

La comunicazione integrata di Corporate Governance

Flavio Gnechi*

Abstract

L'attenzione e la criticità riconosciute al tema della *corporate governance*, ed alla comunicazione di *corporate governance*, sono da ricondursi ad una serie di fattori: i clamorosi scandali finanziari, lo sviluppo delle politiche di *stock options*, le asimmetrie informative riscontrabili nelle diverse realtà aziendali.

Le diverse esigenze conoscitive delle varie categorie di *stakeholders* si riversano sulle relazioni che l'azienda deve intrattenere con i differenti pubblici e impongono l'adozione di politiche di comunicazione integrata d'impresa. Il concetto di comunicazione integrata evidenzia un profondo ripensamento della funzione e del ruolo del sistema dei flussi informativi aziendali, che assume particolare rilievo nella comunicazione di *corporate governance*.

Keywords: Corporate Governance; Comunicazione; Comunicazione di Corporate Governance; Strumenti della comunicazione integrata di Corporate Governance; Stakeholders primari e secondari; Comunicazione globale

1. Corporate Governance e comunicazione

La criticità riconosciuta al tema della *corporate governance*, e l'attenzione che allo stesso è oggi riservata, è da ricondursi ad una serie di fattori: i clamorosi scandali finanziari (e i conseguenti contraccolpi accusati dai mercati mobiliari e finanziari), l'esponentiale sviluppo di politiche di *stock options*, le asimmetrie informative riscontrabili – sostanzialmente – in ciascuna realtà aziendale, ed altri ancora. A ciò si aggiunga la progressiva accentuazione della dinamica ambientale, che da tempo interessa le aziende operanti in mercati incisi da fenomeni quali la globalizzazione, la *deregulation*, l'eccesso di offerta, ecc.

Questa criticità, correlata alla differenti culture nazionali, ai collegati sistemi giuridici ed alle diverse tradizioni aziendali, impone approfondimenti che esplorino l'intero perimetro della *corporate governance* stessa, e pertanto anche l'ambito della comunicazione aziendale.

Preliminarmente, è opportuno un breve inquadramento della *corporate governance*, per recuperare alcune definizioni tra le numerose che la dottrina ha proposto nel tempo, inquadramento finalizzato soprattutto a coglierne le ricadute sui sistemi di comunicazione d'impresa.

Il tema della *corporate governance* e la sua rilevanza, per la verità, è di remota origine: già nel 1932 Bearl e Means rilevano un emergente problema¹, rappresentato dalla crescita dimensionale delle società (alla tradizionale forma della *sole proprietorship*, azienda individuale, si affiancano prepotentemente le *corporations*, le grandi società)². Tale crescita favoriva la disgiunzione tra proprietà e gestione, ma di conseguenza imponeva anche una separazione tra proprietà e controllo.

Ed inoltre, anche se il pensiero espresso ancora non richiama esplicitamente la *corporate governance* (tema che si è materializzato come autonomo e specifico soltanto negli anni '70), giova ricordare anche Zappa, il quale osservava che '...l'impresa, per svolgersi utilmente nel lungo anda-

* Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca

re, deve assolvere una somma vasta di doveri non solo verso i dipendenti ma anche verso la collettività nella quale diviene. Insomma, l'impresa deve contemperare il tornaconto del suo soggetto con gli interessi di coloro che all'impresa danno volentieri il loro lavoro e deve sottomettersi alle esigenze volute dal bene comune della collettività nazionale nella quale agisce³; il pensiero ben esprime le ragioni e le preoccupazioni dell'Autore.

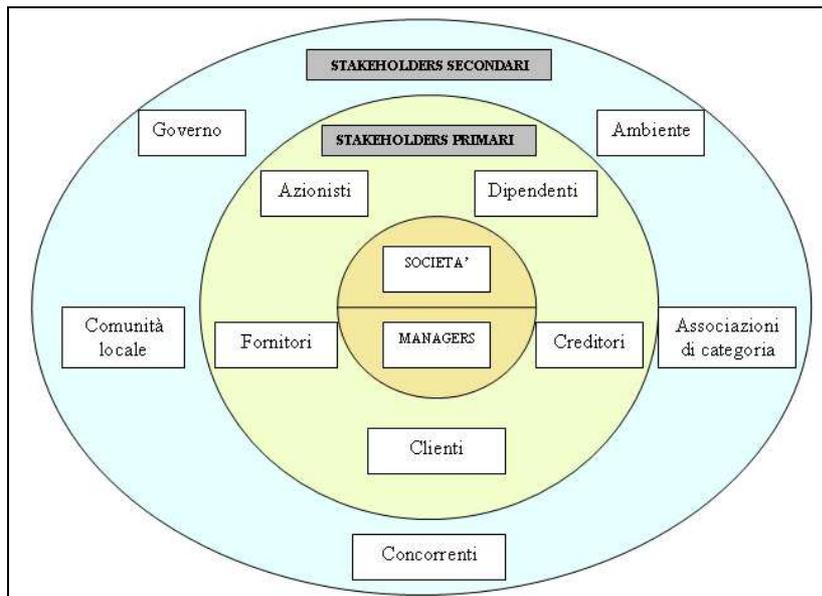
Secondo Coda, per sistema di *corporate governance* si deve intendere l'insieme dei caratteri di struttura e di funzionamento degli organi di governo, quali Consiglio d'Amministrazione, Presidente del C.d.A., comitati ed organi di controllo, quali Collegio Sindacale e Revisori esterni, nei rapporti intercorrenti tra loro e nelle relazioni con gli organi/esponenti della proprietà e con la struttura manageriale⁴.

La *corporate governance*, in un'accezione incisa dalla *stakeholder view* che l'evoluzione della dottrina ha inteso privilegiare, può quindi essere sinteticamente definita come l'insieme di regole che disciplina i rapporti tra la proprietà di un'azienda, cui si aggiungono tutti i portatori di un interesse (di qualsivoglia natura proprietà) ed il management preposto alla conduzione dell'azienda medesima; in questo significato, tra i rapporti si ricomprendono anche quelli riconducibili a logiche di controllo dell'azione di governo⁵. Gli *stakeholders* (portatori di interesse nei confronti dell'impresa), rappresentati nella Figura 1, possono essere suddivisi in contrattuali (primari) e diffusi (secondari): i primi interagiscono con l'impresa in virtù di rapporti diretti, cui sottostanno reciproci accordi contrattuali, mentre i secondi possono anche risultare coinvolti in quanto partecipanti ad un contratto, ma per lo più sono portatori di un interesse, verso l'azienda, che trova ragione negli effetti, negli impatti che le azioni aziendali potranno riversare nei loro confronti⁶. Tale approccio pertanto si fonda su un aspetto fondamentale: lo *stakeholder* riversa sempre un interesse verso l'azienda (per quanto di diversa natura), mentre questa può anche non rilevare nessun interesse nei confronti dello *stakeholder*.

