

CREAP

**GOVERNANCE E
TRASPARENZA NELLE
AZIENDE DI SERVIZI
DI PUBBLICA UTILITÀ**

FrancoAngeli

CREAP – Centro di studio e di ricerca
sull'economia delle amministrazioni
e delle aziende di pubblici servizi

Dipartimento di Economia Aziendale
dell'Università degli Studi di Brescia

CENTRO DI STUDIO E DI RICERCA SULL'ECONOMIA DELLE
AMMINISTRAZIONI E DELLE AZIENDE DI PUBBLICI SERVIZI

Il Centro di studio e di ricerca sull'economia delle amministrazioni e delle aziende di pubblici servizi (CREAP) afferisce al Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia. Il Centro, nell'ambito di un'attività volta a privilegiare anche le problematiche del territorio, si propone: lo sviluppo di ricerche sui processi di rinnovamento nella governance e nella gestione delle amministrazioni e delle aziende di pubblici servizi; lo svolgimento di studi sulle relazioni con gli stakeholder e sulle condizioni di efficacia aziendale; il sostegno dell'interrelazione tra attività scientifica e formativa nell'ambito dell'economia d'azienda; lo sviluppo di rapporti con enti, istituzioni, amministrazioni ed aziende per la realizzazione di progetti volti all'individuazione di interrelazioni strategiche e di best practice su temi di rilievo per le amministrazioni e le aziende di pubblici servizi.

COMITATO SCIENTIFICO

Presidente: Daniela Salvioni

Direttore: Giuseppina Gandini

Membri: Giuseppe Bertoli, Maurizio Carpita, Alberto Falini, Simona Franzoni, Rosella Levaggi, Sergio Onger, Vera Parisio

CREAP

**GOVERNANCE E
TRASPARENZA NELLE
AZIENDE DI SERVIZI
DI PUBBLICA UTILITÀ**

CREAP – Centro di studio e di ricerca
sull'economia delle amministrazioni
e delle aziende di pubblici servizi

Dipartimento di Economia Aziendale
dell'Università degli Studi di Brescia

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

Autori	pag.	7
1. Trasparenza ed efficacia delle relazioni con gli stakeholder, di <i>Daniela M. Salvioni</i>	»	9
1.1. Corporate governance e comunicazione esterna	»	9
1.2. Comunicazione e trasparenza nella governance	»	12
1.3. I paradigmi di efficacia della comunicazione	»	15
1.4. La ricerca sviluppata	»	19
2. Corporate governance e comunicazione, di <i>Davide Felappi</i>	»	24
2.1. L'evoluzione del settore dei servizi di pubblica utilità	»	24
2.2. La comunicazione istituzionale d'impresa	»	29
2.3. Le valenze informative della comunicazione istituzionale	»	32
3. L'impiego del canale internet di comunicazione, di <i>Davide Felappi</i>	»	36
3.1. L'evoluzione dei canali di diffusione delle informazioni	»	36
3.2. Le caratteristiche dei siti internet	»	39
4. La comunicazione sulla corporate governance, di <i>Luisa Bo-</i> <i>setti</i>	»	51
4.1. La sezione sulla corporate governance e la relazione sul governo societario delle società quotate	»	51
4.2. Il modello di corporate governance adottato	»	58
4.3. L'organo amministrativo	»	63
4.4. Gli organi e le funzioni di controllo	»	74
4.5. I poteri speciali dell'ente pubblico nella corporate governance	»	86
4.6. I regolamenti interni per l'efficacia della governance	»	89

