



*Ministero dell'Istruzione
dell'Università e Ricerca*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO



DIPARTIMENTO
DI SCIENZE AZIENDALI
MANAGEMENT
& INNOVATION SYSTEMS

Tesi di Dottorato di Ricerca in ***“Marketing e Comunicazione”***

L’impatto reputazionale nelle società private in controllo pubblico: il caso dell’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.

Candidato

Rossella Santaniello

Coordinatore

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Tutor

Ch.ma Prof.ssa Maria Teresa Cuomo

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

Introduzione	4
Capitolo I: <i>La reputazione aziendale quale asset strategico: “valore” che crea valore</i>	
1.1. Framework teorico sulla corporate reputation: stato dell’arte e review della letteratura	7
1.2. Identità, immagine e reputazione dell’impresa negli studi manageriali: il ruolo della comunicazione nella formazione della corporate reputation	16
1.3. Corporate reputation quale asset strategico: “valore che crea valore”	27
Capitolo II: <i>La corporate reputation in una prospettiva di stakeholder engagement: tra esigenze di valutazione e sistemi di misurazione</i>	
2.1. La visione odierna della corporate reputation: un costrutto people dependent, time based e multidimensional	34
2.2. I rapporti strategici con gli stakeholder tra visione sistemica e stakeholder theory	39
2.3. Il processo di formazione della reputazione aziendale e la relativa valutazione	44
2.4. I diversi sistemi di misurazione della corporate reputation: limiti e difficoltà operative	51
Capitolo III: <i>Il rischio reputazionale ed il danno all’immagine nelle società in controllo pubblico</i>	
3.1. Le società in controllo pubblico: il delicato temperamento tra interessi diversi	59
3.2. Il danno all’immagine nelle società controllate e partecipate: l’importanza di salvaguardare la reputazione aziendale	68
3.3. Gli strumenti di tutela della corporate reputation tra vincoli normativi ed esigenze di trasparenza: il ruolo del modello 231 e del PPC	76

Capitolo IV: *Valutazione dell'impatto reputazionale: il case study Istituto poligrafico e Zecca dello Stato.*

- 4.1. Valori imprenditoriali, cultura organizzativa e mission dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato 82
- 4.2. La salvaguardia della reputazione aziendale tra esigenze di trasparenza, modello organizzativo 231 e valutazione del rischio anticorruzione 87
- 4.3. Il modello multistakeholder di misurazione della corporate reputation nell'ambito dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato 107
- 4.4. Conclusioni.

Bibliografia

Appendice

Introduzione.

L'intensificarsi dei livelli competitivi e i cambiamenti nel profilo delle aspettative sociali nei confronti dell'impresa sollecitano un'attenzione crescente al tema della reputazione aziendale e al suo ruolo strategico nella gestione della complessa rete di relazioni interne ed esterne. Il concetto di reputazione appare oggi meno effimero e più sostanziale, dal momento che comporta giudizi degli stakeholder basati sulla percezione e valutazione, con riferimento ad un non breve arco di tempo, della condotta dell'organizzazione e dei suoi membri¹. La reputazione di un'organizzazione si sedimenta lentamente nel corso degli anni, man mano che si consolida la fiducia da parte degli stakeholder. In effetti, intesa come ammirazione, stima e credibilità presso i pubblici, essa si accredita come una risorsa che riflette la storia delle azioni poste in essere dell'impresa. Proprio perché legata al fattore tempo, la costruzione della reputazione comporta il *commitment*, vale a dire il coinvolgimento e l'impegno costante, durevole e coerente nel corso del tempo di tutti gli attori della realtà dell'organizzazione e diventa, tra l'altro, un affidabile indizio per esprimere significativi giudizi sull'organizzazione stessa. E se si pensa che «l'impresa, prima di essere un processo cognitivo di produzione di conoscenza a mezzo di conoscenza, è una comunità di persone che si muove, in modo più o meno disordinato, verso una meta, più o meno condivisa»², si ha la misura esatta dell'importanza della reputazione organizzativa nelle relazioni interne, quale elemento di coesione di una struttura chiamata ad esprimere intense interazioni con l'ambiente, e – *a fortiori* - nelle relazioni esterne, intese come reticolo di scambi e transazioni che l'impresa realizza proprio con l'ambiente con il quale interagisce. Essendo, poi, la tematica relativa alle società in controllo pubblico, specie in seguito alla entrata in vigore, in data 23 settembre 2016, del D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175, recante “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”, di grande attualità e di non poco conto in quanto si tratta di “soggetti dalla natura anfibia e dal profilo bifronte che, seppure in forma privatistica, costituiscono strumenti di azione della

¹ Cfr. Siano A. (2012), “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”, *Sinergie*, n. 89, p. 10.