In una economia globalizzata, gli echi degli scandali si ampliano, ma – malauguratamente – gli effetti talvolta si concentrano su una platea parziale di soggetti; le grandi imprese multinazionali si insediano agevolmente in località diffuse sul pianeta (in base ad un calcolo di convenienza economica che supera, in quanto a benefici, gli impegni per delocalizzarsi), ma altrettanto facilmente abbandonano tali insediamenti, per trasferirsi in nuovi spazi, con immaginabili conseguenze sugli ambienti socioeconomici nazionali o regionali.

Tale opportunità, utili anche per evitare di essere colpiti da sanzioni, magari per comportamenti patologici nel sistema di governance, irrogate da governi locali, è stata da più parti stigmatizzata. Al riguardo J.E. Stiglitz afferma che 'qualsiasi paese in cui l'azienda (o la sua proprietà) possieda dei beni, dovrebbe poter diventare una sede processuale in cui sia possibile far valere le sentenze. L'azienda può avere la sede sociale dove meglio crede, ma questo non dovrebbe consentirle di sfuggire alle proprie responsabilità in altre giurisdizioni. Perché ciò accada, può essere necessario lacerare quel velo di segretezza che avvolge le grandi multinazionali⁷.

Figura 1: Stakeholders primari e secondari



Fonte: adattato da Kim K.A., Nofsinger J.R., Corporate Governance, Pearson Education, Upper Saddle River, 2004

Ecco allora che, in particolare nelle moderne economie profondamente incise dalla globalizzazione dei mercati (che, nonostante l'entusiasmo di numerosi suoi difensori, non ha confermatogli sperati effetti di *trickle down*⁸), il tema della *corporate governance* e quello correlato della *corporate governance communication* assumono una rilevanza di tutta evidenza, a tutela degli interessi conoscitivi degli *stakeholders* che qualificano ciascuna realtà aziendale.

Stiglitz annota ancora che 'il problema della governance aziendale insorge sia dai problemi di informazioni incomplete sia dalla natura pubblica del management'⁹, mentre già nel 1958 J.K. Galbraith ammoniva sui rischi associati alla c.d. 'mentalità convenzionale'¹⁰, che lo stesso Autore riscontrava nelle grandi corporations nordamericane, inclini a distorcere la percezione dei pubblici per incidere sull'accettabilità¹¹, annotando che essa 'non cerca di adattarsi al mondo che intende interpretare, ma piuttosto alla concezione che un determinato uditorio ha di questo mondo'.

Di conseguenza, in considerazione di molteplici fattori, la comunicazione di *corporate governance* assume rilevanza fondamentale, e si deve pertanto sostanziare in una concreta relazione con i pubblici (interni, esterni e co-makers) verso i quali ogni azienda rivolge la propria attenzione, intendendo costruire un rapporto tanto continuativo quanto mutuamente utile.

Le diverse esigenze conoscitive delle varie categorie di *stakeholders*, che si riversano – di conseguenza – sulle relazioni che l'azienda intende intrattenere con tali differenti pubblici, concorrono a rafforzare la decisione di adottare politiche di *comunicazione integrata d'impresa*.

Normalmente, e in linea generale, si osserva che se ai fornitori e agli istituti di credito interessa la capacità di far fronte agli impegni, ai clienti interessa il costante aggiornamento dell'offerta che l'azienda propone, mentre le associazioni sindacali sono sensibili agli sforzi in materia di miglioramento delle condizioni lavorative e di formazione ed addestramento del personale dipendente, ed ancora alla comunità locale preme conoscere quanto l'azienda abbia realizzato per ridurre l'impatto (ambientale, paesaggistico, ecc.) della sua presenza.

Tramite la comunicazione integrata d'impresa si razionalizzano gli impegni richiesti all'azienda, ad esempio ricorrendo – come si osserverà meglio in seguito – in fase di consuntivazione al *report integrato*, e questa considerazione non perde significato allorquando l'oggetto generico della comunicazione sia rappresentato dalla *corporate governance*.

La comunicazione integrata d'impresa si è imposta proprio in virtù della crescente dinamica competitiva e dell'elevata complessità gestionale (e relazionale) che da tempo incidono l'economia attuale, unitamente ad una visione sistemica che non limita l'osservazione ad un'analisi parziale dei contesti.

Come rileva Brondoni, 'la logica di comunicazione integrata costituisce una realtà sempre più diffusa, in quanto aderente alle esigenze della moderna economia d'impresa. Le imprese più esposte alla competizione devono infatti adottare schemi complessi di comunicazione in cui ricomporre molteplici finalità e numerosi strumenti, per sviluppare piani di azione 'coerenti e sinergici' nei confronti di una molteplicità di portatori di interessi che costituiscono l'ambiente esterno, interno e dei 'co-makers'.

Il concetto di *comunicazione integrata* evidenzia un profondo ripensamento della funzione e del ruolo del sistema dei flussi informativi aziendali, che in concreto riguarda il riconoscimento della preminenza della comunicazione nelle condotte competitive, specialmente per lo sviluppo dei fattori immateriali di offerta (marca, design, servizi pre/post vendita, ecc.) e delle risorse invisibili d'impresa (cioè Brand Equity, Sistema Informativo, Cultura Aziendale)...¹².

2. Corporate Governance ed esigenze conoscitive

L'allargamento dello spazio competitivo e le ricadute gestionali che ne derivano determinano una complessità delle relazioni che l'impresa globale è tenuta a costruire e gestire. Non è più un problema di gestione dei rapporti con il mercato (inteso nella sua accezione commerciale/merceologica), bensì di legittimazione – economica, competitiva, finanziaria, sociale, ecc. – nonché di esercizio del controllo da parte dei soggetti legittimati da precisi e riconosciuti interessi verso l'impresa.