5. La comunicazione sui sistemi di remunerazione , di <i>Simona Franzoni</i>	pag.	99
5.1. La trasparenza dei sistemi di remunerazioni	»	99
5.2. Gli obblighi informativi delle società quotate e non quotate	»	103
5.3. La comunicazione sulle remunerazioni: i risultati dell'indagine	»	118
6. La comunicazione sui risultati economico-finanziari , di <i>Alberto Falini e Stefania Primavera</i>	»	126
6.1. La comunicazione economico-finanziaria per le public utilities	»	126
6.2. I documenti ufficiali	»	130
6.3. Il controllo interno ed esterno sui documenti di bilancio	»	136
6.4. Comparabilità dei dati collegati ai bilanci	»	141
6.5. Il segment reporting	»	145
6.6. Accessibilità delle informazioni economico-finanziarie	»	149
6.7. Osservazioni di sintesi	»	151
7. La comunicazione sui risultati socio-ambientali , di <i>Riccardo Astori</i>	»	153
7.1. I documenti di rendicontazione socio-ambientale	»	153
7.2. La responsabilità delle public utilities e la comunicazione agli utenti e agli investitori	»	164
8. La qualità della comunicazione nella governance delle public utilities , di <i>Giuseppina Gandini</i>	»	184
8.1. L'evoluzione della qualità nella comunicazione telematica	»	184
8.2. Gli orientamenti qualitativi della comunicazione sulla governance	»	185
8.3. L'efficacia della comunicazione sulla corporate governance delle public utilities	»	188
8.4. L'efficacia della comunicazione sulle performance delle public utilities	»	195
Bibliografia	»	203

AUTORI

Riccardo Astori. Dottore di ricerca in Determinazione e comunicazione del valore nelle aziende. Cultore di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Luisa Bosetti. Dottore di ricerca in Determinazione e comunicazione del valore nelle aziende. Assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Alberto Falini. Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Davide Felappi. Dottore di ricerca in Determinazione e comunicazione del valore nelle aziende. Cultore di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Simona Franzoni. Professore associato di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Giuseppina Gandini. Professore ordinario di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Stefania Primavera. Dottore di ricerca in Economia Aziendale. Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia.

Daniela M. Salvioni. Professore ordinario di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Brescia. Presidente del Nucleo di Valutazione del medesimo Ateneo.

1. TRASPARENZA ED EFFICACIA DELLE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER

di *Daniela M. Salvioni*

1.1. Corporate governance e comunicazione esterna

La corporate governance delle aziende italiane produttrici di servizi di pubblica utilità ha recentemente subito profonde modificazioni, associate in primo luogo all'attuazione dei processi di privatizzazione e di deregolamentazione intervenuti a partire dall'ultimo decennio del secolo scorso.

La privatizzazione, seppur con differenti modalità di sviluppo nei diversi contesti operativi, ha determinato variazioni negli assetti proprietari, ampliamento delle classi di stakeholder e modificazioni nella connessa rilevanza, crescente attenzione per l'integrazione tra responsabilità socio-ambientali, economiche, amministrative e per il corretto comporsi delle relazioni tra risorse impiegate, attività sviluppate e risultati ottenuti.

La deregolamentazione ha indotto il passaggio da un sistema pubblico protetto ad una situazione contraddistinta da un progressivo aumento della concorrenza e delle capacità di ottenimento di risorse per sostenere lo sviluppo aziendale. Ne è derivato un crescente fabbisogno di orientamento competitivo al mercato, in presenza peraltro di un azionista pubblico spesso dominante e di specifici vincoli gestionali connessi al carattere di universalità dei servizi erogati.

Le imprese produttrici di servizi di pubblica utilità hanno pertanto dovuto affrontare consistenti cambiamenti gestionali, peraltro tuttora lontani dall'essere completamente conclusi, che trovano primaria manifestazione nella separazione della proprietà dalla gestione, nell'affermazione dell'autonomia manageriale, nella sempre più pressante esigenza di valorizzazione delle condizioni di economicità e di sviluppo sostenibile.

Ai fenomeni evolutivi tipici di settore, si sono inoltre aggiunte le variazioni di carattere generale e gli interventi normativi e di regolamentazione, volti al miglioramento della corporate governance delle imprese in un contesto competitivo sempre più aperto e dinamico.