² Cfr. Baccarani C., Golinelli G. M. (2011), “L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia”, *Sinergie*, 61-62, pp. 215-216.

pubblica amministrazione che ne è socia”³, si è ritenuto interessante valutarne la dinamica reputazionale e le relative implicazioni. In proposito, è d’uopo precisare in premessa che la locuzione “società *private* in controllo pubblico” adottata come titolo del presente lavoro di tesi è volutamente impropria in quanto la locuzione corretta è quella di “società in controllo pubblico o a controllo pubblico”, ma è stata impiegata per evocare un ossimoro (il profilo bifronte soprarichiamato) alla luce dell’ampia formula adottata dal legislatore e dall’ANAC nelle Linee guida per l’attuazione della disciplina in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza che include nel novero dei destinatari della normativa in commento tutte le società e gli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e gli enti pubblici economici. L’attenzione si è appuntata, in particolare, sull’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato che, com’è noto, svolge, in via esclusiva, attività di rilievo che coinvolgono interessi primari dello Stato, dalla sicurezza alla tutela della salute, dall’anticontraffazione alla predisposizione di metodologie e strumenti per essenziali attività di vigilanza e controllo. Mission dell’Istituto è quella di garantire la tutela degli interessi primari dello Stato-Comunità attraverso prodotti e servizi ad elevato valore intrinseco e di rappresentare un efficace strumento operativo a supporto della Pubblica Amministrazione per l’ammodernamento e la digitalizzazione dei processi interni e dei servizi erogati. Venendo, dunque, in rilievo attività di interesse pubblico, non possono certo essere trascurati i possibili danni all’immagine e alla reputazione aziendale derivanti da fenomeni di corruzione o da altre condotte penalmente rilevanti da parte dei soggetti operanti per conto o nell’interesse dell’organizzazione o a danno della stessa. Al riguardo, sotto il profilo della normativa in vigore, vengono in considerazione sia le misure per limitare il verificarsi di fenomeni corruttivi di cui alla Legge 190/2012 (e, in quest’ottica, il Piano di prevenzione della corruzione rappresenta il documento fondamentale per la definizione della strategia di prevenzione della corruzione all’interno di IPZS), sia il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.lgs. 231/2001 adottato ed aggiornato dall’Istituto quale atto di responsabilità sociale nei

³ Gosis F. (2013). “La natura delle società a partecipazione pubblica alla luce della più recente legislazione di contenimento della spesa pubblica”, www.rivistacortedeiconti.it; Pulitano A. (2014), “Profili sostanziali e processuali delle società in mano pubblica”, www.ildirittoamministrativo.it. p.1.

confronti dei propri stakeholder. In un mercato altamente competitivo quale quello odierno, il pericolo derivante dalla perdita di reputazione assume un'importanza fondamentale e strategica, dal momento che quest'ultima emerge come elemento essenziale nel definire le scelte di condotta e le strategie aziendali. Se è vero, dunque, che la reputazione è una delle condizioni essenziali per preservare la vita stessa dell'azienda, è vero anche che le imprese devono impegnarsi al fine di tutelare e difendere la propria reputazione da tutti quegli eventi sfavorevoli che potrebbero intaccarla. Ciò fa porre l'accento sull'ottica, più recente, che conduce il concetto di reputazione ad una contestualizzazione più vicina alla gestione dei rischi, evidenziando una particolare e specifica categoria di rischio, che prende il nome di rischio reputazionale. Quest'ultimo può essere inteso come il rischio per un'impresa di subire conseguenze economiche sfavorevoli e dannose, dovute ad un peggioramento dei rapporti con i propri stakeholder⁴, a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e credibilità dell'impresa presso i pubblici di riferimento, suoi diretti o indiretti interlocutori. Tra gli eventi in questione vanno considerati le condotte errate da parte dell'organizzazione sia verso i pubblici interni che verso l'esterno, quali episodi di *mismanagement*, frodi o casi di mancata *compliance* normativa, ecc., tutti in buona sostanza coincidenti con le fattispecie contemplate, sia pure con gli opportuni elementi di differenziazione, nella normativa anticorruzione ed in quella del D.lgs. 231/2001. La consapevolezza da parte del management circa il rilievo assunto dal capitale reputazionale dovrebbe trovare conferma attraverso il riconoscimento della sua criticità, in termini di difesa del patrimonio reputazionale da eventi critici, attraverso la creazione di vere e proprie riserve reputazionali, e della centralità della sua misurazione, specie in un'epoca, come quella odierna, contraddistinta dall'emersione di un paradigma economico alternativo, noto come "economia della reputazione"⁵, a testimonianza dell'attenzione riservata a nuove modalità relazionali, fondate essenzialmente sul credito (invece che sull'immagine) attribuito reciprocamente ai protagonisti dell'interazione, in grado di generare valore.