Non si tratta soltanto di questioni squisitamente giuridiche (gli uffici legali ed i consulenti esterni che le grandi corporations si possono permettere assolvono agevolmente il proprio mandato), quanto piuttosto di temi relativi al contemperamento di variegate culture, locali e aziendali, al coordinamento di organici dislocati in più unità operative decentrate, al rapporto

con investitori, istituzionali e privati, sparsi per l'intero globo, al dialogo con movimenti ambientalisti e/o d'opinione, e numerosi altri ancora.

J. Solomon e A. Solomon¹³ osservano che 'international harmonization is now common in all areas of business. For example, in recent years we have been observed strong moves toward a comprehensive set of internationally acceptable standards for accounting. As a result of rising international trade and transnational business links, the development of internationally comparable business practices and standards is becoming increasingly necessary. The need for a global convergence in corporate governance derives from the existence of forces leading to international harmonization in financial markets, with increasing international investment, foreign subsidiaries and integration of the international capital markets. Companies are no longer relying on domestic sources of finance but are attempting to persuade foreign investors to lend capital. Corporate governance standardization is one way of building confidence in a country's financial markets and of enticing investors to risk funds. We now look at several initiatives aimed at standardizing corporate governance at a global level'.

In un'ottica di orientamento competitivo al mercato, la globalizzazione richiede l'adozione di logiche improntate al market-based management, rispettoso di principi di comportamento che richiedono il temperamento degli interessi di tutti gli stakeholder (e quindi, non solamente conferenti del capitale di rischio ed istituzioni finanziarie, ma anche comunità geopolitiche e sociali dei luoghi dove le aziende si insediano, alla ricerca di vantaggi economici, e sovente anche logistici).

In aggiunta, non infrequentemente, come annota Brondoni 'i network globali che operano in spazi 'allargati' di concorrenza (valorizzando e sfruttando gli intangibile assets di patrimonio di marca, sistema informativo e cultura d'impresa) vengono a disporre di informazioni di mercato talmente estese e sofisticate che spesso si trovano a contendere ai governi il primato nella fissazione delle linee-guida di sviluppo locale'¹⁴.

Di converso, l'impresa globale accentua la propria propensione all'estensione spaziale (in senso fisico) della propria presenza sui mercati allorquando, nell'ambito di una competizione ormai largamente diffusa sul pianeta, peraltro spesso giocata anche all'interno di confini nazionali, i governi, centrali o locali, definiscono una propria offerta finalizzata a richiamare investimenti e presenze, gratificando la scelta delle aziende di radicarsi nei loro territori tramite il riconoscimento di un vantaggio, di un premio (*spillover*, di intensità alla quale le aziende non sono insensibili).

Ecco quindi che nell'economia globale, le organizzazioni d'impresa devono agire in contesti connotati da complessi rapporti di mercato, profondamente incisi dalle criticità connaturate alla *corporate governance*, ed inoltre caratterizzati da culture d'impresa aperte ed articolate, congruenti con una multidimensionalità (gestionale) che va vieppiù affermandosi.

Si tenga inoltre conto del fatto che le modifiche, propuginate dalla dottrina e dai mercati, ai diversi sistemi nazionali¹⁵ stanno comunque delineando, nei paesi più evoluti, un percorso fondato su criteri internazionalmente condivisi.

La *corporate governance* si dipana su una serie di aspetti (che alcuni autori definiscono 'categorie'), in larga misura rinvenibili in tutte le realtà

nazionali ma che – in virtù di difformi discipline legislative (più che di differenti 'culture') - possono risultare specifici di un contesto locale.

Tra gli aspetti principali che concorrono alle ragioni alla base di un sistema di *corporate governance*, si annotano i seguenti:

- la nomina, la struttura ed il funzionamento dell'organo amministrativo e della dirigenza;
- i diritti riconosciuti ai portatori del capitale di rischio ed affermazione del principio di equità del loro trattamento;
- l'attività informativa e di comunicazione (*disclosure*) e sua trasparenza;
- il sistema remunerativo del management (nel quale si ricomprendono sia gli amministratori non azionisti che i soggetti preposti a ricoprire cariche dirigenziali di vertice);
- il controllo interno (*audit*).

In relazione alla ormai predominante *stakeholder view*¹⁶, connotata da una visione più aperta rispetto alla più datata *shareholder view*, per lo più relegata a contesti locali meno sviluppati (sia economicamente che legislativamente), si osserva che una certa rilevanza è stata nel tempo acquisita dalla responsabilità sociale di impresa, il cui riscontro deve scaturire da una lettura correlata al sistema di *corporate governance*.

In relazione alla rilevanza del tema, Salvioni riporta che 'l'istituzione di efficaci relazioni con gli interlocutori sociali è, in effetti, ampiamente influenzata dalla capacità di prefigurare risposte concrete, comprensibili, veritiere ed esaustive alle istanze conoscitivo-valutative espresse dagli stakeholders. In tal senso, l'evoluzione della governance e l'affermazione di un concetto integrato di responsabilità (amministrativa, economica, sociale e ambientale) hanno comportato l'ampliamento selettivo delle comunicazioni istituzionali. Alla tradizionale comunicazione economica di bilancio, in questi ultimi anni, si sono aggiunte numerose altre forme di rendicontazione improntate alla trasparenza dell'attività di governo, quali: il bilancio sociale, il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità, la relazione di corporate governance, la relazione sulle remunerazioni degli organi di governance e dei vertici aziendali, il rendiconto integrato, ecc.¹⁷.

È peraltro assolutamente indispensabile considerare che, al di là della visione parziale che può influenzare qualsiasi osservatore, la *corporate governance* rappresenta un tema che travalica angusti confini giuridico-formali, per radicarsi piuttosto in ambiti più vasti e complessi, espressivi di logiche sistemiche (di 'integrazione') più congrue con la globalizzazione dei mercati.

