

Giancarlo Giudici, Fabio Marchetto

Quando il *made in Italy* è più forte della crisi: *lesson learnt*



Prefazione di Stefano Paleari

Mc
Graw
Hill
Education

McGraw-Hill Education

Indice

I curatori del testo	pag. VII
Gli autori dei capitoli	pag. IX
Prefazione (di Stefano Paleari)	pag. XVII
PARTE I. Il <i>made in Italy</i> visto 'da fuori': l'analisi del contesto	pag. 1
1. Tre mosse per battere la crisi (di Mario Baldassarri)	pag. 3
2. Le principali linee strategiche per il rilancio industriale italiano (di Roberto Crapelli e Stefano Tabacci)	pag. 13
3. Campioni nazionali che battono la crisi (di Antonella Negri-Clementi e Gianluca Henny)	pag. 29
4. <i>Cluster</i> produttivi di eccellenza: il progetto Pharma & Devices Valley (di Roberto Giovannini)	pag. 47
5. Strategie di crescita e family business (di Donato Iacovone e Andrea Bassanino)	pag. 67
6. La <i>transformation</i> : un modello strutturato per la gestione controllata del cambiamento (di Gabriele Caragnano)	pag. 85
7. La <i>Digital Innovation</i> : una leva per la crescita del Paese (di Massimo Morielli)	pag. 105
8. Il mercato dei beni personali di lusso e il valore del <i>made in Italy</i> (di Filippo Cavalli)	pag. 131
PARTE II. L'Italia vista 'da dentro': il racconto delle storie di successo delle aziende <i>made in Italy</i>	pag. 143
9. La padronanza del mestiere e l'innovazione in Amico & Co: da valori di famiglia a fattori di successo (di Bruno Guglielmini)	pag. 145
10. Guido Berlucchi: l'innovazione a supporto della tradizione (di Arturo Ziliani)	pag. 161
11. Bip: la storia di un successo tutto italiano (di Carlo Maria Capè)	pag. 181
12. Uno sviluppo immobiliare italiano nel cuore di Manhattan: il 400 Fifth Avenue (di Giuseppe Rossi)	pag. 205
13. Due case per gli alberi: il 'Bosco Verticale' (di Stefano Boeri)	pag. 221
14. Brembo, oltre 50 anni di successi (di Matteo Tiraboschi)	pag. 225
15. Brugola, da Lissone alla conquista degli USA (di Jody Brugola)	pag. 239

16. Progettare il futuro: equilibrio e dialogo tra tradizione e innovazione (di Massimo Roj)	pag. 251
17. Brunello Cucinelli: dal successo del <i>business</i> familiare alla Borsa (di Cecilia G. Garavaglia)	pag. 265
18. Eataly, ovvero l'eccellenza del <i>made in Italy</i> nell'agroalimentare (di Oscar Farinetti)	pag. 279
19. <i>Start-up</i> innovative: la via <i>high-tech</i> per lo sviluppo (di Roberto Mircoli)	pag. 285
20. L'integrazione di filiera come leva di successo: Ferrero Hazelnut Company (di Lucio Gomiero)	pag. 299
21. La Piadineria: il <i>fast casual food made in Italy</i> (di Laura Galli)	pag. 317
22. Cravatte Marinella: un secolo di storia, cent'anni di stile (di Maurizio Marinella)	pag. 335
23. Maserati: 100 e 1 anni di storia guardando al futuro (di Giulio Pastore)	pag. 349
24. La reputazione ed i processi di sviluppo economico-territoriale: il caso Mevaluate (di Paolo Gianani e Giuseppe Critelli)	pag. 363
25. Un <i>packaging</i> di successo, il successo del <i>packaging</i> : il caso Nuceria Group (di Guido Iannone e Francesca Biagini)	pag. 379
26. L'associazionismo imprenditoriale liquido: un metodo dinamico (di Calogero Giancarlo Restivo e Claudia Nicolò)	pag. 397
27. Impresa, famiglia e territorio (di Alessandro Riello)	pag. 417
28. Saipem, eccellenza ingegneristica italiana (di Daslav Brkic)	pag. 427
29. Zucchetti. Kos, domatori d'acqua (di Elena Zucchetti)	pag. 443

Nota: i testi sono espressione personale e individuale dei singoli autori. Solo nelle circoscritte parti dove chiaramente esplicitato vengono riportati casi di studio autorizzati dalle aziende in oggetto. Le fotografie sono state messe a disposizione dagli autori dei singoli capitoli e dalle imprese citate.

La reputazione ed i processi di sviluppo economico-territoriale: il caso Mevaluate, the *bank of reputation*

di Paolo Gianani e Giuseppe Critelli (*)

È opinione comune che i danni derivanti da una cattiva azione sull'immagine e sulla reputazione, soprattutto di un'azienda ma anche di una persona, siano oggi molto più elevati che nel passato. Il tema è poi di rilevante attualità a seguito del caso Volkswagen.

Nella letteratura economico-territoriale si è sviluppato negli ultimi anni, oltre al già buon dibattito sul tema tra esperti di strategie aziendali, un dibattito sui confini da attribuire ad una buona o cattiva reputazione, di un territorio *in primis*, e di tutto ciò che opera in esso.

Una reputazione positiva rappresenta per l'impresa uno degli *asset* di maggior valore di cui poter disporre, in quanto strettamente connessa a un incremento del ritorno economico-finanziario: sviluppare una buona reputazione richiede tempo e adeguati investimenti, perciò essa è difficilmente imitabile dai *competitor* e dunque fonte di vantaggio competitivo. Non meno importante, la buona reputazione di aziende che operano in uno stesso territorio diventa una buona reputazione per i territori stessi.

Temi di discussione:

In questo capitolo discuteremo di:

- economia della conoscenza e reputazione;
 - il caso Mevaluate, the Bank of Reputation;
 - il Sistema Mevaluate;
 - la reputazione come strumento di valorizzazione territoriale.
-

(*) Anche se il lavoro è frutto di una intensa collaborazione tra gli autori, ai soli fini dell'attribuzione i paragrafi 24.2 e 24.7 sono da attribuirsi a Giuseppe Critelli, i paragrafi 24.3, 24.4, 24.5, 24.6 ed i relativi sottoparagrafi a Eduardo Marotti, Paolo Gianani e Giuseppe Vincenzo Mancuso, trattandosi della sintesi di un lavoro di ricerca svolto in collaborazione con altri autori e sfociato nel rapporto finale di ricerca "Ricerca e sviluppo in collaborazione. Infrastruttura Immateriale MEVALUATE per la qualificazione reputazionale THE BANK OF REPUTATION" del 9 giugno 2014.

24.1 Introduzione

È opinione comune che i danni derivanti da una cattiva azione sull'immagine e sulla reputazione, di un'azienda e/o di una persona, siano oggi molto più elevati che nel passato. Una reputazione positiva rappresenta per l'impresa uno degli *asset* di maggior valore di cui poter disporre, in quanto strettamente connessa a un incremento delle *performance* economico-finanziarie. Nondimeno, la buona reputazione di aziende che operano in uno stesso territorio diventa una buona reputazione anche per i territori stessi e per la loro sicurezza.