⁴ Cfr. Kitchen P.J., Schultz D.E. (2001), "Raising the Corporate Umbrella", Palgrave-Macmillan, Basingstoke.

⁵ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), "Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione", Giappichelli, Torino, p. VI.

CAPITOLO I

LA REPUTAZIONE AZIENDALE QUALE ASSET STRATEGICO: “VALORE” CHE CREA VALORE.

1.1. Framework teorico sulla corporate reputation: stato dell’arte e review della letteratura.

In tempi recenti, l’importanza degli intangible asset in generale ed il rilievo da assegnare alla corporate reputation hanno ottenuto un plebiscito generalizzato da parte della comunità scientifica e delle organizzazioni imprenditoriali in quanto riconosciuti di vitale importanza per creare barriere all’ingresso nei mercati, per assicurarsi la fedeltà e la conservazione nel tempo della clientela, e, non ultimo, per conseguire stabili vantaggi competitivi.

La formulazione di proposte a differenziale competitivo da parte delle imprese dipende sempre più dalle risorse immateriali. Al riguardo S. Podestà osserva che «Non esiste nell’impresa risorsa materiale che, per essere utilizzata, non richieda una certa quantità di conoscenza immateriale. Analogamente è assai improbabile che un bene fisico possa essere acquistato, sul mercato, con esclusivo riferimento alla sua materialità; che sia il servizio, l’immagine o quant’altro, il cliente acquista (e richiede, anche) un bene complesso in cui elementi materiali ed immateriali sono tra di loro interconnessi in modo inscindibile. C’è di più. Innanzitutto risorse materiali ed output, presi nella loro pura e semplice fisicità, sono assai più imitabili e fungibili se non arricchiti dei loro elementi immateriali»⁶.

La reputazione rappresenta, in verità, uno degli indicatori di successo del modello di *governance* adottato da un’impresa perché nasce da, ed evolve attraverso, la qualità delle relazioni dell’impresa con i suoi portatori di interesse. In linea generale, seguendo una prospettiva psicologica, la reputazione si atteggia quale costruzione sociale formata da “credenze, valutazioni e percezioni che una comunità formula a proposito di un individuo”, ma in modo analogo può essere riferita anche alle organizzazioni in quanto soggetti agenti in un contesto sociale nel quale si sviluppano scambi comunicativi⁷.

⁶ Cfr. Podestà S. (1992), “*Intangibles e valore*”, Atti del Convegno, Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attuarne i divari? Università Bocconi, Milano, 27 novembre, pp. 5-6.

⁷ Cavazza N. (2012), *Il pettegolezzo e la reputazione*, Il Mulino, Bologna.

Il “buon nome” di un’organizzazione, inteso come insieme di valori positivi ad essa associati, influenza infatti la sua capacità di attrarre clienti, di ottenere condizioni contrattuali migliori nell’interazione con i fornitori, di coinvolgere positivamente clienti e pubblici di riferimento nella vita e nelle attività aziendali⁸.

Del resto, già agli albori dell’economia industriale Marshall aveva riconosciuto l’importanza della reputazione organizzativa laddove affermava che «... *a producer, a wholesaler deal, or a shopkeeper who as built up a strong connection among purchasers of his goods, has a valuable property ... he expects to sell easily to them because they know him ...*»⁹.

Per le organizzazioni, così come per gli individui, è fondamentale gestire le impressioni nella vita sociale. Allo sviluppo di questo “sé sociale” concorrono, intuitivamente, diversi fattori: i ruoli, le identità sociali, il confronto con le altre persone, i successi e i fallimenti, i giudizi degli altri, la cultura dominante. «A definire la propria reputazione contribuiscono, dunque, tutti quei comportamenti che, agli occhi degli altri, suscitano impressioni positive le quali, a loro volta, diventeranno oggetto di conversazione di terze persone»¹⁰.