La crescente complessità delle relazioni essenziali per la creazione di valore comune a tutte le imprese e l'emergere di esigenze di miglioramento diffuso della corporate governance, hanno in effetti enfatizzato: da una parte, i collegamenti tra la capacità di ottimizzazione delle performance economiche, competitive e la corretta assunzione di responsabilità nei confronti di tutti gli attori rilevanti e dell'ambiente; dall'altra parte, l'esigenza di perfezionamento di norme e di raccomandazioni dirette a promuovere efficacia, correttezza di governo, equità di trattamento degli stakeholder e trasparenza.

Dalla fine del secolo scorso, le norme e le regolamentazioni italiane in materia di corporate governance sono state oggetto di numerosi interventi modificativi¹, secondo percorsi coerenti con la cultura, le tradizioni e l'evoluzione delle condizioni operative interne al Paese, ma al contempo proiettati all'applicazione delle best practice internazionali. Specificamente, si è assistito all'affermazione di principi di efficacia della corporate governance generalmente accettati, declinati nell'ambito di modelli di governo differenti, la cui applicazione si correla anche all'assetto proprietario e all'affermazione di strutture esterne e interne di controllo.

Nel sopra delineato contesto, la trasformazione delle aziende produttrici di servizi di pubblica utilità in società di capitale (società per azioni, o società a responsabilità limitata) ha comportato significative modificazioni nelle strutture e nei processi di governance.

¹ In proposito si segnalano: il d.lgs. n. 58/1998 ("Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria", noto anche come Decreto Draghi), contenente una disciplina strutturata delle società per azioni quotate in borsa, con particolare attenzione per le tematiche di corporate governance e di tutela delle minoranze; i d.lgs. n. 5 e n. 6 del 17 gennaio 2003 (riforma Vietti) – emanati in attuazione della legge delega n. 366 del 3 ottobre 2001 e in vigore dal 1° gennaio 2004 – che riformano il diritto societario, introducendo la possibilità di adozione di differenti modelli di corporate governance per le società, declinati in sistema in relazione ai diversi organi selezionati, le relative interrelazioni, le caratteristiche e gli obiettivi perseguiti, le modalità e le regole di funzionamento; la L. n. 262 del 28 dicembre 2005 ("Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari"), modificata dal d.lgs. n. 303 del 29 dicembre 2006. In materia di regolamentazione, per le società quotate assume specifico rilievo il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, introdotto per la prima volta nel 1999, rivisto nel 2002 e rielaborato, anche in funzione della riforma del diritto societario del 2003, nel 2006 e nel 2010.

La costituzione di società di capitale rimarca, infatti, la separazione – almeno parziale – tra proprietà e governo d’impresa, il fabbisogno di una gestione orientata allo sviluppo sostenibile nell’interesse degli utenti dei servizi, ma anche di tutti gli altri stakeholder rilevanti. L’eventuale quotazione di borsa, poi, enfatizza l’importanza della tutela degli shareholder, in specie se di minoranza, che rischiano le risorse finanziarie conferite e che possono condizionare l’andamento del valore di mercato dell’impresa.

Le public utilities privatizzate si sono pertanto trovate a dover adottare sistemi di governance strutturati per promuovere processi di gestione, di controllo e di comunicazione, in grado di agevolare il successo d’impresa in un contesto economico e normativo sempre più complesso. In tale ambito, la crescente importanza assunta dalla corporate governance in rapporto alla modificazione dell’assetto giuridico, l’affermazione dell’orientamento competitivo nei diversi mercati d’interazione, la diffusa necessità di valorizzazione del ruolo critico delle relazioni con un articolato insieme di stakeholder, sono tutti fenomeni che accentuano l’importanza della comunicazione istituzionale d’impresa.

In particolare, l’evoluzione subita dalle imprese di servizi di pubblica utilità è andata sempre più delineando l’opportunità di adozione di flussi informativi esterni chiari e completi sulle strutture, sulle modalità di esercizio della corporate governance e sui connessi risultati.