Le politiche relative allo spazio di libertà, sicurezza e giustizia sono in costante progresso con lo scopo di sostenere azioni di sviluppo per la creazione di strumenti strategici in grado di rafforzare la sicurezza pubblica ed al fine di un efficace contrasto alla corruzione, al riciclaggio, al terrorismo e ai reati in genere caratteristici delle infiltrazioni della criminalità organizzata nell'economia. Al fine di ridurre al massimo questi rischi MEVALUATE HOLDING Ltd si è prefissata di sviluppare un'infrastruttura immateriale per la qualificazione reputazionale, che risponda a specifiche esigenze di *compliance* finalizzata ad assicurare una funzione di:

- qualità, affidabilità e sostenibilità dei rapporti con fornitori, *partner*, collaboratori, utenti/clienti coinvolti nelle attività, in termini di certezza delle identità e delle caratteristiche tecniche, professionali e umane;
- ausilio alla prevenzione di reati, dei fenomeni di riciclaggio e corruzione, delle infiltrazioni della criminalità organizzata negli appalti pubblici e nell'economia reale in generale.

Questo capitolo essenzialmente risulta strutturato in tre parti. Nella prima, attraverso una rassegna della recente letteratura, vengono definiti ed approfonditi alcuni concetti di base, soffermandosi in particolare su alcuni di essi: l'economia della conoscenza, il rapporto tra conoscenza, competenze e reputazione. Nella seconda si conduce una analisi su uno strumento operativo funzionale alla gestione e monitoraggio del rischio reputazionale che MEVALUATE ha sviluppato creando la prima infrastruttura immateriale per la qualificazione reputazionale al mondo. Nella terza parte sono valutate le possibilità dello strumento per lo sviluppo economico dei territori e delle imprese e come motore di sviluppo economico.

24.2 Conoscenza, competenze e reputazione come nuovo motore di sviluppo economico

L'attuale modello economico, riferibile alla 'nuova economia della conoscenza' (*knowledge-based economy*, si vedano Mokyr, 2002; David e Foray, 2003), è sostanzialmente fondato sulle industrie ad alta intensità di conoscenza, che hanno sempre più rilevanza economica rispetto ai settori industriali di produzione di massa tradizionali, definiti 'settori misurabili'.

La principale caratteristica di questo nuovo modello economico, infatti, è rappresentata dal fatto che la creazione e la diffusione di valore avviene sempre attraverso pro-

cessi che prevedono lo sfruttamento dei beni immateriali/intangibili (Ronca, 2007). Il dibattito sui beni intangibili ha interessato molte discipline ed ha generato numerosi contributi scientifici focalizzati sull'importanza che le risorse e la creazione di beni immateriali ricoprono nei moderni sistemi economici.

L'economia basata sulla conoscenza esige un continuo allineamento al rapido cambiamento dovuto alla veloce evoluzione della tecnologia e delle scoperte scientifiche, spesso non prevedibili, ma che garantiscono la nascita, nel mercato del lavoro, di profili professionali molto specifici, sempre più spesso legati anche alle forme di reputazione costruita negli anni.

Questa esigenza coinvolge, ovviamente, tutti coloro che sono impegnati a sviluppare nuove capacità, abilità e profili professionali, ma esige molto più spesso una verifica che tali qualità siano anche associate ad una 'buona reputazione' complessiva, riferibile a tutti i livelli. Risulta sempre più utile, in questa nuova struttura economica, conoscere la reputazione delle persone e delle imprese con cui ci si riferisce per qualunque motivo, ma in maniera più semplicistica c'è da ritenere, altresì, che se gli attori sociali cominciano a rendersi conto del valore economico della reputazione di cui godono, se ne prenderanno più cura e faranno di tutto per proteggerla (Geertz, 1988).

Esiste di fatto secondo Costantino (2008) una 'economia informale' basata sulla reputazione: gli attori sociali sono consapevoli della reputazione che possono acquisire obbedendo alle norme sociali o trasgredendole, e perciò le loro azioni sono intenzionalmente orientate ad influenzare il risultato del processo di reputazione complessiva. Pelozo (2005) afferma che una reputazione positiva rappresenta una delle caratteristiche fondamentali di cui può disporre un'azienda o una persona: una buona reputazione è difficilmente imitabile dai *competitor* e dunque fonte di vantaggio competitivo, anche se il processo di costruzione è molto complesso e lungo.

In tal senso un ruolo cruciale è giocato dalla trasparenza che, intesa come la più chiara possibilità di conoscenza di una controparte, sia nel settore pubblico, sia in quello privato, diventa un bene primario che risulta essenzialmente collegato alla qualità dei rapporti interpersonali, che innalza il grado di fiduciarità e la possibilità dell'attività contenziosa, al controllo legalitario, con l'obiettivo di tutelare in maniera appropriata il proprio interesse e l'interesse generale al *rule of law*, e alla prevenzione dei fenomeni delittuosi in generale e, in particolare, di quelli che si collegano alla integrità della fede pubblica.

Il problema attuale però risulta essere il fatto che la trasparenza va considerata un bene altamente vulnerabile ed attaccabile da ogni punto per la pratica sempre più diffusa di ricorrere ad azioni capaci di occultare elementi di conoscenza soggettiva. Sempre più spesso la credibilità di una impresa o di una persona viene manomessa, volutamente o no, da una serie infinita di elementi non corrispondenti alla realtà effettiva che arrivano al punto addirittura di creare identità immaginarie e false, pericolose per le imprese ma anche per le persone. Tali pratiche distorsive dell'identità hanno raggiunto nell'ambiente informatico un elevato livello di pericolosità sociale, tramite, in particolare, la costituzione di false identità digitali, interferendo gravemente sull'affidabilità del *web* quale luogo virtuale di acquisizione e scambio di beni e servizi.

In questo senso risulta sempre più fondamentale uno sforzo da parte dei soggetti che operano sia nel settore pubblico che in quello privato, al fine di raggiungere l'obiettivo di contrasto alla pratica della costruzione artificiosa della reputazione, ovvero l'ingegneria reputazionale in crescente diffusione anche a causa del *web*. Questa condotta potrebbe configurare una nuova ipotesi di reato contro la fede pubblica perché crea identità digitali, svincolate dalle identità reali, e sviluppa valutazioni e *rating* falsi che costituiscono, tra l'altro, un ostacolo agli accertamenti privati ed alle attività di *intelligence* e di lotta al crimine (MEVALUATE, 2014).

Conseguentemente, si va sempre più affermando forte l'esigenza di misurare e dare quindi valore alla reputazione, trasformandola da 'percezione soggettiva' ad 'elemento oggettivo', con il risultato di costituire un *asset* nuovo, esclusivo, totalmente diffuso, quantificabile nel suo valore (MEVALUATE 2014).