Favotto riconosce, tra le quattro chiavi di lettura che ritiene applicabili alla *corporate governance*, una '*disclosure, voluntary disclosure* che parte dai *reporting* delle dimensioni economiche-finanziarie per farsi carico della comunicazione del rischio, della sostenibilità, del bilancio sociale¹⁸; ed inoltre osserva che 'la connessione tra reputazione, strategia condivisa e *voluntary disclosure* appare chiara e determinante. È quindi in questa chiave che si spiegano gli investimenti sul bilancio sociale, l'esperienza di alcune imprese che informano il mondo esterno anche sul tasso di rischio coinvolto con la situazione del business (rischi di mercato, di credito, rischi operativi, rischi

anche riguardo alla misurabilità), l'attenzione a rendicontare sulla sostenibilità del business, sull'impatto sociale, ambientale e così via'.

Secondo Favotto, quindi, la criticità della governance non risiede soltanto nell'aspetto giuridico (rispetto delle regole), ma si traduce in un 'problema di strategia, di reputazione sui mercati rispetto ai vari interlocutori esterni e di qualità dell'informazione che viene proposta'.

Si palesa quindi un aspetto imprescindibile: la responsabilità d'impresa, non soltanto verso i propri conferenti di capitale di rischio (*shareholder view*) ma anche verso chiunque sia portatore di un interesse, diretto od indiretto, verso l'impresa (*stakeholder view*).

Su questo aspetto si sono sviluppati approfonditi studi, in tema di *corporate social responsibility*, basati sull'assunto che le imprese nel loro operare devono adempiere ad un'obbligazione sociale conforme a corretti principi etici; si è quindi esteso il concetto di *cittadinanza*, conferendolo anche alle imprese (*corporate citizenship*), le quali, in quanto soggetti attivi in un ambiente, non possono sottrarsi al rispetto di corretti codici comportamentali. Ed inoltre, la cittadinanza d'impresa deve rappresentare un elemento influente per orientare anche i comportamenti dei singoli attori che operano all'interno dell'impresa stessa.

E quindi, ancora in tema di responsabilità, si reputa che l'*accountability* (di natura socio-ambientale) rappresenti una dimensione che qualsiasi approfondimento in tema di *corporate governance* non può trascurare.

J. Solomon e A. Solomon¹⁹ definiscono la 'corporate governance as the system of checks and balances, both internal and external, which ensures that companies discharge their accountability to all their stakeholder and act in a socially responsible way'.

Negli scopi del documento elaborato da SAI-Social Accountability International nel 2001, ovvero lo Standard Internazionale di certificazione Social Accountability 8000, si legge che:

□ *'This standard specifies requirements for social accountability to enable a company to:*

a) develop, maintain, and enforce policies and procedures in order to manage those issues which it can control or influence;

b) demonstrate to interested parties that policies, procedures and practices are in conformity with the requirements of this standard.

The requirements of this standard shall apply universally with regard to geographic location, industry sector and company size.²⁰

Rimane in ogni caso ineludibile la necessità di considerare la *comunicazione integrata d'impresa* lo strumento essenziale per la costruzione e la gestione di congruenti relazioni con le differenti categorie di portatori di interessi, diretti od indiretti, verso l'impresa stessa.

3. Strumenti di comunicazione integrata di Corporate Governance

In considerazione di quanto si è avuto modo di accennare in precedenza, i sistemi di *corporate governance* se da un lato risultano incisi dalla cultura d'impresa, dall'altro sono ineluttabilmente sensibili alle legislazioni nazionali; ciò determina un aggravamento del commitment richiesto ad una impresa globale, e come tale impegnata su numerosi e crescenti mercati locali soggetti a legislazioni domestiche.

Non rientra tra gli obiettivi di questo contributo l'analisi comparata tra la *common law* e la *civil law*, anche se i due sistemi presentano peculiarità che incidono sui mercati di scambio, e a loro volta ne risultano influenzate. Sicuramente è però possibile annotare negli ultimi anni, in Europa, una ispirazione tratta dai legislatori dei paesi continentali osservando i 'riti' britannici²¹.

Comunque, in relazione proprio all'adeguamento all'imperio normativo, nel caso di una impresa multinazionale, è quindi rilevante l'opzione tra:

- un network basato su distinti soggetti societari, e come tali assoggettati a differenti discipline legislative in materia societaria; addirittura, e non soltanto per realtà di rilevante dimensione, una precisa scelta strategica può portare alla quotazione in due o più mercati borsistici (*cross-listing*), con un'ulteriore accentuazione degli obblighi imposti in tema di *corporate governance*; quando invece (ipotesi più frequente) soltanto la capogruppo sia quotata in un unico mercato, gli stakeholders stranieri potranno beneficiare di una legislazione eventualmente più avanzata rispetto a quella delle singole nazioni dove gli stessi risiedono o hanno sede;
- una struttura a rete basata su branch locali, prive peraltro di autonomia giuridica, e pertanto assoggettate alla disciplina legislativa, in materia societaria, del paese dove è radicata la società multinazionale stessa.

La dottrina si è fatta carico della necessità di far convergere attenzioni e sensibilità al tema della comunicazione di *corporate governance*, avuto riguardo alla crescente complessità dei mercati, ed alla conseguente necessità di sviluppare sistemi relazionali integrati.

Di converso, le istituzioni e le associazioni di categoria si sono limitate a fornire un supporto documentale – per quanto valido – di riferimento (v. Borsa Italiana, Assonime, ecc.) che tradisce una propensione a ravvivare attenzioni verso i conferenti capitale di rischio, trascurando le altre categorie di stakeholders²².

Appare quindi di tutta evidenza la criticità della politica di comunicazione prescelta, e l'importanza – progressivamente assunta con il costante incremento della dinamica e della complessità ambientale – di una coerente comunicazione integrata d'impresa, politica che deve considerare una irrinunciabile multidimensionalità la quale non può che essere ricondotta a criteri sistemici.

Tale considerazione viene avvalorata dal fatto che le strategie e le politiche delle imprese scaturiscono da decisioni dell'organo di governo economico che, come altre scelte aziendali, incidono sull'evoluzione dell'organizzazione. Con-

seguentemente, l'impresa rappresenta un 'sistema vitale'²³ che nel corso della propria esistenza si evolve, e contestualmente concorre all'evoluzione degli altri sistemi (esterni) con i quali stabilisce delle relazioni, di consonanza e di rilevanza, e dai quali non può in alcun caso prescindere.