Nell’attuale contesto competitivo, l’efficace sviluppo delle imprese operanti nel settore delle public utilities è, pertanto, significativamente influenzato – oltre che dalla qualità delle decisioni, dei comportamenti gestionali e dei correlati risultati – dalla capacità di attivazione di comunicazioni coerenti con le attese conoscitive e valutative espresse dagli stakeholder. In tale senso, le dimensioni di qualificazione della corporate governance si sono ampliate, valorizzando – a fianco delle tradizionali attività di amministrazione e di controllo – le componenti di comunicazione.

L’affermazione di un concetto ampio di responsabilità d’impresa e la crescita d’importanza dell’orientamento competitivo al mercato, hanno inoltre comportato il progressivo ampliamento selettivo delle comunicazioni istituzionali diffuse a tutti gli stakeholder. Alla 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 rela-

zione di corporate governance, la relazione sulle remunerazioni degli organi di governance e dei vertici aziendali, il rendiconto integrato ecc.

La completezza informativa presuppone l'attivazione di un sistema di comunicazioni strettamente integrato e variamente articolato in funzione di numerosi elementi. In proposito, assumono specifico rilievo le caratteristiche dell'assetto proprietario, i principi e gli usi in essere nei vari paesi, le norme del diritto societario vigenti e le raccomandazioni predisposte da eventuali organismi esterni di controllo e di regolazione (ad esempio, in Italia per le società quotate la Consob e Borsa Italiana).

In effetti, negli ultimi anni, le comunicazioni istituzionali delle società di capitale hanno rilevato significativi ampliamenti, anche in conseguenza delle modificazioni nelle norme, nelle raccomandazioni e nei codici di disciplina diretti a migliorare la qualità della governance, in specie in presenza di realtà complesse e con raccolta diffusa delle risorse finanziarie di cui abbisognano.

Attualmente, le comunicazioni predisposte per soddisfare le attese conoscitive di tutti gli stakeholder dell'impresa, sono in primo luogo dirette a diffondere informazioni significative su:

- le strutture di corporate governance e le modalità di esercizio dell'attività di governo;
- i risultati economici conseguiti, la consistenza del patrimonio aziendale e specifici highlight atti a riassumere taluni fattori rilevanti per l'interpretazione della dinamica economica (ad esempio, il rapporto d'indebitamento, il fatturato per dipendente, l'incidenza del margine operativo netto su fatturato, l'incidenza degli oneri finanziari sui ricavi e sul margine operativo ecc.);
- il profilo etico dell'impresa e i collegati risultati sociali e ambientali;
- specifici eventi e operazioni straordinarie destinate a modificare gli assetti strutturali o a influenzare significativamente i risultati prospettici.

1.2. Comunicazione e trasparenza nella governance

L'affermazione della *stakeholder view* e il fabbisogno di positiva gestione di relazioni impresa/ambiente sempre più ampie e complesse, rimarcano i collegamenti tra comunicazione istituzionale e efficacia della corpo-

rate governance delle public utilities. In particolare, si afferma la necessità di fornire a tutti gli interlocutori rilevanti un insieme omogeneo e completo di informazioni, in grado di comunicare le modalità di esercizio delle responsabilità e i connessi risultati (economici, sociali, ambientali) complessivamente raggiunti.

La capacità di adozione di processi di governance caratterizzati dall'apertura alla rendicontazione influenza le potenzialità di sviluppo di relazioni positive con gli stakeholder d'impresa, con evidenti effetti sulla formazione di presupposti di successo delle public utilities.

Una condizione essenziale affinché le imprese di servizi di pubblica utilità siano effettivamente in grado di interagire in modo efficace con i propri interlocutori è rappresentata dalla diffusione della cultura della trasparenza.

