha fatto seguito una procedura di *follow up* nel mese successivo.

Un primo aspetto che – attraverso le domande rivolte ai manager responsabili delle attività di gestione e rendicontazione della CSR delle Banche etiche oggetto di studio – si è ritenuto opportuno osservare è legato al significato che tali istituti attribuiscono al concetto di rischio reputazionale. In particolare, gli intervistati ritengono che tale rischio insorge ogni qual volta uno o più stakeholder percepiscono una mancata coerenza fra le strategie e i comportamenti messi in atto dall'istituto di credito e i valori a cui essi si ispirano, causando un danno di immagine per la banca e una perdita di fiducia da parte degli stessi portatori di interessi. A parere degli intervistati, inoltre, il livello di rischio reputazionale è fortemente condizionato dall'influenza che è in grado di esercitare uno o più stakeholder, ovvero dalla loro capacità di diffondere una valutazione negativa/positiva sulla banca presso la platea di riferimento della stessa. Riportando fedelmente quanto scritto da uno dei manager intervistati *"il rischio reputazionale chiama in causa, da un lato le scelte e i comportamenti connessi alle diverse attività della banca nella loro relazione con valori e principi del Codice Etico e della finanza etica e, dall'altro gli stakeholder che le valutano sulla base delle proprie conoscenze, valori e aspettative"*.

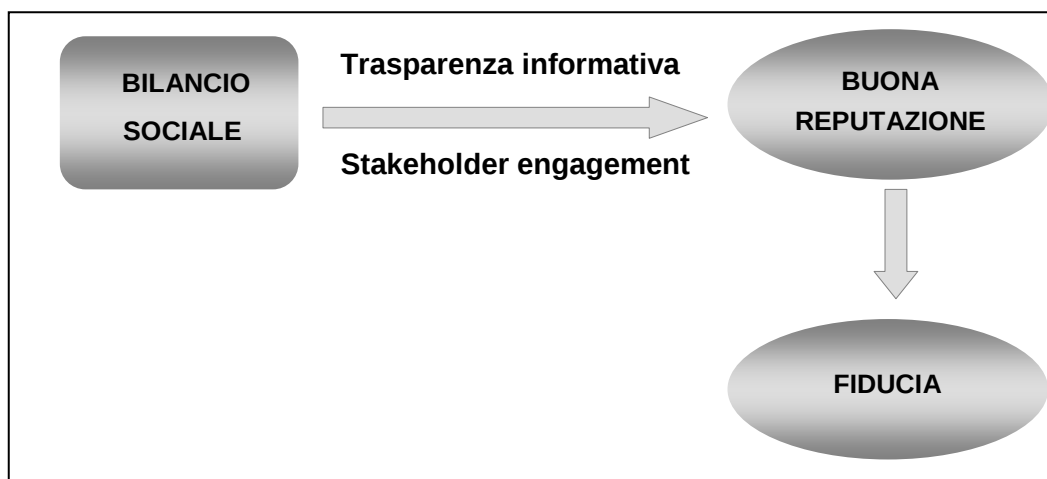
Con riferimento, invece, al grado di rischio attribuito alle diverse categorie di rischio, quello di natura reputazionale, a parere degli intervistati, occupa le prime posizioni. Quanto dichiarato dai manager coinvolti nell'indagine non trova però il giusto risalto – come già sopra evidenziato – nei Bilanci Sociali elaborati dalle rispettive banche.

I motivi di questa scarsa rappresentazione sono principalmente riconducibili alle difficoltà che incontrano i suddetti istituti nella misurazione di tale tipologia di rischio. Problematica questa, che come hanno avuto modo di verificare in precedenza altri studiosi (Watson, 2010), accomuna la maggior parte delle aziende, indipendentemente dal settore a cui appartengono. Nonostante queste difficoltà, una delle banche etiche intervistate ha precisato che di recente all'interno della stessa è stata elaborata una prima proposta per la predisposizione di un set di indicatori di misurazione del rischio di natura reputazionale, precisando, inoltre, che le principali criticità incontrate sono

riconducibili al fatto che *“l’analisi del rischio reputazionale difficilmente può essere affidato a soli elementi oggettivi. Se da un lato è necessario avere chiare le zone di attività dove esso può insorgere e dall’altro capire quali possono essere le spie che ne segnalano la presenza, è indispensabile “decodificare” le spie, che possono essere rappresentate da elementi oggettivi, tramite un insieme di valutazioni aggiuntive. La decodificazione, cioè, deve avvalersi della capacità, soggettiva, di lettura degli eventi, delle situazioni e delle relazioni, derivante da una chiara e ampia conoscenza della visione della banca, dalla sensibilità verso le relazioni con gli stakeholder, dalla conoscenza delle reti di riferimento (le loro aspettative, i loro valori di riferimento, la loro capacità di sapere diffondere notizie, i rapporti interni di potere, ecc.)”*.