Essa rappresenta un 'sistema aperto', ovvero contraddistinto da relazioni di interdipendenza reciproca con l'ambiente esterno, con il quale si creano una serie di rapporti fondati su scambi, fenomeni e principi. L'ambiente, a sua volta, si struttura e si compone in diretta relazione con l'operare della singola azienda; in sostanza l'osservazione dell'ambiente stesso, e quindi dei portatori di specifici interessi, non può che risultare direttamente correlata con le specifiche relazioni che instaura con l'azienda.

Il processo di analisi delle strategie e delle politiche e dei comportamenti di un'azienda a capitale diffuso, ovvero di una società ammessa alla quotazione in mercati finanziari regolamentati, assume un significato particolare nel momento in cui l'azienda medesima viene osservata in relazione ai *sistemi influenti* ed ai *sistemi rilevanti* con i quali essa interagisce.

Queste osservazioni si riscontrano in modo ancora più evidente allorché si consideri che le imprese sono oggi delimitate soltanto da confini a livello fisico-spaziale (peraltro non più condizionanti come nel passato), si pensi alle unità produttive o ai mercati di approvvigionamento; ma, quando l'osservazione si pone a livello sistemico, esse non risultano costrette da altri confini, vale a dire che viene quindi privilegiata la dinamica evolutiva dei sistemi nei quali le imprese interagiscono.

Si è già avuto modo di esporre che la comunicazione integrata d'impresa si concretizza sostanzialmente quando con un'unica azione:

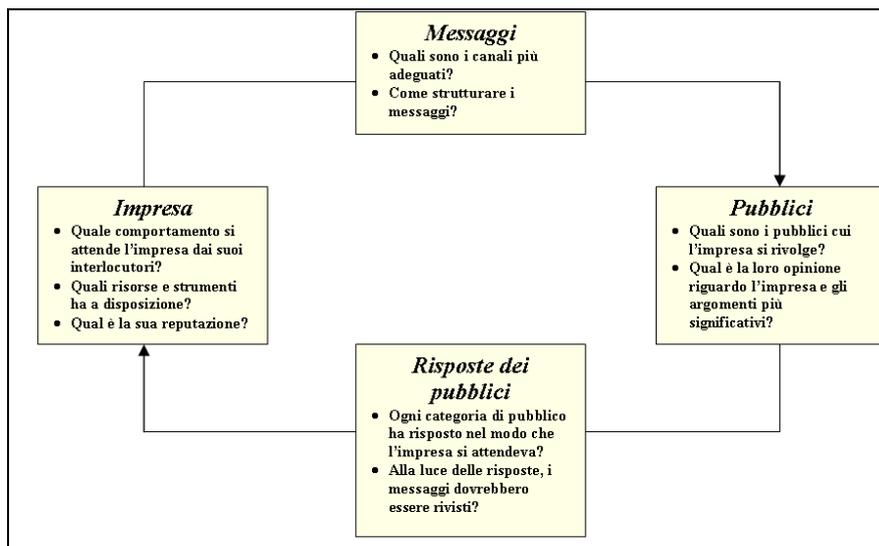
- primariamente ci si pone l'obiettivo di raggiungere una pluralità di categorie di pubblici-destinatari;
- sono diffusi dati e notizie di natura diversa, offerti al pubblico in forme espositive differenti, allo scopo di creare/mantenere una relazione;
- vengono perseguite finalità differenziate (persuasivo/commerciali, organizzative, istituzionali), che implicano un'articolazione delle azioni, ma non un loro specifico adattamento a precise categorie di pubblici destinatari, che, sostanzialmente, escluderebbe alcune categorie di interessati.

Si annota inoltre che la comunicazione si carica di un significato particolare anche in sede di valutazione preventiva dei fabbisogni conoscitivi degli *stakeholders*. Ed inoltre, una efficace comunicazione preventiva può anche consentire di incidere sul sistema delle relazioni che si intendono poi instaurare e mantenere.

Le possibilità che si dischiudono all'impresa per alimentare un semplice flusso informativo o un più complesso comunicativo con i propri pubblici in materia di *corporate governance* sono molteplici.

Si annota inoltre che la comunicazione si carica di un significato particolare anche in sede di valutazione preventiva dei fabbisogni conoscitivi degli *stakeholders*. Ed inoltre, una efficace comunicazione preventiva può anche consentire di incidere sul sistema delle relazioni che si intendono poi instaurare e mantenere.

Figura 2: Lo sviluppo del flusso della comunicazione d'impresa



Fonte: adattato da Argenti P.A., Corporate Communication, McGraw-Hill/ Irwin, New York, 2005

Le possibilità che si dischiudono all'impresa per alimentare un semplice flusso informativo o un più complesso flusso comunicativo con i propri pubblici in materia di *corporate governance* sono molteplici.

Alcuni documenti sono predisposti in ossequio ad un preciso dettato legislativo, mentre altri sono il frutto di una precisa scelta aziendale, in coerenza con la cultura d'impresa che caratterizza ogni singola realtà.

Le opportunità disponibili per diffondere informazioni o per costruire un rapporto comunicativo sono, come appena osservato, numerose; la nostra normativa nazionale non infrequentemente individua con precisione i documenti, definendone anche il contenuto minimo.

Si pensi, ad esempio, alla documentazione che accompagna le sintesi annuali dei valori (bilancio d'esercizio, relazione dei sindaci, relazione dei revisori, ecc.).

Altri documenti sono stati di recente introdotti da normative specifiche, come, in materia di responsabilità amministrative²⁴, il 'codice etico', mentre altri ancora vengono formati sulla base di recenti sviluppi di applicazioni finalizzate ad approfondire tematiche specifiche (quali, ad esempio i rapporti sugli aspetti sociali basati su logiche GRI).

I documenti di carattere discrezionale nascono invece da una sensibilità specifica di ogni singola azienda, e come tali si devono legare alle considerazioni che verranno svolte sulla cultura; si pensi, ad esempio, al 'rapporto di sostenibilità', al 'bilancio ambientale', al 'bilancio sociale', o, ancora, al 'bilancio degli immateriali'. Nella figura 3) sono elencati i principali strumenti di informazione/comunicazione che un'azienda è tenuta predisporre e diffondere o sceglie (ove risulti consentita una discrezionalità di azione).