La trasparenza è una condizione etica che a livello di comunicazione implica, in via preliminare, un chiaro orientamento alla corrispondenza tra fatti e informazioni, cui si associa:

- l'intendimento di diffondere tutti gli elementi informativi utili per soddisfare i fabbisogni valutativi e conoscitivi espressi dagli stakeholder, pur nel rispetto delle necessarie condizioni di riservatezza;
- la selezione di modalità di veicolazione delle informazioni idonee a garantire la subitanea ed equa fruizione delle stesse da parte di tutti gli interessati.

La trasparenza dovrebbe permeare sia le scelte di contenuto e di aggiornamento delle informazioni, sia le decisioni attinenti i canali da adottare per la diffusione.

In termini di contenuto, il successo delle public utilities trova riscontro, oltre che nella qualità delle decisioni gestionali, nella capacità di combinare opportunamente i presupposti di trasparenza con le esigenze di riservatezza; queste ultime associate alla possibilità che talune informazioni – qualora diffuse senza alcun limite di accesso – possano comportare uno sbilanciamento conoscitivo potenzialmente rischioso.

La trasparenza nella governance implica un'ampia apertura verso l'esterno, basata su una stretta coerenza tra realtà fattuale d'impresa e informazioni divulgate, in grado di soddisfare i fabbisogni conoscitivi atti ad agevolare il positivo comporsi della rete di relazioni impresa/ambiente, ma altresì volta al rispetto delle condizioni essenziali di contenimento dei rischi.

L'esistenza di orientamenti di corporate governance limitatamente improntati alla trasparenza – ovvero animati da reticenza o da opacità infor-

mativa – possono indurre la perdita di gran parte della funzione di promozione dell'efficacia d'impresa della comunicazione istituzionale, assumendo non di rado connotazioni negative nel rapporto costi/benefici.

Alle scelte di contenuto, si associano le modalità selezionate per la diffusione delle informazioni. In proposito, lo sviluppo dell'informatica e della telematica ha indubbiamente contribuito ad aumentare le potenzialità di trasparenza comunicazionale delle imprese, sia in relazione alla riduzione dei costi di diffusione delle notizie aziendali e alla possibilità di tempestivo aggiornamento delle stesse, sia con riguardo all'ampliamento delle potenzialità di raggiungimento delle informazioni – naturalmente in assenza di vincoli di accesso – da parte di tutti gli interessati.

La comunicazione di corporate governance si prefigge primariamente la qualificazione dell'immagine dell'impresa nell'ambiente, l'affermazione del relativo valore e la rendicontazione sulle modalità di esercizio della responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder. Le potenzialità di raggiungimento dei citati obiettivi si correlano alla diffusione della cultura della trasparenza nelle scelte di vertice, in stretta ottemperanza a quanto peraltro previsto nei vincoli, nelle norme e nei principi operanti in termini di corretto esercizio del mandato di corporate governance.

La qualità della comunicazione di governance è dunque influenzata dalla volontà di veicolazione di tutte le informazioni rilevanti per l'apprezzamento dei comportamenti di vertice, nonché delle connesse risultanze in termini di creazione di valore e di contributo allo sviluppo sostenibile.

Nell'intenzione di rendere operativa l'efficacia, la trasparenza e l'equità di trattamento degli stakeholder, l'impresa deve attivare messaggi chiari e completi, rivolti indistintamente al proprietario pubblico, agli eventuali azionisti privati, agli interlocutori interni, agli utenti dei servizi e, in generale, a tutti i terzi interessati esterni.

La trasparenza rappresenta, ad evidenza, un'opportunità di cui dispongono gli organi di governance per esercitare efficacemente il mandato ricevuto, posto che la comunicazione istituzionale influenza il positivo comporsi della sempre più complessa rete di relazioni che contraddistingue le imprese di public utilities, ma altresì agevola il contenimento dei rischi, in quanto consente di anticipare e/o contrastare eventuali messaggi attinenti l'impresa ad attivazione esterna (ad esempio, ad opera dei mass media, di concorrenti ecc.), che altrimenti potrebbero ripercuotersi negativamente sull'impresa medesima.