24.3 Le problematiche emergenti dal contesto socio-economico

All'interno della struttura economica contemporanea gli agenti economici operano in un contesto caratterizzato da una crescente tendenza alla globalizzazione che si semplifica in una sempre maggiore quota di imprese che hanno sede al di fuori dei confini nazionali e comunitari e sono alla ricerca di nuovi mercati ed opportunità di *business* oltre alle opportunità di contenimento dei costi. Questo aspetto dipende sempre più dalla complessità della regolamentazione a livello settoriale, nazionale e sovranazionale, cui le aziende devono conformarsi. Tanto per fare un esempio, si pensi alle normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro, particolarmente rilevanti per aziende che operano in settori produttivi; considerando i rischi amministrativi e le gravi conseguenze che una limitata attenzione in questo ambito può provocare all'integrità dell'impresa e delle persone, appare chiaro quanto sia importante una cura particolare per evitare ripercussioni sulla reputazione.

Oggi si registra un aumento dei rischi da presidiare, siano essi strettamente legati all'attività operativa dell'azienda, piuttosto che causati da fattori endogeni come la dilagante diffusione delle attività criminali; si pensi a corruzione, riciclaggio, terrorismo e ai reati in genere caratteristici delle infiltrazioni della criminalità organizzata negli appalti pubblici e nell'economia reale, oltre che a reati di più recente diffusione, come la criminalità informatica e l'ingegneria reputazionale. Questo contesto fa sì che da un lato le imprese abbiano nuove esigenze di *compliance* da soddisfare e, dall'altro, le istituzioni, sia internazionali sia nazionali, debbano perseguire la promozione di politiche di sviluppo di strumenti strategici per rafforzare la sicurezza pubblica e la legalità collettiva, per garantire la corrispondenza tra identità digitali e identità reali, proteggendo efficacemente i cittadini e le aziende da minacce che mutano sempre più velocemente, assumendo una dimensione sempre più interterritoriale.

Dal punto di vista del sistema imprenditoriale, i rischi di *compliance* da presidiare hanno comportato, tra le altre cose, l'insorgere di molteplici esigenze informative e di raccolta documentale, stratificatesi nel corso degli anni a seguito dell'evoluzione degli interventi normativi e regolamentari, e derivanti dalla necessità di introdurre procedure interne e prassi operative efficaci, tutte con un identico denominatore, ovvero

‘sapere chi si ha di fronte’. Infatti, è di fondamentale importanza qualificare adeguatamente le proprie controparti, valutandone l’affidabilità economico-finanziaria e le competenze professionali, nonché la capacità di conformarsi a leggi e regolamenti applicabili ed aspetti di natura etica e reputazionale.

Ciascuna azienda ha sviluppato proprie modalità di risposta a tali esigenze, definite sulla base delle *best practices* e dei dettami delle normative e regolamenti di riferimento, generalmente descritte all’interno di procedure e/o istruzioni operative aziendali o, in alcuni casi, da linee guida, codici o protocolli formulati dalle associazioni di categoria. Tali procedure generalmente prevedono che l’esigenza informativa sia soddisfatta mediante il ricorso a fonti di varia natura (banche dati, articoli di stampa, *web*, autocertificazioni/autodichiarazioni ecc.) e solo in alcuni casi siano supportate da prove documentali riscontrabili. In molti casi, le informazioni acquisite sono fornite direttamente dalla controparte e non è sempre possibile verificarne la correttezza e completezza; anche nel caso in cui vengano acquisiti dei documenti, non sempre è possibile verificarne l’autenticità o comunque non sono generalmente previsti meccanismi di ‘certificazione’ circa l’attendibilità delle informazioni in essi riportate.

Va inoltre considerato il fattore globalizzazione e l’interterritorialità, cui si accennava in precedenza: mentre gran parte delle aziende hanno oggi un ambito di attività internazionale, alcuni documenti sono riferibili solo al contesto nazionale e potrebbero non esistere o non essere facilmente accessibili documenti analoghi all’estero.

Dall’altro lato, va anche considerato il costo che le aziende devono sostenere per lo svolgimento di queste verifiche: infatti, al fine di poter attribuire il ‘bollino verde’ alla controparte, è necessario acquisire molteplici informazioni e documenti, non essendo disponibile un indicatore che possa esprimere in modo sintetico l’affidabilità etica, penale, fiscale, civile della controparte; tuttavia, la richiesta, la raccolta, l’analisi di informazioni e documenti richiede un significativo impegno in termini di tempo e di risorse, sia umane che materiali, e in molti casi sono necessarie competenze tecniche approfondite e multidisciplinari.

In particolare, l’infrastruttura immateriale MEVALUATE per la qualificazione reputazionale, operativa a livello mondiale, si pone l’obiettivo di sviluppare una risposta condivisa alle esigenze, fortemente sentite dalle aziende e rilevanti anche per quei soggetti pubblici che hanno come propria missione il controllo legalitario (in particolare, per contrastare fenomeni connessi a possibili infiltrazioni criminali nell’attività di impresa e nel mercato del lavoro). Gli obiettivi della piattaforma sono quelli di rendere più efficaci i processi di valutazione e classificazione delle controparti (appaltatori e subappaltatori, fornitori, distributori, *business partner*, aspiranti dipendenti, dipendenti in forza e clienti) e di perseguire i più elevati livelli di *compliance* a leggi e regolamenti, nazionali e di settore (per esempio, salute e sicurezza sul lavoro, ambiente, codice appalti), contribuendo con strumenti amministrativi e organizzativi alla prevenzione di reati che potrebbero coinvolgere l’ente (inteso come azienda, operatore economico ecc.) in fatti o comportamenti suscettibili di essergli addebitati sul piano della responsabilità amministrativa (con particolare riferimento ai fenomeni di riciclaggio e corruzione, anche tra privati, e di criminalità organizzata). Inoltre la piattaforma permette di qualificare se stessi (per esempio, per la partecipazione a gare, per la richiesta di contributi pubblici), contribuisce fattivamente a promuovere la legalità

collettiva e a contrastare la diffusione di false identità reputazionali, nonché rende più efficaci controlli e monitoraggi da parte delle amministrazioni pubbliche, in particolare di quelle a vario titolo impegnate nel controllo legalitario (per esempio, nell'ambito di appalti o di procedure di erogazioni di contributi e finanziamenti).

24.4 Il Sistema Mevaluate, the Bank of Reputation

MEVALUATE è la prima infrastruttura immateriale per la qualificazione reputazionale al mondo e vuole essere uno strumento operativo e funzionale utile alla gestione ed al monitoraggio del rischio reputazionale. Essa affronta uno dei maggiori problemi socio-economici del momento: misurare e dare valore alla reputazione reale di persone, aziende ed enti. Il progetto è nato per contribuire alla creazione di un mondo migliore, più sano, proficuo e stabile nelle relazioni personali e giuridiche, dove intelligenze, *capability* e spiritualità vengano riconosciute e valorizzate, tutelando contemporaneamente la collettività da delinquenti e incompetenti, aumentando prevenzione e sicurezza. Esso consente di misurare la reputazione trasformandola da percezione soggettiva a dato oggettivo, e quindi in un nuovo *asset* per tutti e per sempre, identificando così il grado di fiducia per individui, aziende ed enti e trasformandolo in un '*rating* reputazionale' documentato.