Per quanto concerne l'utilità riconosciuta ai social report per le attività di *Reputational Risk Management*, le informazioni raccolte mostrano una piena uniformità di pensiero da parte delle banche etiche intervistate. Esse, infatti, ritengono che per un'organizzazione come una banca etica, caratterizzata da una notevole complessità relazionale derivante dal ruolo attivo dei soci e dall'alte aspettative rispetto ai suoi comportamenti, uno strumento come il Bilancio Sociale risulta necessario, ma non sufficiente. In considerazione, inoltre, del fatto che sono numerose le potenziali aree in cui può insorgere un rischio di natura reputazionale con la necessità spesso di una gestione immediata e talvolta di modalità di comunicazione ulteriori rispetto al social report stesso. Esse ritengono, inoltre, che il Bilancio Sociale – nella misura in cui riesce a rendicontare in maniera chiara e completa la coerenza con i valori e a utilizzare la rendicontazione come strumento di dialogo e confronto con gli stakeholder – costituisce un valido strumento per garantire una maggiore trasparenza informativa al fine di accrescere la reputazione aziendale e, di conseguenza, migliorare il rapporto di fiducia con gli stakeholder di riferimento (Figura 1).

Figura 1 - Bilancio Sociale: strumento per le attività di Reputational Risk Management



Fonte: nostra elaborazione

Una delle banche intervistate, in aggiunta, sostiene che il Bilancio Sociale rappresenta sicuramente lo strumento che meglio di altri *“permette di far conoscere le performance integrate “non solo economico – finanziarie – patrimoniali” ma anche socio-ambientali ai principali stakeholder e di gestire così le possibili restituzioni”*. In particolare, *“con il rafforzamento della circolarità del processo (che parte dal budget sociale – o meglio integrato – per arrivare alla rendicontazione sociale – o meglio – integrata) e la maggior strutturazione del coinvolgimento dei principali stakeholder, il social report avrà un peso maggiore nella gestione del rischio reputazionale”*.

7. Conclusioni

Il presente studio, se pur preliminare e esplorativo, ha consentito di meglio comprendere l'utilità che uno strumento di rendicontazione sociale – quale è il Bilancio Sociale – è in grado di offrire in termini di gestione e di mitigazione del rischio reputazionale, con riferimento specifico ad una particolare categoria di istituti di credito, vale a dire le banche etiche.

I risultati a cui ha condotto l'indagine hanno permesso di appurare come il Bilancio Sociale ricopre un compito importante nell'attività di *Reputational Risk Management*, in quanto funge da strumento in grado di consolidare e accrescere il rapporto fiduciario tra la banca e i suoi clienti, attraverso una spiccata trasparenza informativa ed un coinvolgimento degli stakeholder di riferimento.

Nonostante la rilevanza riconosciuta a tale strumento di rendicontazione sociale, dall'esame dei Bilanci Sociali prodotti dalle banche etiche, la gestione del rischio reputazionale non trova ancora la "giusta" rappresentazione. Ciò è principalmente dovuto alle difficoltà che le aziende in generale – non solo dunque le banche etiche – incontrano nella misurazione di tale fattispecie di rischio e alla non sua semplice identificazione nel quadro complessivo del *risk management*.

Per tale ordine di ragioni, al filone che studia le interrelazioni tra *sustainability disclosure* e *corporate reputation* si ritiene possa essere utile affiancare – attraverso un ancora più ampio approfondimento teorico e un'analisi comparata di settore – un'attività di ricerca volta ad elaborare nuovi criteri e metodi di misurazione in grado di rispondere meglio alle crescenti richieste – proveniente dal settore finanziario e non solo – di gestione del rischio reputazionale. Appare, d'altro canto, limitato restringere l'analisi alla misurazione statistica di tale tipologia di rischio data la sua riconosciuta natura trasversale (Deephhouse e Carter, 2005; Roberts e Dowling, 2002; Fombrun, 1996).