Nel processo di costruzione della reputazione aziendale ci sono, dunque, tre elementi imprescindibili:

- Le reti di relazioni all’interno delle quali le persone/organizzazioni operano confronti e fanno valutazioni;
- I canali di comunicazione, attraverso i quali vengono veicolati informazioni, percezioni, impressioni;
- I comportamenti dell’individuo e delle organizzazioni, o le aspettative sociali rispetto ad essi¹¹.

A testimonianza, però, della difficoltà di pervenire ad una definizione univoca del costruito reputazionale, sin dal 1992, in letteratura si era riconosciuto che «*there is no general agreement on how to define and measure it, but there is a general*

⁸ Cfr. Jones G. H., Jones B. H., Little P. (2000), “Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1, p. 21.

⁹ Cfr. Marshall A. (1923), *Industry and Trade*, MacMillan, London, p. 82.

¹⁰ Cfr. Corradini I., Nardelli E. (2016), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, Milano, p. 14.

¹¹ *Ibidem*, p. 15.

agreement that it is important»¹². Nello stesso senso, più di recente «While interest in the concept of corporate reputation has gained momentum in the last few years, a precise and commonly agreed upon definition is still lacking»¹³.

Da un iniziale approccio definitivo caotico e sterile, tipico dello scenario che connotava gli studi sulla reputazione aziendale negli anni '90, si è passati ad una integrazione del costruito ad opera di discipline differenti, conseguendo tutto il portato e la vivacità proprie di un processo di *cross fertilization* (**tabella 1.1.**). Lo scopo di indagare, con rigore scientifico, le relazioni esistenti tra reputazione e posizione competitiva nell'ottica di individuarne le strategie di costruzione, mantenimento e protezione ¹⁴, ha animato - come emerge dalla sintetica ricostruzione riepilogativa che segue - professionisti ed esperti di discipline diverse, dotando la corporate reputation di una innata ed inevitabile vocazione multidisciplinare.

Tabella 1.1. - La reputazione aziendale in ottica multidisciplinare.

Per **gli psicologi** la reputazione è l'insieme delle associazioni cognitive attinenti ad un'organizzazione sulla cui base i portatori d'interesse orientano i propri comportamenti di supporto o di resistenza all'organizzazione stessa.

La reputazione di un'organizzazione costituisce un sistema di significati che gli individui usano per organizzare le impressioni sull'organizzazione, un semplificatore della realtà circostante.

Per **gli strateghi** la reputazione costituisce una barriera alla mobilità e una risorsa per le organizzazioni; una buona reputazione è un tratto distintivo che garantisce un vantaggio competitivo in grado di proteggere l'organizzazione dall'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti.

Per **i sociologi** la reputazione è un indicatore di legittimità che racconta dell'operato di un'organizzazione in relazione alle aspettative e alle norme della società; le "classifiche reputazionali" sono dei costrutti sociali che parlano delle relazioni che le organizzazioni hanno con i loro portatori di interesse, in un ambiente sociale condiviso.

¹² Cfr. Sobol M. G., Farelly G. E., Taper J. S. (1992), "Shaping the Corporate Image: An Analytical Guide for Executive Decision Make", Quorum Press, New York.

¹³ Cfr. Barnett M. L., Jermier J. M., Lafferty B. A. (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Volume 9, N. 1, p. 26.

¹⁴ Cfr. Hall R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*", Vol. 13, pp. 135-144.

Per **gli esperti di organizzazione** la reputazione è un'interpretazione cognitiva dell'organizzazione usata dagli osservatori esterni per costruire significato e dagli interni e il top management per dare significato.

In questo approccio l'identità di un'organizzazione influisce sulle percezioni e le motivazioni del management e dei lavoratori e sul modo in cui essi si relazionano con l'esterno; la cultura e l'identità di un'organizzazione diventano elementi fondamentali per la costruzione di una reputazione

Per **gli amministrativi** la reputazione è una risorsa intangibile che misura la differenza tra il valore delle sue risorse tangibili certificate nei bilanci delle organizzazioni e il suo valore di mercato.

Per **gli economisti** la reputazione è l'insieme dei segnali che le organizzazioni usano per costruire un vantaggio competitivo e comunicare la propria forza.

In questa prospettiva le organizzazioni investono in reputazione poiché essa costituisce un segnale informativo in grado di aumentare l'attrazione verso se stesse. Quest'ultimo punto in particolare ha stimolato un dibattito tuttora aperto per la difficoltà per i sistemi contabili nella valutazione delle risorse intangibili e della loro capitalizzazione negli anni.