Il Sistema Mevaluate è universale e applicabile a tutto il mondo, grazie al Codice della Reputazione Universale e al lavoro del Comitato Etico Mondiale. È democratico, poiché si avvale del controllo pubblico diffuso, assicura il diritto di replica *per tabulas* e tutela le fasce più deboli garantendone l'accesso ai servizi. È un sistema oggettivo (*verba volant, scripta manent!*), poiché restituisce un *rating* basato esclusivamente su documenti, disinnescando completamente il potere delle dicerie.

Il Sistema Mevaluate contribuisce a diffondere una cultura della valutazione basata su legalità, qualità e meritocrazia, senza commettere errori nella scelta di individui, aziende ed enti in cui riporre la propria fiducia. Esso contribuisce ad annientare l'ingegneria reputazionale (cioè la reputazione costruita ad arte, su misura e su ordinazione, che ostacola la ricostruzione della vera identità personale, fenomeno che costituisce una forma di 'riciclaggio identitario della persona'). Consente alle aziende di ottimizzare la *compliance* per la prevenzione di reati societari. Previene corruzione, riciclaggio e infiltrazioni criminali. Smaschera le false reputazioni e più in generale chi dichiara il falso al fine di ottenere vantaggi personali o professionali tutelando la collettività da incompetenti e malintenzionati.

A tutti gli effetti MEVALUATE è la prima 'Banca della Reputazione'. Tecnicamente, è un sistema di *cloud computing* (ingegnerizzato da una società *startup* italiana) che pubblica profili reputazionali formalmente sollecitati da appaltatori, clienti e lavoratori a garanzia di committenti, fornitori e datori di lavoro nell'ambito dell'Associazione Mevaluate Onlus, quindi con nessun problema di *privacy*. Il *rating* MEVALUATE si basa su informazioni supportate da documenti certificati dai 'consulenti reputazionali', professionisti scelti tra avvocati, commercialisti, notai, revisori legali che detengono gli archivi degli atti ufficiali depositabili nella Banca della Reputazione MEVALUATE, diventandone naturali gestori e proponendosi come consulenti

ti per tutti i soggetti coinvolti. I dati depositati vengono elaborati da un algoritmo brevettato che restituisce un *rating* reputazionale consultabile *online* a pagamento e suddiviso in cinque categorie: penale, civile, fiscale, lavoro e impegno sociale, studi e formazione (solo per individui).

Il Sistema Mevaluate è una 'Centrale Rischi dell'Onestà e delle Competenze' per la valorizzazione delle informazioni qualitative di aziende, enti in genere, individui, per ottimizzare i profili dei rispettivi interlocutori e, in particolare, dei fornitori per appalti cosiddetti 'sotto soglia' ex DDL Delega n. 1678, art. 1, comma nn (Codice degli Appalti Pubblici e delle Concessioni) che prevede "misure di premialità, regolate da un'apposita disciplina generale fissata dall'ANAC con propria determinazione e connesse a criteri reputazionali basati su parametri oggettivi e misurabili".

I profili reputazionali, infatti, sono elaborati e pubblicati, nell'ambito del sodalizio con l'Associazione Mevaluate Onlus, direttamente dai soggetti interessati ad ottenere il relativo Rating Reputazionale Mevaluate; ciò attraverso i Consulenti Reputazionali Mevaluate (in Italia 12.000 avvocati, commercialisti, notai, revisori legali) abilitati dall'Organismo di Certificazione RINA Services SpA.

Il Sistema Mevaluate è una 'Infrastruttura Anti-Frode' in grado di risolvere le problematiche legate alle false identità digitali, alla esatta identificazione di persone fisiche e giuridiche, alla certificazione di genuinità dei documenti prodotti ed alla corrispondente attestazione di verità delle dichiarazioni rese dagli utenti che chiedono l'attribuzione del rispettivo Rating Reputazionale.

Il Sistema Mevaluate è una 'Conservatoria delle Identità', disponibile ad ogni operatore del diritto (avvocati, commercialisti, notai, revisori legali) ai fini della stipula di contratti e per la redazione di atti di regolamentazione di rapporti obbligatori di qualunque natura, che funziona come 'Centrale Rischi dell'Onestà e delle Competenze', a cui possono attingere committenti, fornitori, datori di lavoro per la prevenzione dei rischi e per la sicurezza, senza alcun problema di *privacy* (si veda l'Autorizzazione Generale del Garante per la Protezione dei dati Personali n. 3/2014 applicabile alla predetta Associazione Mevaluate Onlus).

Le modalità dettagliate di funzionamento della piattaforma di qualificazione reputazionale MEVALUATE sono descritte nei paragrafi che seguono.

24.4.1 Il profilo reputazionale

Il Sistema Mevaluate dà la possibilità all'utente di creare:

- il profilo a favore di se stesso, dove ogni individuo, impresa, ente privato e pubblico documenta la propria posizione;
- il profilo contro un terzo, dove ciascuno può documentare una controversia di qualsiasi genere con un terzo;
- le integrazioni documentate ai profili precedenti;
- la risposta documentata di chi subisce un profilo contro.

Tutte le informazioni confluiscono sulla piattaforma MEVALUATE e devono sempre essere supportate da documenti riscontrabili con soggetti terzi rispetto all'azienda/individuo che ha inserito il proprio profilo (non vengono ammesse le 'au-

to-certificazioni'), tanto che non è possibile completare il profilo reputazionale senza aver inserito i documenti obbligatori e certificati come autentici.

24.4.2 La strategia MEVALUATE a garanzia dell'autenticità dei documenti

La strategia MEVALUATE è essenzialmente basata su quattro elementi chiave così esemplificabili:

- la sottoscrizione, da parte dell'utente iscritto ai servizi MEVALUATE, di una dichiarazione di completezza ed accuratezza delle informazioni e di autenticità dei documenti inseriti a sistema;
- il controllo pubblico diffuso dei dati, per cui qualunque utente della piattaforma può segnalare la presenza a sistema di informazioni non corrette e di corrispondenti documenti non coerenti con le informazioni o contraffatti o falsi;
- la figura del 'consulente reputazionale', ovvero professionisti iscritti a ordini professionali e registri pubblici (avvocati, commercialisti, notai, revisori legali), che, da un lato, certificano la conformità agli originali dei documenti e, dall'altro, possono assistere gli utenti con una qualificata consulenza finalizzata alla più adeguata e completa rappresentazione dei fatti documentati che incidono sull'attribuzione del *rating* reputazionale;
- un processo di *quality assurance review* sulle attività di verifica svolte dal consulente reputazionale, governato da un comitato di controllo, il cui mandato è di assistere il Consiglio d'Amministrazione di MEVALUATE al fine d'identificare e porre in essere tutte le azioni preventive e successive volte a garantire l'affidabilità della rete dei consulenti reputazionali e tutelare l'integrità dei documenti, dei dati e delle informazioni processate dalla piattaforma.