Figura 3: Strumenti di comunicazione e Corporate Governance

Corporate Governance	
Principali Strumenti di Comunicazione/Informazione	
-	Report integrato
-	Relazione di Corporate Governance
-	Bilancio di Esercizio (annuale, infrannuale, consolidato)
-	Relazione Collegio Sindacale
-	Relazione Società di Revisione
-	Rapporti infrannuali
-	Codice Etico
-	Codice di Comportamento (Internal Dealing)
-	Carta dei Valori
-	Bilancio Immateriali
-	Bilancio Ambientale
-	Bilancio Sociale
-	Rapporto di Sostenibilità
-	Bilancio di Genere
-	Informazioni su rapporti tra società controllante e società controllate (es. accordi di joint-venture, acquisizioni e cessioni di rami aziendali e di partecipazioni rilevanti, ecc.)
-	Informazioni su incontri con operatori di mercato
-	Comunicati stampa e interviste e dichiarazioni ai mass media
-	Rapporto sulla Corporate Social Responsibility

Fonte: adattato da Brondoni S. M., Gnechi F., seminario 'La Comunicazione di Corporate Governance', Università degli Studi di Milano-Bicocca, Ottobre 2006

Non si può trascurare che nel 2004, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico ha individuato i principi fondamentali sui quali si deve costruire, sviluppare ed articolare il sistema di *corporate governance* delle società:

1. assicurare le basi per un efficace governo societario;
2. diritti degli azionisti e funzioni fondamentali associate alla proprietà delle azioni;
3. equo trattamento degli azionisti;
4. il ruolo degli stakeholder nel governo societario;
5. **informazione e trasparenza;**
6. le responsabilità del consiglio d'amministrazione.

Gli ambiti nei quali il suddetto sistema si dipana, si sviluppa e si consolida risultano di tutta evidenza molteplici; tra di essi, le attività di informazione e comunicazione hanno assunto una criticità spiccata in grado di influenzare il sistema relazionale tra le società ed i loro stakeholder.

Nel documento diffuso dall'OCSE nel 2004²⁵, e che appunto statuisce i principi in tema di *corporate governance*, la quinta sezione della prima parte è dedicata al tema dell'informazione e della trasparenza nel governo societario; in essa si legge che: 'Un rigoroso regime di diffusione dell'informazione, che favorisca una vera trasparenza, costituisce un principio fondamentale della sorveglianza delle società tramite meccanismi di mercato e condiziona la capacità degli azionisti di esercitare con piena cognizione di causa i propri diritti. L'esperienza dei Paesi dotati di mercati azionari sviluppati e attivi mostra che la diffusione dell'informazione può

anche essere un potente strumento per influire sul comportamento delle società e tutelare gli investitori. Un rigoroso regime di diffusione dell'informazione può aiutare ad attrarre i capitali e a conservare la fiducia sui mercati finanziari. Al contrario, uno scarso rigore in questo settore e il ricorso a pratiche poco trasparenti rischiano di favorire comportamenti contrari all'etica e di incidere negativamente sull'integrità dei mercati a scapito non soltanto della società e dei suoi azionisti, ma anche dell'economia nel suo complesso. Gli azionisti e gli investitori potenziali devono potere attingere ad un flusso regolare di informazioni affidabili, comparabili e sufficientemente particolareggiate per poter valutare la gestione e prendere decisioni informate sulla valutazione e sulla detenzione di azioni, nonché sull'esercizio dei corrispondenti diritti di voto. Una informazione insufficiente o poco chiara può compromettere il buon funzionamento dei mercati, incrementare il costo del capitale e risultare in una inadeguata allocazione delle risorse'.

La comunicazione integrata di *corporate governance* può quindi sostanzialmente articolarsi avuto riguardo principalmente a tre fattori che la qualificano:

- i documenti realizzabili e diffondibili, i quali preliminarmente sono discriminabili tra *documenti obbligatori* (ovvero formati in osservanza ad uno specifico obbligo normativo) e *documenti discrezionali* (vale a dire predisposti in virtù di una autonoma scelta aziendale);
- la *sistematicità* o (al contrario) la *sporadicità* dei flussi informativi e/o comunicazionali, ovvero la cadenza prescelta;
- la *cultura d'impresa* e la correlata *cultura della comunicazione d'impresa*, che qualificano ogni singola realtà aziendale.

Tra i documenti, in aggiunta alla citata relazione che Assonime ha trattato nel suo documento del 2004, riportato in nota in precedenza (e che – comunque – si connota per uno spazio privilegiato a favore dei conferenti capitale di rischio), si reputa che il *rapporto integrato annuale* possa rappresentare lo strumento più efficace per una comunicazione di *corporate governance*; questo report per sua natura persegue l'obiettivo di semplificare e sistematizzare le azioni di comunicazione riguardanti specifici oggetti destinate a specifici pubblici, sviluppando una dimensione di *integrazione* che, appunto, lo qualifica come un'utile ausilio nello sviluppo di complesse relazioni.

Ed inoltre, in un'ottica sistemica, disgiungere la *corporate governance* dalle informazioni sulla gestione economica-patrimoniale-finanziaria, sulla gestione del personale, sulle azioni a tutela dell'ambiente, sui rapporti con le istituzioni, ecc., potrebbe rappresentare un'omissione difficilmente comprensibile da coloro che riversano un interesse, diretto od indiretto, nell'impresa.

Si tratta quindi di enfatizzare, nell'ambito delle azioni di comunicazioni attuate in ossequio alla più volte citata *stakeholder view* e quindi anche nel rapporto integrato, il ruolo dei managers, ovvero dei c.d. 'tecnici'; di pari passo, tali azioni relazionali devono essere ottimizzate, proprio nell'ottica di perseguire il soddisfacimento degli stakeholders. Ecco allora che, non infrequentemente, le società di maggiori dimensioni dotano la propria struttura operativa di una unità preposta ai rapporti con gli stakeholders, anche se le aziende ricorrono a denominazioni difformi che richiamano soltanto specifici

aspetti qualificanti le ragioni di tali rapporti (corporate social responsibility, public affairs, corporate communication, sostenibilità, ecc.²⁶).