Fonte: CESAR – Centro studi accademici sulla reputazione (2007), “La definizione di reputazione”, 27 novembre, <http://cesar-reputazione.blogspot.it>.

La natura di costruito multidimensionale della corporate reputation, l'essere stata cioè oggetto di indagine da parte di aree disciplinari diverse afferenti, ora agli studi di matrice economica, organizzativa e manageriale, ora a quelli di indole sociologica, psicologica, giuridica, con inevitabili difficoltà definitorie, spiegherebbe, secondo taluni studiosi¹⁵, la scarsa attenzione prestata, fino ad alcuni decenni fa, al fenomeno che stiamo indagando e la carenza di sistematicità dei contributi scientifici sul tema. In particolare, Fombrun e Van Riel, nell'*Inaugural Issue* pubblicato in *Corporate Reputation Review*, avevano evidenziato come l'humus teorico nel quale stavano formandosi i primi contributi scientifici sul tema era in verità frammentato in una serie di ambiti settoriali specifici¹⁶. L'esistenza quindi di una visione multidisciplinare del fenomeno, avrebbe contribuito a creare una disorganicità di fondo dei contributi teorici, rendendo alquanto confuso lo stato dell'arte.

¹⁵ Cfr. Walker K. (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12. No. 4, pp. 357-387.

¹⁶ Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1/2, p. 5.

Contributi accademici e pratici hanno indagato sfaccettature differenti dello stesso fenomeno. Prescindendo dalla realtà aziendale, infatti, è evidente come la stessa espressione “reputazione aziendale o organizzativa” assuma rilievo e connotati differenti a seconda del contesto in cui viene in rilievo. Nell’ambito del diritto, ad esempio, la nozione è messa in correlazione con talune fattispecie di reato, quali l’ingiuria e la diffamazione. Già solo limitandosi agli studi di matrice economica, di contro, la reputazione è alternativamente declinata quale:

- *the result of a corporate branding in the area of marketing*, quindi il risultato delle politiche di marca (in ottica marketing);
- *a signal about future actions and behavior, a pledge that justifies and promotes expectations of a principal about the actions of the agent in the field of principle agent theory*, il segnale di future azioni e comportamenti che giustifica le aspettative del *principal* nei confronti dell’*agent* (nell’ambito della teoria dell’agenzia);
- *the manifestation of a corporate identity in the field of organization theory*, vale a dire l’espressione dell’immagine aziendale (nelle teorie organizzative);
- *a potential market entry barrier in the field of management*, quindi una potenziale barriera all’ingresso (negli studi di management¹⁷).

Due, quindi, i punti fermi che, nella diversità degli approcci seguiti, connotano la reputazione: uno temporale (la reputazione si costruisce e consolida nel tempo) e l’altro di contesto (a seconda dell’obiettivo perseguito o della prospettiva adottata, infatti, una stessa organizzazione può godere di una buona reputazione in un ambito di riferimento e non in un altro).

I primi studi sulla Corporate Reputation sono da ricondurre agli anni ’70, con riferimento all’analisi dei processi decisionali condotti in situazioni di incompleta o inesatta informazione.

Le accezioni accolte nelle differenti aree/ambiti di disciplina lasciano chiaramente trapelare la crescente importanza che il patrimonio reputazionale sta assumendo

¹⁷ Cr. Schwaiger M. (2004). “Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study”, *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, p. 48.

per le organizzazioni. La perimetrazione dei diversi approcci teorici rinvenuti in letteratura appare, però, tutt'altro che agevole.

Berens e Van¹⁸ individuano tre filoni di studio della reputazione, ai quali afferiscono altrettanti modelli di misurazione.

1) La reputazione sociale - primo dei filoni di studio summenzionati - viene configurata in termini di aspettativa sociale, intesa quale insieme delle attese che le persone nutrono nei confronti delle organizzazioni e della relativa condotta. La mancata realizzazione delle attese genera, inevitabilmente, la formazione di impressioni negative nei confronti delle organizzazioni stesse.

2) La reputazione - intesa in linea con il secondo filone - quale personalità aziendale, scaturisce dal processo attraverso il quale le persone, in base alla propria personalità ed al proprio vissuto, attribuiscono alle imprese stesse talune caratteristiche o attributi della personalità.

3) La reputazione, infine, quale percezione di onestà, affidabilità e correttezza dell'azienda si traduce - secondo il terzo filone di studi - in fiducia¹⁹.