24.4.3 Il *rating* reputazionale

Partendo dalle informazioni relative alle attività di profilazione reputazionale viene costituito un *rating* suddiviso in cinque componenti principali: penale, fiscale, civile, lavoro e impegno sociale e, solo per gli individui, studi e formazione. Gli algoritmi che determinano il *rating* reputazionale, oggetto di domanda di brevetto negli Stati Uniti con estensione internazionale, a breve saranno resi disponibili in formato *open*, nel senso che chiunque potrà leggerli e anche ripercorrere il calcolo 'a mano' per controllare se il risultato visualizzato dal sistema corrisponde a quello atteso. La trasparenza impedisce quindi prove di manomissione e rende inutili tentativi di corruzione.

Inoltre, l'oggettività del *rating* è garantita dalla combinazione di due elementi. Innanzitutto MEVALUATE ha elaborato il Codice della Reputazione Universale (CRU), sul modello della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo promossa dalle Nazioni Unite, che definisce i principi etici e regolamentari su cui si fonda il sistema di *rating*. Al Codice è allegato il Regolamento che individua criteri e modalità per la misurazione della reputazione e la relativa determinazione attraverso l'algoritmo. Poi, è stato creato un Comitato Etico Mondiale, che presidia la coerenza

del rating con i principi etici del Codice, garantisce l'affidabilità del *rating* e la sua uniformità a livello internazionale attraverso specifiche 'Note-Paese'.

24.5 Il sistema di misurazione del *rating* reputazionale

Il Sistema Mevaluate definisce un *rating* ad ampio spettro dei comportamenti umani. Ciò risulta possibile sulla base di due punti-chiave. Il primo è creare un sistema di *rating* fondato esclusivamente sui documenti, scartando le principali fonti dell'inaffidabilità, caratteristiche dei sistemi reputazionali esistenti ed accessibili tramite Internet. Il secondo punto chiave è proprio far derivare dai documenti messi a disposizione nel Sistema Mevaluate una misura, un voto, un *rating*, facile da comprendere ed interpretare.

L'idea iniziale di esprimere il *rating* tramite un singolo numero è stata abbandonata, stante l'impossibilità di trovare un modo per equiparare (ma con segno inverso) i documenti a favore con quelli a sfavore, cioè permettere, per esempio, che il punteggio positivo proveniente dalle referenze lavorative cancellasse il punteggio negativo correlato al certificato penale dal quale risulta la propensione alla violenza domestica dello stesso soggetto. Si è privilegiato invece un sistema di *rating* semplice e immediato per l'utente, anche se complesso nelle regole e negli algoritmi proprietari che lo definiscono. Al fine di costruire un *rating* facilmente comprensibile, il punteggio negativo è stato diviso in tre voci diverse, corrispondenti ad altrettanti ambiti diversi: penale (reati), civile (vertenze tra privati) e fiscale (inadempimenti verso il fisco). Al contrario, il punteggio positivo è stato suddiviso in lavoro e impegno sociale da una parte e istruzione/formazione (solo per gli individui) dall'altra.

In questo modo è stato ottenuto il *rating* composto da cinque voci per gli individui e quattro per le persone giuridiche (imprese ed enti, privati e pubblici) dove, ovviamente, manca il riferimento all'istruzione/formazione.

Il calcolo di ognuna di queste voci è piuttosto complesso, date le specifiche peculiarità. A titolo esemplificativo, per la categoria penale degli individui si prendono in considerazione alcuni criteri di valutazione. Prima di tutto si considera il 'tipo di atto': non hanno lo stesso peso il rinvio a giudizio e la sentenza di condanna definitiva, anche se riferiti allo stesso crimine. Il secondo criterio riguarda la gravità del crimine: MEVALUATE lo misura in massima pena detentiva prevista per dato tipo di crimine e/o in importo da pagare nel caso di pene pecuniarie. Infine il terzo criterio di valutazione considerato è connesso alla parte offesa. Si valutano come peggiori (attribuendo il peso massimo) i reati contro la persona, passando poi ai reati contro lo Stato, contro la pubblica amministrazione, contro il patrimonio e da ultimo (attribuendo il peso minimo) contro la fede pubblica.

Oltre a questi criteri sono state prese in considerazione anche le misure di sicurezza personale, suddivise in pene detentive (per soggetti imputabili, semi-imputabili, non imputabili, per minori), pene non detentive (libertà vigilata, divieto di soggiorno in un determinato comune ecc.) e pene patrimoniali (cauzione di buona condotta e confisca) oltre a svariate misure di prevenzione, dall'avviso orale, al divieto di soggiorno, all'obbligo di soggiorno in un dato luogo fino alla confisca.

Inoltre, per ogni fatto viene presa in considerazione anche la data, in modo da valorizzare la 'redenzione' delle persone che non reiterano il reato; d'altro canto si prende in considerazione l'eventuale recidiva, che influisce sul voto negativo.

Il numero ottenuto sommando le voci corrispondenti ai singoli documenti potrebbe variare teoricamente da zero a infinito nelle ipotesi più estreme. Non si poteva però fornire agli utenti un numero 'grezzo': sarebbe stato difficile comprenderne il significato e soprattutto sarebbe stato difficile interpretare se quel voto potesse significare che quel soggetto è affidabile oppure no, e quanto. Quindi MEVALUATE ha ritenuto di fornire agli utenti un voto concreto e facilmente comprensibile. Nei criteri negativi il *rating* viene espresso come una singola lettera, dalla A (per la migliore condotta) alla Z (per la peggiore condotta). Nel caso dei criteri positivi, la misura è un numero da 0 (mancanza di riconoscimenti) a 100 (massimo dei riconoscimenti). Sulla validità dei pesi e dei coefficienti che stabiliscono i giusti equilibri tra le varie categorie di documenti vigila, come anticipato in precedenza, il Comitato Etico Mondiale (WEC, Worldwide Ethics Committee), costituito da esperti di diritto e di etica. Il Comitato redige anche le 'Note-Paese' che costituiscono un importante ausilio agli utenti per interpretare il *rating* MEVALUATE attribuito a individui e persone giuridiche in relazione a fatti compiuti e a comportamenti assunti nel contesto politico, sociale, religioso che caratterizza ciascun Paese.

La messa a disposizione del patrimonio informativo contenuto nella piattaforma MEVALUATE a favore degli attori del sistema di sicurezza mondiale corrisponde a una precisa scelta etica che esalta la filosofia legalitaria di MEVALUATE e la pone in assoluta sintonia rispetto alla finalità di costruire un mondo più sicuro, attraverso l'implementazione sia del rispetto delle regole (interesse generale al *rule of law*), sia della trasparenza e dell'affidabilità, valori fiduciari direttamente e indirettamente perseguiti dagli operatori di sicurezza.