Bibliografia

- Argenti Paul A., *Corporate Communication*, McGraw-Hill/ Irwin, New York, 2005.
- Berle Adolph, Means Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York, 1932.
- Bresciani Marco, *La corporate governance nel sistema impresa: prospettive di analisi e relazionali*, Giappichelli, Torino, 2003.
- Brondoni Silvio M., *La comunicazione integrata in eccesso di offerta*, *Il Sole 24 Ore*, 1/10/2002.
- Brondoni Silvio M, *Global Markets and Market-Space Competition*, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2002.
- Brondoni Silvio M, *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2003.
- Capasso Arturo, *Assetti proprietari e governo d'impresa: corporate governance e risorse immateriali*, Cedam, Padova, 1996.
- Cariola Alfio, *La misurazione sistemica delle performance di impresa : il ruolo della corporate governance*, Cedam, Padova, 2006.
- Castells Manuel, *The rise of the network society*, Blackwell Publishing, Malden, 2005.
- Coda Vittorio, *La valutazione della formula imprenditoriale*, *Sviluppo e Organizzazione*, Croma-Università Luigi Bocconi, n. 82, 1984.
- Coda Vittorio, *Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*, in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Tomo I, Cedam, Padova, 1997.
- Comoli Maurizio, *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Egea, Milano, 2002.
- Corniani Margherita, *Competitive Intelligence e organizzazioni Market-Driven*, Silvio M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali e concorrenza d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Costabile Michele, *Il capitale relazionale*, McGraw Hill, Milano, 2001.
- Damiani Mirella, *Impresa e corporate governance*, Carocci, Roma, 2006.
- Evans Philip, Wurster Thomas S., *Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Fortuna Fabio, *Corporate governance: soggetti, modelli e sistemi*, F. Angeli, Milano, 2001.
- Galbraith John K., *La società opulenta*, Universale Scientifica Boringhieri, Torino, 1972.
- Gandini Giuseppina, *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali d'impresa*, Daniela M. Salvioni (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Gatti Mauro, *Cultura d'impresa, risorse immateriali e competitività*, Silvio M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali e concorrenza d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Gnecchi Flavio, *Corporate Governance nell'impresa a rete*, Silvio M. Brondoni (ed.), *Cultura di network Performance e Dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2006.

- Golinelli Gaetano M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa, Vol. I, L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova, 2000.
- Golinelli Gaetano M., Gatti Mauro, L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2000/2001.
- Harvard Business Review on Corporate Governance, Harvard Business School Press, Harvard, 2000.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoshisson Robert E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South Western College, Cincinnati, 2001.
- Hofstede Geert, Culture's Consequences, Sage, Beverly Hills, 1980.
- Keasey Kevin, Thompson Mike, Wright Mark, Corporate Governance: Accountability, Enterprise and International Comparisons, John Wiley & Sons, Hoboken, 2005.
- Kim Kenneth A., Nofsinger John R., *Corporate Governance*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2004.
- Lambin Jean, Schuiling Isabelle, Come competere nel nuovo ambiente globale?, Silvio M. Brondoni (ed.), Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca, Giappichelli, Torino, 2004.
- Lambin Jean-Jacques, Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Mallin Christine, Corporate Governance, Oxford University Press Inc, New York, 2004.
- Reboa Marco, Proprietà e controllo di impresa: aspetti di corporate governance, Giuffrè, Milano, 2002.
- Salvioni Daniela M., Il sistema di governo aziendale, D. M. Salvioni (a cura di), Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Salvioni Daniela M., Corporate Governance, controllo di gestione e concorrenza globale, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2005.
- Salvioni Daniela M., Bosetti Luisa, Relazione di governance e Stakeholder View, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2006.
- Sciarelli Sergio, Economia e gestione delle imprese, Cedam, Padova, 1997.
- Siano Alfonso, Comunicazione per la trasparenza e valori guida, *Sinergie*, CUEIM, Verona, n. 59, 2003.
- Solomon Aris, Solomon Jill, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons, Hoboken, 2003.
- Stiglitz Joseph E., La globalizzazione che funziona, Giulio Einaudi Editore, Torino, 2006.
- Stiglitz Joseph E., Economia e informazione, DataneWS Editrice, Roma, 2006.
- Zappa Gino, Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956/1957.
- Wearing Robert T., Cases in Corporate Governance, Sage, London, 2005.

Note

¹ Cfr. A. Berle, G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York, 1932.

² V. K.A. Kim, J.R. Nofsinger, *Corporate Governance*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2004, pagg. 2/4.

³ Cfr. G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 79.

⁴ Cfr. V. Coda, *Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*, in *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Tomo I, Cedam, Padova, 1997, pag. 333.

⁵ Cfr. F. Gneccchi, *Corporate Governance nell'impresa a rete*, in Brondoni Silvio M. (ed.), *Cultura di network Performance e Dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2006.

⁶ V. K.A. Kim, J.R. Nofsinger, *op. cit.*, pag. 148.

⁷ Cfr. J.E. Stiglitz, *La globalizzazione che funziona*, Giulio Einaudi Editore, Torino, 2006, pagg. 233 e 234.

⁸ Secondo la visione *trickle down*, un'economia in crescita garantisce benefici effetti su tutti gli attori.

⁹ Cfr. J.E. Stiglitz, *Economia e informazione*, Datanews Editrice, Roma, 2006, pag. 70.

¹⁰ Cfr. J.K. Galbraith, *La società opulenta*, Universale Scientifica Boringhieri, Torino, 1972, pagg. 36 e segg..

¹¹ Lo stesso J.K. Galbraith rileva che 'come la verità serve a creare un consenso definitivo, così l'accettabilità ne crea uno momentaneo', *op. cit.*, pag. 37.

¹² Cfr. S.M. Brondoni, *La comunicazione integrata in eccesso di offerta*, *Il Sole 24 Ore* del 1° ottobre 2002.

¹³ Cfr. A. Solomon-J. Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2003, pag. 153.

¹⁴ Cfr. S.M. Brondoni, *Network Culture, Performance & Corporate Responsibility*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (www.unimib.it/symphonya), Issue 1, 2003, Milano.