Ricorrendo ad un analogo approccio metodologico, ulteriori ricerche potrebbero essere estese alle banche etiche facenti parte del panorama internazionale. Ciò permetterebbe di reperire informazioni di livello quali/quantitativo superiore che consentano di analizzare ancor meglio il tema oggetto d'indagine.

Bibliografia

- Arduini S. (1996), "Considerazioni economico-aziendali sul fenomeno delle 'Banche etiche'", in *Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale*, 96 (9-10), pp. 512-522.
- Armitage S., Marston C. (2008), "Corporate disclosure, cost of capital and reputation: Evidence from finance directors", in *The British Accounting Review*, 40 (4), pp. 314-336.
- Ballesteros C. (2003), "La banca ética" in SICHAR G. (Coord.) *La empresa socialmente responsable*, CIDEAL, Madrid.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. (2006), "Corporate Reputation: the definitional landscape", in *Corporate Reputation Review*, 9 (1), pp. 26-38.
- BCBS, Basel Committee Bank Supervision (2010a), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Consultative Document, December.
- BCBS, Basel Committee Bank Supervision (2009), *Proposed enhancements to the Basel II framework*, Consultative Document, January.
- BCBS, Basel Committee Bank Supervision (1997), *Core Principles for effective banking supervision*, September.
- Bebbington J., Larrinaga-González, C., Moneva J. M. (2008), "Corporate social responsibility and reputation risk management", in *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 21 (3), 337–362.

- Brammer S.J., Pavelin, S. (2006), "Corporate reputation and social performance: The importance of fit", in *Journal of Management Studies*, 43 (3), pp. 435-455.
- Buckley R.P., Nixon, J. (2009), "The Role of Reputation in Banking", in *Journal of Banking and Finance Law and Practice*, 20, pp. 37-50.
- Calabrese G., Bertipaglia M., Morriello D. (2011), "Azione etica e istituzionalizzazione morale nella visione situazionista dell'impresa: la strategia di Banca Popolare Etica", in *Sinergie*, 29 (86), pp. 113-132.
- Capuano P. (2010), "La misurazione del rischio reputazionale nel settore finanziario: lo stato dell'arte e le prospettive", in *Banche e banchieri*, 37 (3), pp. 214-228.
- Chih H.L., Chih H.H., Chen T.Y. (2010), "On The Determinants of Corporate Social Responsibility: International Evidence on the Financial Industry", in *Journal of Business Ethics*, 93 (1), pp. 115-135.
- Caruana A. (2001), "Corporate Reputation; Concept and Measurement", in *Journal of Product and Brand Management*, 6 (2), pp. 109-118.
- Caruana A., Chircop S. (2001), "Measuring corporate reputation: A case example", in *Corporate Reputation Review*, 3 (1), pp. 43-57.
- Castelo Branco M., Lima Rodrigues L. (2008), "Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies", in *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 685-701.
- Coupland C. (2006), "Corporate social and environmental responsibility in web-based report. Currency in the banking sector?", in *Critical Perspective on Accounting*, 17, pp. 865-881.
- Cowton C., Thompson P. (1999), *Ethical Banking: Progress & Prospects*, Financial Times Business Ltd., London.
- Cravens K., Goad O., Ramamoorti S. (2003), "The Reputation Index: Measuring and managing Corporate Reputation", in *European Management Journal*, 21 (2), p. 201-212.
- Cummins J.D., Lewis C.M., Wei R. (2006), "The market value impact of reputational risk events for U.S. banks and insurers", in *Journal of Banking and Finance*, 30 (10), pp. 2605-2634.
- Dalton J., Croft S. (2003), *Managing Corporate Reputation: The New Currency*, Thorogood Publishers, London.
- Deephouse D. L., Carter S. M. (2005), "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation", in *Journal of Management Studies*, 42 (2), 329-360.
- de La Cuesta M., Del Río N. (2001), "Dinero más ético y solidario para una sociedad más humana y responsable", in *Noticias de economía pública social y cooperativa*, 33, pp. 46-52.
- de la Fuente Sabatè J.M., de Quevedo Puente E. (2003), "The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries", in *Corporate Reputation Review*, 5 (4), pp. 280-301.
- de la Fuente Sabatè J.M., de Quevedo Puente E. (2003a), "Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature", in *Corporate Reputation Review*, 6 (2), pp. 161-177.