24.6 Le potenzialità della piattaforma reputazionale MEVALUATE

24.6.1 I vantaggi per il sistema imprenditoriale

Il Sistema Mevaluate è un supporto particolarmente importante per il tessuto imprenditoriale, che può avvalersene per tutte le attività di verifica e monitoraggio poste in essere in diverse aree aziendali, rendendo i controlli maggiormente efficaci, in termini di completezza ed affidabilità delle informazioni acquisite, ed efficienti, in termini di contenimento di tempi e risorse per lo svolgimento delle verifiche stesse. Va considerato, infatti che ciascuna azienda ha anche l'esigenza di qualificare se stessa come fornitore, cliente, *business partner* ecc. quindi la creazione del proprio profilo reputazionale costituirebbe un modo per accreditarsi quale controparte affidabile e rigorosa sotto un profilo etico e reputazionale.

Non da ultimo, l'utilizzo della piattaforma reputazionale MEVALUATE a supporto dei processi di qualificazione delle controparti contribuisce a implementare presidi di

controllo standardizzati e concordati con altre aziende, definendo in questo modo delle *best practices* che, da un lato, possono ridurre il rischio per le aziende di svolgere verifiche non adeguate e, dall'altro, potrebbero facilitare eventuali verifiche ispettive da parte di enti esterni con compiti di vigilanza e di tutela della sicurezza.

Tra i vari settori aziendali, solo per portare un esempio, grandi vantaggi possono riguardare la direzione *human resources* che può richiedere a tutti i candidati, durante una procedura di assunzione di personale, di creare il proprio profilo reputazionale, velocizzando in questo modo le *screening* iniziale e rendendolo più efficace, in quanto basato su un *set* di informazioni complete che vanno al di là del *background* professionale riflesso nei curricula, ma anche più affidabile, perché supportato da informazioni certificate da documenti.

Sempre rimanendo nell'area Human Resources, la Banca della Reputazione MEVALUATE è utile per qualificare lo *status* del personale in forza, sul quale nella maggior parte dei casi le aziende acquisiscono informazioni solo in sede di assunzione, senza alcun aggiornamento significativo in sede di successiva valutazione del potenziale e di progettazione degli sviluppi di carriera. Le aziende dovrebbero considerare non solo le informazioni di natura penale, riflesse nei certificati dei carichi pendenti e del casellario giudiziario relativo ai provvedimenti definitivi, ma anche quelle riflesse nei certificati rispetto a indagini in corso e misure di prevenzione, che incredibilmente non vengono mai richieste!

Analogamente, per la direzione acquisti è utile richiedere a tutti i fornitori, appaltatori e *business partner*, potenziali e non, di creare e tenere costantemente aggiornato il proprio profilo reputazionale MEVALUATE, quale strumento a supporto dei processi di qualificazione e di periodica verifica dell'affidabilità delle controparti.

24.6.2 I vantaggi sociali: con MEVALUATE un mondo più sicuro

L'introduzione di una infrastruttura immateriale per la qualificazione reputazionale persegue una serie di obiettivi tra i quali anche quelli di essere uno strumento utile alla costruzione di un mondo più sicuro.

Un'infrastruttura di questo tipo, infatti, coniuga più esigenze che, per quanto restino nel loro proprio ambito, risultano tuttavia tra loro interdipendenti e suscettibili di collegamento funzionale, dato che risulta sempre più frequente considerare la sicurezza come un bene che nasce dalla collaborazione tra 'virtuosi', ossia dall'alleanza di soggetti che, anche se operano in campi distinti, hanno missioni e statuti diversi, poteri diseguali, collaborano all'edificazione dello stesso tipo di risultato, ciascuno con il proprio apporto.

Il Sistema Mevaluate viene a collocarsi in questa concezione 'diffusa' di sicurezza non proprietaria, nel senso che non è attribuita alla esclusiva competenza di un soggetto (in genere allo Stato e alle sue agenzie di sicurezza, in quanto monopolista della forza autorizzato a farne uso legale), ma è la risultante di contributi che provengono da attori e soggetti dei sistemi pubblico e privato. MEVALUATE coniuga le più moderne necessità secondo cui la sicurezza deve rappresentare un mondo a più dimensioni, una delle quali è sicuramente la protezione delle identità personali, che vanno garantite dai rischi di alterazione, manipolazione, falsificazione, sostituzione, ossia da

quelle aggressioni che, specie nel campo cibernetico, ne minano l'integrità e rappresentano una potenziale minaccia per la fiduciarità delle transazioni e relazioni interpersonali.

Il Sistema Mevaluate è anche e soprattutto uno strumento di prevenzione, a disposizione delle persone fisiche, di quelle giuridiche e delle stesse agenzie di sicurezza che potranno avvalersene utilizzandolo per ogni finalità di ricerca e approfondimento. Risulta essere dunque uno strumento universale che soddisfa esigenze multiformi. In questo senso la proposta di Partenariato Pubblico Privato (PPP), attraverso la messa a disposizione della piattaforma MEVALUATE e del suo patrimonio informativo a favore delle istituzioni che si occupano di sicurezza e tutela (forze di polizia, agenzie di sicurezza, A.N.AC.), permanentemente e gratuitamente, prefigura scenari di utilizzazione dello strumento anche a supporto di impieghi di carattere investigativo come per esempio quello di incrocio dei dati e di verifica e asseverazione di informazioni acquisite presso fonti diverse.

24.6.3 I vantaggi per l'economia: un sistema più sano

La realizzazione di spazi negoziali più sicuri, più trasparenti, più affidabili, che alimentano un grado di fiduciarità più elevato, rappresenta un valore in sé. È questo il motivo per il quale MEVALUATE, oltre a costituire uno strumento di promozione etica e legalitaria, genera certezza e rassicurazione che, in quanto condizioni per la stabilità di ogni tipo di relazione interpersonale, hanno un loro preciso valore economico, specialmente, ma non esclusivamente, nel mondo e nelle interazioni di tipo *corporate*.

Tale valore economico è tanto più rilevante se lo si considera alla luce dei benefici che le aziende potrebbero ottenere, anche in termini di contenimento di tempi e costi per la qualificazione delle controparti. Infatti, a fronte delle risorse umane, delle competenze tecniche e dei tempi necessari per espletare le attività necessarie alla valutazione delle controparti, è ora disponibile una piattaforma che potrebbe contribuire a rendere più efficienti ed efficaci la ricerca e lo *screening* iniziale di informazioni e documenti, consentendo alle aziende di poter concentrare i propri sforzi su attività a maggior valore aggiunto (si pensi alle complesse *due diligence* a cui sottoporre alcune controparti).

A ciò si aggiunga che le aziende *corporate* e poi i soggetti pubblici che operano nel campo della sicurezza (tra cui le forze di polizia), potranno accedere alla piattaforma senza alcun onere, ribaltando i relativi ed esigui costi sui rispettivi fornitori, clienti, *business partner* e altre controparti cui le aziende *corporate* potranno richiedere la creazione del profilo reputazionale per entrare in rapporto con loro; gli utenti potranno così conseguire un significativo vantaggio competitivo nei confronti dei *competitors* non qualificati presso il Sistema Mevaluate, a fronte di un investimento esiguo richiesto per la creazione, l'aggiornamento e la consultazione del profilo reputazionale.