1.3. I paradigmi di efficacia della comunicazione

L'evoluzione intervenuta nella governance delle imprese di public utilities ha comportato profonde modificazioni nei sistemi informativi e di comunicazione delle diverse unità operative. In contemporanea, la selezione delle modalità di trasferimento delle informazioni ha potuto avvalersi di strumenti sempre più idonei ad agevolare l'accesso all'informazione e la tempestività di trasferimento, con costi e tempi di predisposizione decisamente contenuti.

Le imprese sono, pertanto, attualmente agevolate nella predisposizione dei propri processi di comunicazione esterna, mentre le possibilità di confronto dei comportamenti assunti dalle diverse unità operative si ampliano e gli stakeholder acquisiscono significative capacità di ricerca delle informazioni e di valutazione.

L'ottimizzazione delle risorse impiegate trova una condizione essenziale nell'efficacia della comunicazione, cioè nell'esistenza di presupposti idonei a giustificare il costo in rapporto alle potenzialità di istituzione di relazioni positive tra emittente e destinatario, anche rispetto ai vantaggi operativi ed economici che l'impresa può ottenere.

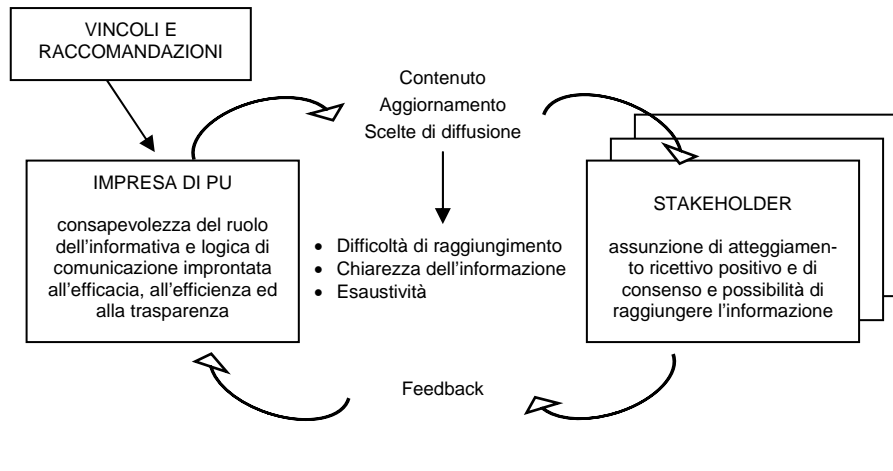
Le variabili rilevanti per l'apprezzamento dell'efficacia della comunicazione delle public utilities sono essenzialmente riconducibili a (Figura 1.1):

- da parte dell'impresa che comunica, la volontà di soddisfare le attese conoscitive sulla governance aziendale e l'assunzione di un atteggiamento improntato alla trasparenza;
- da parte dei diversi destinatari, l'adozione di un positivo atteggiamento ricettivo e di consenso e la possibilità di raggiungimento dell'informazione.

Ad evidenza, le citate condizioni di efficacia sono tra loro strettamente interrelate e congiuntamente dirette all'attivazione di un circolo virtuoso, volto a facilitare l'equità di trattamento e la sintonia tra gli stakeholder rilevanti, effettivi e potenziali, dell'impresa.

La volontà di soddisfare le attese conoscitive e la trasparenza trovano fattori di impulso e di uniformazione nelle norme e nelle raccomandazioni vigenti nei diversi paesi, oltre che nei principi di orientamento della corporate governance.

Fig. 1.1 – Condizioni di efficacia della comunicazione



In effetti, le comunicazioni istituzionali possono essere distinte in²:

- comunicazioni la cui diffusione risulta obbligatoria a fronte dell'esistenza di vincoli normativi (ad esempio, il bilancio di esercizio);
- comunicazioni la cui predisposizione e veicolazione è raccomandata in funzione di specifiche scelte operative (ad esempio, in Italia la relazione sulla corporate governance è recentemente diventata obbligatoria per le società quotate ma è da più parti raccomandata anche per tutte le altre società di capitali);
- comunicazioni attivate a seguito di decisioni perfezionate dai vertici per migliorare il soddisfacimento delle attese conoscitive e valutative degli stakeholder.