- de Quevedo Puente E., de la Fuente Sabatè J.M., Delgado-García J.B. (2007), "Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives", in *Corporate Reputation Review*, 10 (1), pp. 60–72.
- Delgado-García J.B., de Quevedo Puente E., de la Fuente Sabatè J. (2010), "The impact of Ownership Structure on Corporate Reputation: Evidence from Spain", in *Corporate Governance. An International Review*, 8 (6), pp. 540-556.
- Edery Y. (2006), "Ethical Developments in Finance: Implications for Charities and Social Enterprise", in *Social Enterprise Journal*, 2 (1), pp. 82-100.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", in *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", in *Academy of Management Review*, 16 (3), pp. 620-627.
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation: realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun C.J. (2005), "Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards", in *Corporate Reputation Review*, 8 (1), pp. 7-11.
- Fombrun C. J., Foss C. B. (2001), "The Reputation Quotient", in *The Gauge*, 14 (3).
- Fombrun C. J., Shanley M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", in *Academy of Management Journal*, 33 (1), pp. 233-258.
- Fombrun C.J., Van Riel C. (1997), "The reputational landscape", in *Corporate Reputation Review*, 1 (1), pp. 5-13.
- Fombrun C.J., Gardberh N.A., Sever J.M. (2000), "The Reputation quotient SM: A multistakeholders measure of corporate reputation", in *The Journal of Brand Management*, 7 (4), pp. 241-255.
- Frey M. (2006), "Responsabilità sociale e ambientale nel mondo bancario: la strategia dello sviluppo sostenibile", in *Bancaria*, 10, pp. 2-14.
- Friedman A. L., Miles S. (2001), "Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: An exploratory study", in *British Accounting Review*, 33 (4), 523–548.
- Gabbi G. (2004), "Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari", in *Banca, Impresa e società*, 1, pp. 51-78.
- Gabbi G., Jaiswal-Dale A., Consolandi C. (2009), "US financial institutions: reputational risk and senior management sell decisions", in *proceeding of the European Financial Management Symposium: Risk Management in Financial Institutions Conference*, Nantes.
- Gabbioneta C., Ravasi D., Mazzola P. (2007), "Exploring the drivers of corporate reputation: A Study of Italian Securities Analysts", in *Corporate Reputation review*, 10 (2), pp. 99-123.
- Goss A., Roberts G.S. (2011), "The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans", in *Journal of Banking & Finance*, 35 (7), pp. 1794-1810.
- Gotsi M., Wilson A.M. (2001), "Corporate reputation: seeking a definition", in *Corporate Communications*, 6 (1), pp. 24-30.

- Gray R., Kouhy R., Lavers S. (1995), "Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", in *Accounting, Auditing and Accountability*, 8 (2), pp. 47-77.
- Green C. F. (1989), "Business Ethics in Banking", in *Journal of Business Ethics*, 8 (8), pp. 631-634.
- Hasseldine J., Salama A. I., Toms J. S. (2005), "Quantity versus quality: The impact of environmental disclosures on the reputations of UK plcs", in *British Accounting Review*, 37 (2), 231-248.
- Hillenbrand C., Money K. (2007), "Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?", in *Corporate Reputation Review*, 10 (4), pp. 261-277.
- Holder-Webb L., Cohen J.R., Nath L., Wood D. (2009), "The supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms", in *Journal of Business Ethics*, 84, (4), pp. 497-527.
- Jeucken M.H.A., Bouma J.J. (1999), "The Changing Environment of Banks", in *Greener Management International*, 27, pp.21-35.
- Jeucken M.H.A. (2004), "Sustainability in Finance. Banking on the planet, Eburon, Delft.
- Klein J., Dawar H. (2004), "Corporate social responsibility and consumers' attribution and brand evaluations in a product-harm crisis", in *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp. 203-217.
- Kendric F. (2004), "Ethical Banking", in *ABA Banking Journal*, 96 (6), p. 14.
- Khan M.H.U.Z. (2010), "The Effect of Corporate Governance elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting: Empirical Evidence from Private Commercial Banks of Bangladesh", in *International Journal of Law and Management*, 52 (2), pp. 82-109.
- Khan M.H.U.Z., Halabi A., Samy M. (2009), "CSR Reporting Practice: A study of Selected Banking Companies in Bangladesh", in *Social Responsibility Journal*, 5 (3), pp. 44-58.
- Kongpunya P, Ussahawanitchakit P., Khankaew C. (2011), "Accounting Sustainability, Disclosure Quality, Business Ethics, and Corporate Reputation: Evidence from Thai Listed Firms", in *International Journal of Business Research*, 11 (1), pp. 93-107.
- Kumar N., Stern L. W., et al. (1993), "Conducting interorganizational research using key informants", in *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1633.
- Lämsä A. M. 1999, "Organizational Downsizing – An Ethical versus Managerial Viewpoint" in *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 345-353.
- Lynch J. J. (1991), *Ethical Banking: Surviving in a Age of Default*, Macmillan, London.
- Matey J., Miera K., Mendizabal A. (2005), "Ethical Banking in Europe: The Experience of the Basque Country", 18th Australian Banking and Finance Conference.
- Michelon G. (2011), "Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study", in *Corporate Reputation Review*, 14 (2), 79-96.