¹⁵ A questo proposito si rinvia a quanto osservato da M.A. Hitt-R.D. Ireland-R.E. Hoskisson, i quali affermano che 'understanding the corporate governance structure of the United Kingdom and the United States is inadequate for a multinational firm in today's global economy. The Strategic Focus suggests that the governance systems in many countries have been affected by the realities of the global economy. While the stability associated with German and Japanese governance structures has historically been viewed as an asset, some believe that it may now be a burden. And the governance in Germany and Japan is changing, just as it is in other parts of the world. As suggested in the Strategic Focus, the corporate governance systems are becoming more similar. These changes are partly the result of multinational firms operating in many different countries and attempting to develop a more global governance system. While the similarity is increasing, differences remain evident, and firms employing an international strategy must understand these differences in order to operate effectively in different international markets.', *Strategic Management. Competitiveness and Globalization Concepts*, Thomson South-Western, Mason, 2005, pagg. 325-327.

¹⁶ v. F. Gneccchi, *op. cit.*; a questo riguardo, si annota come le preoccupazioni alla base della *stakeholder view* surrogano l'*agency problem*, questione tipicamente correlata alla *shareholder view*, per la quale, nei fatti, la separazione tra proprietà e controllo ha legittimato il ricorso a due contestuali ma differenti sistemi: quello di remunerazione e di incentivazione (basati sul presupposto che il benessere degli azionisti è correlato a quello dei managers) e quello di verifica dei comportamenti dei managers.

¹⁷ Cfr. D. Salvioni, *Relazioni di Governance e Stakeholder View*, con L. Bosetti, in *Symphonya – Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, ISTEI, Milano, 2006.

¹⁸ Cfr. F. Favotto, intervento al Convegno 'La Corporate Governance tra interessi e valori', Roma, 5 febr. 2002.

¹⁹ Cfr. A. Solomon-J. Solomon, *op. cit.*, pag. 153.

²⁰ Vedi l'intero documento <http://www.saintl.org/document/docWindow.cfm?Fuseaction=document.viewDocument&documentid=136&documentFormatId=244>; nella versione italiana del documento, lo standard mantiene da sigla (SA 8000), e il titolo da 'Social Accountability 8000' diviene 'Re-

sponsabilità Sociale' mentre la traduzione italiana dell'estratto sopra riportato recita: 'Questa normativa specifica i requisiti di responsabilità sociale che permettono di:

a) sviluppare, mantenere e rafforzare politiche e procedure per gestire le situazioni che essa può controllare o influenzare;

b) dimostrare alle parti interessate che le politiche, le procedure e le prassi sono conformi ai requisiti della presente normativa.

I requisiti della presente normativa devono essere applicati universalmente in relazione alla collocazione geografica, al settore industriale e alla dimensioni dell'azienda.'

Ecco quindi l'*accountability* di estrazione nordamericana diviene *responsabilità* per le nostre applicazioni nazionali.

²¹ Ad esempio, si annota la raccomandazione del governo britannico di designare un direttore non esecutivo incaricato di partecipare agli incontri annuali del management con i maggiori azionisti, oltre a quella di incaricare un altro direttore non esecutivo, in luogo di un componente del board, di presiedere il comitato per le nomine sociali. Peraltro, queste due raccomandazioni hanno creato serie preoccupazioni nei top managers britannici.

²² Si veda la *Guida alla compilazione della Relazione sulla Corporate Governance*, Assonime-Emittenti Titoli SpA febbraio 2004, nella cui introduzione si rileva che 'una migliore disclosure accresce la reputazione della società sul mercato in quanto visibile manifestazione della qualità della gestione e del management. Nel loro stesso interesse le società devono dare attuazione sostanziale alle raccomandazioni del Codice evitando il ricorso a formalismi o ad applicazioni di facciata.

La Relazione non può, in generale, limitarsi a una mera dichiarazione di adesione di principio al Codice di autodisciplina nel suo complesso e ai principi cui esso si ispira (creazione del valore per gli azionisti, centralità del CdA, ecc.), né può limitarsi a parafrasare il Codice di autodisciplina o a divulgare un eventuale Codice interno di comportamento; essa deve spiegare come la società ha applicato le singole disposizioni del Codice.

Le Istruzioni di Borsa Italiana prevedono – in linea con le più significative esperienze estere – un obbligo di comunicazione annuale riferito all'esercizio sociale trascorso. È però utile fornire un'informazione integrativa tempestiva, soprattutto in caso di significative modifiche delle regole gestionali della società, successive alla comunicazione al mercato della Relazione.

Inoltre, è utile che la Relazione contenga un apposito paragrafo avente ad oggetto una sintesi degli eventi rilevanti sull'organizzazione societaria avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio: nel caso di modifiche sulla composizione del CdA e/o dei comitati dovrà esserne data distinta evidenza. Oltre all'invio alla Borsa Italiana, le società possono usare una pluralità di 'canali' per la comunicazione al mercato, inclusa la pubblicazione del materiale informativo sul proprio sito web. In particolare:

a) si possono rendere disponibili sul sito web i bilanci, le relazioni che accompagnano il bilancio, le Relazioni di corporate governance ed eventuali altri documenti informativi;

b) si può mettere a disposizione una versione della documentazione anche in inglese;

c) si può predisporre un'apposita sezione del sito *web* dedicata alla *corporate governance*, cosicché sia possibile reperire con immediatezza le informazioni in oggetto (potrebbe altresì essere utile predisporre una *quick-search facility* che semplifichi la ricerca). In tale sezione possono essere raccolti tutti i documenti utili per descrivere il sistema di *governance* della società (quali la Relazione, lo statuto, informazioni sintetiche sull'azionariato, sui componenti degli organi sociali e sul *management*, l'estratto dei patti parasociali, il regolamento di assemblea, i *curricula vitae* degli amministratori, i Codici etici, il Codice di Comportamento sull'*internal dealing* e le eventuali comunicazioni in adempimento del Codice di Comportamento, ecc.).

²³ Cfr. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova, 2000, pag. 55.

²⁴ Cfr. le disposizioni recate dal D.Lgs. 231 dell'8 giugno 2001, intitolato 'Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300'.

²⁵ v. 'Principi di governo societario dell'OCSE', documento pubblicato nel 2004 dall'OCSE. I principi sono stati approvati dai Ministri rappresentanti i Paesi in tale organizzazione nel 1999, e successivamente aggiornati sulla base dei lavori dello *Steering Group on Corporate Governance*.

²⁶ v. K.A. Kim, J.R. Nofsinger, *op. cit.*, pag. 149.