Ma MEVALUATE è anche una fonte di ricavi per tutti i suoi utenti: le aziende *corporate* e gli enti che adottano il Sistema Mevaluate a supporto della *compliance* ricevono da MEVALUATE *royalties* sui ricavi specifici relativi ai profili reputazionali.

li redatti dalle controparti che, a loro volta, ricevono da MEVALUATE *royalties* sui ricavi specifici relativi alle *query* sui predetti profili reputazionali. Insomma, un circuito virtuoso tipico di una *community* che nel caso di MEVALUATE è orientata a garantire prevenzione e sicurezza nelle relazioni personali e d'affari.

Il Sistema Mevaluate può essere ancor più importante se si considera che può contare su una rete di alleati pubblici e privati per assistere la promozione di questo metodo di riduzione, su scala universale, dei rischi di attendibilità e fiduciarità legati alla reputazione: da IBM (*partner* di MEVALUATE per *cloud computing* e intelligenza artificiale) a PwC Advisory Italia (*partner* di MEVALUATE per l'adesione alle *best practices* e agli *standard* di controllo interno e di *compliance*) fino alle importanti realtà *corporate* nazionali e multinazionali che si sono impegnate, attraverso il richiamato Gruppo di Ricerca e Sviluppo in Collaborazione, per migliorare la piattaforma MEVALUATE. Tutti i *partner* hanno manifestato interesse a trasformare queste soluzioni base in strategie di ottimizzazione delle proprie attività, siano esse sociali o economiche.

Si può prospettare in tal senso un piano operativo mirato a soddisfare le esigenze di ciascun alleato e beneficiario, finalizzato a costruire strumenti di ausilio alla prevenzione di reati, dei fenomeni di riciclaggio e corruzione, delle infiltrazioni della criminalità organizzata negli appalti pubblici e nell'economia in generale, con un legittimo vantaggio competitivo ed economico derivante dalla maggiore sicurezza e affidabilità delle attività che MEVALUATE rende possibili.

24.7 Reputazione e conoscenza nelle strategie di sviluppo dei territori

In letteratura è da tempo acclarato che la competitività territoriale e lo sviluppo siano fortemente legati alla capacità dei singoli sistemi locali di attivare e/o rafforzare processi di cooperazione e di integrazione al loro interno e/o di valorizzazione intrinseche dei saperi in esso allocati (Becattini e Sforzi, 2002), ma ciò dipende anche dalla reputazione collettiva che i territori vantano, tenendo ben presente che nei territori operano attivamente operatori economici, persone e famiglie.

In particolare, emerge sempre più che la pluralità dei soggetti delle politiche pubbliche ed i processi di autorganizzazione che li caratterizzano hanno una dimensione territoriale, che implica la presenza di diversi livelli di *governance*, in cui la reputazione dell'affidabilità dei territori e dei suoi attori risulta molto importante. Secondo questo schema concettuale un territorio è in grado di basare il suo sviluppo soprattutto sull'esistenza di una fitta rete di relazioni economiche 'certe' raggiungendo una dimensione fisica ed economica tale da consentire la crescita (Tinacci e Mossello, 2001), ma evitando che la carenza di reputazione freni lo sviluppo delle relazioni.

La dimensione territoriale competitiva cambia a seconda delle caratteristiche proprie del territorio di riferimento, del progetto, dell'intervento di sviluppo programmato. In questo senso, le azioni politiche e quelle di valorizzazione ed identificazione di competenze specifiche dei territori in particolare, diventano espressione della capacità organizzativa di un sistema e dei singoli attori locali. Fondamentale è la capacità di

interpretare i processi di cambiamento e di programmare nuove iniziative di sviluppo in cui i territori sono impegnati in azioni di *marketing* di reputazione positiva (Tinacci e Mossello, 2001). È ormai ampiamente condiviso in letteratura, infatti, che alla base della nuova economia della conoscenza vi sia la capacità di produrre valore attraverso la creazione e trasformazione del sapere attuati mediante processi cognitivi di apprendimento via via più dinamici (Thurow, 2002), tanto che le politiche hanno sempre più perseguito un'idea di sviluppo legata alla qualità delle risorse umane, alla valorizzazione del capitale umano ed alla capacità di essere affidabili a livello più strettamente economico. In questo caso la reputazione diventa un fattore economico fondamentale e assume un nuovo significato perché rappresenta un requisito per entrare nel mercato del lavoro oltre che un potenziale strumento di sviluppo economico e di lotta alla disoccupazione.

Lo sviluppo economico basato sull'economia della conoscenza e sulle competenze e sulle certezze reputazionali degli attori economici può innescare azioni virtuose così esemplificabili:

- l'economia della conoscenza immette nel circuito economico i risultati di attività di ricerca e le persone che hanno beneficiato di alta formazione tecnico-scientifica, mettendo in moto una comunicazione con il territorio e con i sistemi economici locali;
- la conoscenza è un fattore chiave della competitività: il miglioramento, il prodotto nuovo, le nuove tecnologie, i nuovi servizi vengono dall'esterno e determinano una cessione di valore aggiunto alle aziende che la recepiscono;
- la conoscenza e la reputazione sono un bene economico in grado di innescare transazioni, di essere fonte di reddito e di occupazione qualificata;
- in un'economia fondata sulla conoscenza è indispensabile valorizzare i soggetti produttori di conoscenza avanzata quali università e centri di ricerca, ma anche sostenere le competenze dei lavoratori con una efficiente istruzione e formazione professionale, fattori che possono, come visto, far crescere il livello della reputazione degli individui.

Non basta disporre di una reputazione individuale e marcatamente differente rispetto ad altri: essa deve essere valorizzata rendendola conosciuta e visibile trasformando l'identità locale in un significato che valga per l'esterno e che possa essere attribuita ad un sistema produttivo intero, ad un territorio. Rispetto alla reputazione individuale, di cui può beneficiare il singolo individuo e la singola impresa operante in quell'area territoriale, la reputazione del territorio ha sicuramente il vantaggio della continuità nel tempo, in quanto i nuovi attori ereditano la reputazione costruita dagli 'anziani', e offre un maggior valore segnaletico verso i consumatori in particolare, e vero qualsiasi *stakeholder* più in generale (Bellandi, 1995).

La reputazione territoriale rappresenta per le imprese e gli individui un bene relazionale (Bourdieu, 1998) che si riproduce tramite un comportamento corretto e responsabile in linea con le modalità territoriali. In letteratura (Belletti, 2002), è da tempo consolidato come una buona reputazione sia indispensabile per i territori; anche se sono notevoli i limiti nella determinazione delle componenti della reputazione del territorio e difficili da valutare i meccanismi di costruzione della reputazione, MEVALUATE The Bank of Reputation può essere lo strumento ideale per implementare politiche di *marketing* territoriali associate anche a incisive comunicazioni

reputazionali. Sempre in letteratura si trovano testimonianze di tentativi di politiche di *marketing* collegate alla reputazione: tra questi possiamo ricordare l'interessante modello della *place reputation* proposto in Siano *et al.* (2009), che identifica le variabili che qualificano la reputazione di un territorio.