- Oldani C., Di Giacomoantonio S. (2005), "La Banca etica: riflessioni" in *Economia, società e istituzioni*, 17 (2), pp. 327-333.
- Ogrizek M. (2002), "The effect of Corporate Social Responsibility on the Branding of Financial Services", in *Journal of Financial Services Marketing*, 6 (2), pp. 215-229.
- Peterson R.T., Hermans C.M. (2004), "The communication of social responsibility by US banks", in *International Journal of Bank Marketing*, 22 (3), pp. 199-211.
- Pontoni D., Boscolo D. (2009), "Il rischio reputazionale: dal processo di gestione allo sviluppo di sistemi informativi di supporto", in *Banche e banchieri*, vol. 36, n° 3, pp. 247-258.
- Roberts P. W., Dowling G. R. (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", in *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077-1093.
- San-Jose L., Retolaza J.L., Gutierrez J. (2009), "Ethical banks: an alternative in the financial crisis", Discussion paper on 22nd EBEN Annual Conference Athens, Greece.
- Schnietz K.E., Epstein M.C. (2005), "Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis", in *Corporate Reputation Review*, 7 (4), pp. 327-345.
- Scholtens B. (2009), "Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry", in *Journal of Business Ethics*, 86 (2), pp. 159-175.
- Schwizer P., Soana M., Maucci G., Ruspantini D. (2010), "Rischio reputazionale e perdite operative: un'analisi empirica sulle banche quotate", in *Bancaria*, 66, 11, pp. 27-49.
- Scott S.V., Walsham G. (2004), *The broadening spectrum of reputation risk in organizations: banking in risk and trust relationship*, Working paper 130, Department of information Systems London School of Economics and Political Science.
- Siltaoja M.E. (2006), "Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study", in *Journal of Business Ethics*, 68 (1), pp. 91-111.
- Simpson W.G., Kohers T. (2002), "The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", in *Journal of Business Ethics*, 35 (2), pp. 97-109.
- Smith K.T., Smith M., Wang K. (2010), "Does Brand Management of Corporate Reputation Translate into Higher Market Value?", available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1135331>.
- Verschoor C.C. (2011), "Bank Control Lacking, Regulation Insufficient", in *Strategic Finance*, pp. 12-15.
- Viganò F., Nicolai D. (2009), "CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey", in R. Barth and F. Wolff (ed.), *Corporate Social Responsibility In Europe*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK.
- Vitezić N. (2011), "Corporate Reputation and Social Responsibility: an analysis of large company in Croatia", in *International Business & Economics Research Journal*, 10 (8), pp. 85-95.

- Walter I. (2010), "Reputational risk and conflicts of interest in banking and finance: the evidence so far", in Aronson J.R., Parmet H.L. and Thornton R.J. (1st Ed), *Variations in Economic Analysis: Essays in Honor of Eli Schwartz*, Springer, pp. 1-161.
- Watson T. (2010), "Reputation models, drivers and measurement", in Heath, R.L., ed. *Sage Handbook of Public Relations*, London, pp. 339-352.
- Xifra J., Ordeix E. (2009), "Managing reputational risk in an economic downturn: the case of Banco Santander", in *Public Relations Review*, 35 (4), pp. 353-360.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Zappi G. (2007), "Corporate responsibility in the Italian banking industry: creating value through listening to stakeholders", in *Corporate Governance*, 7 (4), pp. 471-475.

Nicola Rappazzo

Dottore di Ricerca in Discipline Economiche, Aziendali e Metodi Quantitativi
Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Ambientali e Metodologie Quantitative
Università degli Studi di Messina
Via dei Verdi, 75
98122 – Messina
e-mail: nrappazzo@unime.it