Il corretto orientamento delle scelte di comunicazione presuppone l'integrazione delle comunicazioni obbligatorie all'interno di un progetto complessivo di diffusione delle informazioni. Tale progetto è chiaramente influenzato dalla capacità dei vertici aziendali di valorizzare l'importanza delle relazioni con i propri stakeholder, dal recepimento degli obiettivi raggiungibili con la comunicazione, dall'esistenza di una cultura volta al costante miglioramento qualitativo dell'informativa.

² Per un maggiore approfondimento si rinvia al capitolo 2 del presente volume.

La selezione dei contenuti informativi si associa all'individuazione dei tempi di aggiornamento e alla scelta degli strumenti di diffusione dell'informazione.

L'aggiornamento deve essere tale da garantire la significatività dell'informazione in relazione ai tempi di predisposizione, ai fenomeni descritti e alle attese conoscitive/valutative dei destinatari.

La scelta degli strumenti di diffusione dell'informazione presuppone valutazioni di convenienza economica e richiede coerenza con l'evoluzione degli strumenti a tal fine disponibili e con le possibilità di raggiungimento delle informazioni da parte degli stakeholder.

Le modalità selezionate per veicolare le informazioni contribuiscono significativamente al miglioramento dell'efficacia della comunicazione delle public utilities. In proposito, lo sviluppo della tecnologia digitale e la diffusione di internet consentono l'abbattimento delle barriere di spazio e di tempo esistenti in precedenza, agevolando sia la raccolta sia la trasmissione e il raggiungimento delle informazioni. Con l'utilizzo della rete è, infatti, possibile ottenere informazioni nel medesimo tempo e ad un costo simile indipendentemente dalla distanza della fonte.

Inoltre, la *web communication* consente un rapido aggiornamento delle informazioni, permette taluni fenomeni di interattività tra emittente e ricevente e di multimedialità, agevola la telepresenza universale dei contenuti e dei soggetti, facilita l'immagazzinaggio degli elementi conoscitivi e i processi di confronto ragionato tra situazioni e alternative.

Internet configura dunque un canale di diffusione delle informazioni molto potente ed efficace, particolarmente utile per garantire facilità di raggiungimento ed equità di trattamento delle diverse classi di stakeholder.

L'inserimento nel sito internet aziendale di una specifica sezione dedicata alle comunicazioni istituzionali garantisce l'immediata fruibilità delle comunicazioni di corporate governance da parte di tutti gli interlocutori, con ampie potenzialità di miglioramento delle relazioni esterne.

Le possibilità della comunicazione di contribuire alla formazione di relazioni positive tra impresa e stakeholder, sono altresì influenzate da numerose variabili volte a definire la predisposizione all'informazione da parte dei destinatari, tra cui:

- i fattori socio-culturali dominanti l'ambiente e le valenze associate all'informativa;

- la coerenza delle informazioni alle attese e la connessa chiarezza e attendibilità percepita;
- i rapporti fiduciari esistenti e formati per effetto dell'evoluzione delle modalità interattive e dei comportamenti percepiti all'esterno.

Dal lato dei destinatari, l'efficacia della comunicazione si collega pertanto a condizioni di carattere generale (i fattori socio-culturali dominanti l'ambiente e le valenze associate all'informativa) e a variabili correlate alle relazioni tra l'impresa e i diversi stakeholder (attendibilità e coerenza delle informazioni alle attese, rapporti fiduciari in essere ecc.).