L'identità di un territorio si crea gradualmente nel tempo attraverso la creazione e condivisione di progetti. È una storia che diventa proiezione, scelta condivisa nello spazio delle possibilità aperte per una certa collettività, per un certo luogo che può essere esportata insieme alla sua reputazione collettiva. E se questa è legata al territorio, alla società locale, al circuito cognitivo ivi sedimentato, significa anche costruire e rendere riconoscibile l'identità territoriale. Nella nuova economia della conoscenza lo sviluppo si crea sulle differenze moltiplicabili, sulla capacità di moltiplicare la propria differenza. Ogni volta che la conoscenza viene usata si porta a casa un po' di valore aggiunto; alla fine, se il bacino di uso è ampio e cresce col tempo, sono i grandi numeri a creare lo sviluppo economico del territorio.

Riepilogo

Nel presente capitolo si è voluto evidenziare come nella nuova economia della conoscenza assuma sempre più importanza la reputazione, soprattutto per lo sviluppo economico dei territori, presentando in particolare il caso MEVALUATE, la prima infrastruttura immateriale per la qualificazione reputazionale al mondo, strumento operativo e funzionale anche alla gestione ed al monitoraggio del rischio reputazionale.

Riferimenti bibliografici

- BECATTINI G., SFORZI F. (a cura di, 2002), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Milano.
- BELLANDI M. (1995), *Economie di scala e organizzazione industriale*, FrancoAngeli, Milano.
- BELLETTI G. (2002). Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione, in: Basile E., Romano D. (a cura di), *Sviluppo rurale: società, territorio, impresa*, Milano, Franco Angeli.
- BOURDIEU P. (1998), *Practical reason: on the theory of action*, Stanford University press.
- COSTANTINO S. (2008), *Stato di diritto, fiducia, cooperazione, legalità e sviluppo in Sicilia. Analisi, ricerche, pratiche, percorsi*, FrancoAngeli, Milano;
- CAMMOZZO A. (2010), *L'identità nello sviluppo*, unpublished report, http://www.academia.edu/3038439/Lidentita_nello_sviluppo
- CRITELLI G., CAUTERUCCIO M.A., GIGLIOTTI S., MARAGÒ O., NANO C. (2013), *Per un'Economia della Conoscenza. Il Sistema Regionale delle Competenze in Calabria in una logica europea*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- CRITELLI C., MARCIANÒ C. (2013). Economia della Conoscenza, sviluppo locale e pianificazione territoriale integrata: i prodotti di qualità nell'istituzione dei Distretti agroalimentari, in C. Marcianò (a cura di) *Governance rurali in Calabria*, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, Centro Stampa di Ateneo.

- DAVID P.A., FORAY D. (2003), *Economic Fundamentals of the Knowledge Society*, *Policy Futures in Education*, 1 (1), pp. 20-49.
- GEERTZ C. (1988), *Antropologia interpretativa*, Il Mulino, Bologna.
- MEVALUATE (2013), *Codice della Reputazione Universale*, Deposito SIAE – SEZIONE OLAF, Opere Inedite e U. S. Copyright Office del 11.06.2013.
- MOKYR J. (2002), *The Gifts of Athena: Historical Origins of Knowledge Economy*, Princeton, Princeton University Press, (trad. it. I doni di Atena. Le origini storiche dell'Economia della Conoscenza, Bologna, il Mulino 2004).
- PELOZA, J. (2005), *Corporate social responsibility as reputation insurance*. Center for Responsible Business UC Berkeley Working Paper.
- RONCA C. (2007), *Competere con gli intangibili*, Guerini e Associati, Milano.
- SIANO A., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2009), *Place reputation management and leverage points - Rethinking cultural marketing for weak areas*, in 8th International Conference Marketing Trends.
- TINACCI MOSSELLO M. (2001), *La sostenibilità dello sviluppo locale. Politiche e strategie*, Patron, Quarto Inferiore.
- THUROW L. (2002), *Building Wealth: New Rules for Individuals, Companies and Countries in a Knowledge-based Economy*, New York, Harper Business.

Giancarlo Giudici, Fabio Marchetto

Quando il *made in Italy* è più forte della crisi: *lesson learnt*

Dopo due precedenti edizioni, l'una dedicata al *risk management*, l'altra dedicata all'*asset management*, gli autori tornano a esplorare gli effetti della crisi sull'economia, questa volta focalizzando sulla competitività del sistema industriale e produttivo italiano. La prima parte del libro contiene interventi che descrivono efficacemente la situazione del contesto nazionale, evidenziando punti di forza e di debolezza. La seconda parte contiene invece testimonianze da aziende nazionali che hanno superato con slancio le difficoltà della crisi, facendo del *Made in Italy* il loro cavallo di battaglia.

Tante le "lezioni" che emergono dalla lettura di questo volume: storie di imprenditori che svelano i segreti del loro successo e di prodotti che spesso rappresentano delle icone a livello mondiale. Segreti che in realtà si riconducono a pochi concetti emblematici: qualità, artigianalità, conoscenza ingegneristica, capacità di *execution*, valori etici e tradizione e il gusto tutto italiano per il "bello".

Giancarlo Giudici

Nato a Milano il 10/10/1972. Nel 1996 ha conseguito la laurea in Ingegneria gestionale presso il Politecnico di Milano. Nel 2000 ha conseguito il titolo di Dottore di ricerca in Ingegneria gestionale. È stato ricercatore presso la facoltà di Ingegneria dell'Università di Bergamo. Attualmente è professore associato di Finanza aziendale presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, docente nell'area Finanza presso MIP Graduate School of Business del Politecnico di Milano e direttore dell'Osservatorio sui Mini-Bond. È autore di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali sui temi della finanza d'impresa. Ha diretto diversi progetti di ricerca sui temi dell'innovazione e della finanza aziendale, promossi da enti pubblici e privati. È socio della European Finance Association.

Fabio Marchetto

Nato a Milano il 26/7/1977. Ha conseguito la laurea in Ingegneria gestionale presso il Politecnico di Milano. Dopo aver iniziato la propria carriera con brevi esperienze in banca d'affari e consulenza, nel 2005 entra in FincoBank per poi approdare nel 2008 nella Direzione Generale di UniCredit occupandosi in ambito risk management di rischi di credito, liquidità, tasso e finanza strutturata a livello internazionale. Attualmente ricopre in UniCredit la carica di Director First Vice President nella struttura di Group Treasury Organization per l'area Corporate & Investment Banking. È docente a contratto presso il Politecnico di Milano e l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, di cui è membro dell'Advisory Board del Master di Credit Risk Management. È componente della faculty Assiom Forex e membro dell'Institute of International Finance (IIF).

€ 49,00 (i.i.)

ISBN 978-88-386-7503-4



9 788838 675034



www.ateneonline.it