In termini generali, nelle economie maggiormente evolute, la ricerca di informazioni sulle diverse imprese è andata assumendo crescente rilievo, anche in considerazione dell'ormai diffusa abitudine a ricercare nel web le informazioni ogni qual volta lo si ritenga utile. A tale fenomeno, si accompagna però spesso un atteggiamento di sfiducia dei destinatari, riconducibile alle difficoltà di ottenimento di informazioni soddisfacenti, alla scarsa trasparenza di chi comunica, alla discontinuità e alla parzialità dei contenuti e, nel caso specifico delle public utilities, al ruolo dominante riconosciuto al proprietario pubblico.

Con riferimento ad ogni specifica relazione, la formazione di rapporti fiduciari trova significative determinanti nell'evoluzione delle modalità interattive e dei comportamenti gestionali percepibili all'esterno, ma anche nell'insieme delle informazioni ottenibili da altre fonti, nella relativa coerenza con le informazioni diffuse dall'impresa oggetto di osservazione e nella complessiva capacità di soddisfare le singole attese conoscitive.

In particolare, l'ampliamento degli stakeholder rilevanti indotto dalla privatizzazione delle aziende di servizi di pubblica utilità, ha indubbiamente aumentato la disponibilità esterna di informazioni sulle diverse unità operative (in proposito, basti pensare al ruolo svolto dalla Consob e da Borsa Italiana per le società quotate, all'amplificazione delle informazioni diffuse ai cittadini utenti dagli enti pubblici proprietari nel caso di fusione tra aziende precedentemente facenti capo a diversi enti, alle potenzialità di manifestazione di situazioni di conflitto tra public governance e corporate governance ecc.). Di conseguenza, la comunicazione istituzionale è andata assumendo crescente rilievo per le public utilities italiane, al fine della formazione di relazioni positive e dirette con gli interlocutori sociali d'impresa.

Quanto sopra, rimarca l'importanza di assunzione di un orientamento di comunicazione di tipo persuasivo, volto a promuovere un costante con-

fronto su strutture e fenomeni qualificanti la governance d'impresa, idoneo ad agevolare la formazione di fenomeni fiduciari e di acquisizione di consenso con effetti protratti nel tempo.

L'assunzione di un orientamento persuasivo di comunicazione rappresenta, ad evidenza, l'espressione di una corretta concezione di corporate governance, fondata sulla stakeholder view, su un concetto ampio di responsabilità e sui principi di etica comportamentale. L'opportuno trattamento delle informazioni aziendali e il superamento di comportamenti opachi, reticenti o di asimmetria conoscitiva tra gruppi di interlocutori sociali rilevanti, nonché la graduale promozione di rapporti fiduciari e di consenso presso gli stakeholder, trovano determinanti prime nella diffusione della cultura della trasparenza e nella connessa affermazione di modelli persuasivi di comunicazione.

1.4. La ricerca sviluppata

I successivi capitoli del volume espongono la sintesi dei risultati di una ricerca sviluppata nell'ultimo triennio nell'ambito del CREAP – Centro di studio e di ricerca sull'economia delle amministrazioni e delle aziende di pubblici servizi del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia.

Il CREAP ha attivato – a partire dal 2007 – un Osservatorio permanente sulla comunicazione nella governance delle aziende di servizi di pubblica utilità, nell'intenzione di offrire agli operatori un utile riferimento per valutare, anche in un'ottica comparativa, la qualità della propria comunicazione istituzionale e per individuare eventuali percorsi migliorativi della stessa.

In considerazione dell'importanza di un approccio comunicazionale pienamente aderente all'evoluzione del contesto socio-culturale, trasparente e con significative valenze positive, la ricerca ha sviluppato una dettagliata verifica dell'efficacia della comunicazione rivolta agli stakeholder e diffusa mediante l'impiego del canale internet. A tal fine, si è proceduto alla selezione di un significativo numero di imprese di servizi di pubblica utilità operanti in Italia.

La scelta di operare l'indagine a livello prettamente nazionale deriva dalla comunanza dei riferimenti normativi e di regolamentazione, sia in termini di privatizzazione e deregolamentazione, sia in termini di corporate governance e informativa esterna e – per le società quotate – diretta