Prendendo le mosse dalle diverse prospettive di analisi sulla base delle quali sono stati condotti gli studi in letteratura, è possibile – senza pretesa di esaustività – ripercorrere cronologicamente l'exkursus che ha accompagnato i contributi teorici maggiormente rilevanti nella formazione di una nozione il più possibile condivisa di corporate reputation.

In chiave macroeconomica, le teorie dell'agenzia, della segnalazione informatica e dei giochi sono le prime a riconoscere l'importanza della reputazione aziendale nel decretare il successo delle imprese, suggerendone un utilizzo strategico di tipo offensivo, quale segnale attrattivo²⁰.

La reputazione, in quest'ottica, deriva dall'accumulo di risorse in cui si è in precedenza investito al fine di generare negli osservatori esterni una percezione di attendibilità e affidabilità. Muovendo, in altre parole, dalla premessa che molti dei

¹⁸ Cfr. Berens G., Van Riel C.B.M. (2004), "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, N. 2, pp. 161-178.

¹⁹ Cfr. Corradini I., Nardelli E. (2016), La reputazione aziendale, *op. cit.*, p. 27.

²⁰ Cfr. Spence A.M. (1974), *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge Mass, Harvard University Press; Milgrom P., Roberts J. (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, Vol. 94. No. 4; Mahon J.F., Wartik S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, p.19; Stigler G. (1962), "Information in the Labor Market", *Journal of Political economy*, Vol. 70. S5

processi e delle attività di un'azienda non appaiono manifeste all'esterno, ma anzi vengono percepite come nascoste, la reputazione costituirebbe proprio il segnale informativo destinato ad accrescere la fiducia dell'osservatore nell'operato dell'impresa. La capacità della reputazione di influenzare le scelte di coloro che interagiscono con l'impresa, secondo la prospettiva di analisi citata, si esprimerebbe proprio nei casi in cui risulti essere particolarmente complesso o oneroso ottenere informazioni sulla qualità dell'offerta o sulla credibilità e affidabilità delle affermazioni veicolate da un'azienda.

L'impiego strategico di tipo di tipo offensivo, cui si è fatto cenno in precedenza, emerge in maniera più chiara dagli studi di Weigelt e Camerer²¹ che pongono a fondamento delle loro considerazioni le implicazioni derivanti dalla teoria dei giochi. La Teoria dei Giochi si focalizza sullo studio di situazioni conflittuali, tra due o più agenti, ricercandone, attraverso il supporto di modelli matematici, la soluzione più opportuna, di tipo cooperativo. Il valore dell'influenza reputazionale viene collegato al ruolo esercitato dal concetto di fiducia, associata alla razionalità dei giocatori. La reputazione dell'organizzazione, in questo caso, orienta le decisioni strategiche dei concorrenti dell'arena competitiva. In presenza di asimmetrie informative, i consumatori, sicuramente meno informati dei manager in ordine al reale impegno dell'impresa nella gestione di processi ed attività fanno affidamento sulla reputazione aziendale. La reputazione diviene, dunque, un segnale informativo sulla qualità dell'offerta²², ed appare conseguentemente proficuo per l'impresa investire sulla solida e positiva costruzione della stessa.

Tuttavia molti dei contributi citati, pur avendo messo in rilievo la rilevanza della reputazione per l'impresa, dal punto di vista empirico non sono riusciti a dimostrare il legame esistente tra reputazione e generazione di valore economico.

Un contributo significativo in tale direzione proviene dagli studi basati sulla *Resource Based Theory*, prospettiva questa che – come esplicitato meglio nel prosieguo della trattazione - offre una particolare chiave interpretativa nello spiegare il ruolo ricoperto dalla reputazione, e più in generale dalle risorse intangibili, nella produzione di valore. Attraverso tale chiave interpretativa la

²¹ Cfr. Weigelt K., Camerer C. (1998), "Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9. No. 5, pp. 443-454.

²² Cfr. Shapiro C. (1983), "Premiums for High-Quality products as Returns to Reputation", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, November, pp. 659-681.

reputazione è vista come un asset intangibile e strategico, che permette all'impresa di generare vantaggi competitivi durevoli rispetto a quelli derivanti dalle tradizionali strategie di posizionamento.

In particolare essa rappresenta una risorsa preziosa nel duplice orizzonte temporale dell'attualità, come *intangibile asset*, e del futuro, quale risorsa capace di creare o distruggere valore²³.

Tuttavia, anche nella prospettiva strategica, al pari di quanto visto per gli altri contributi teorici sopra esposti, gli studiosi si sono limitati a richiamare l'attenzione sui favorevoli effetti competitivi generati da una buona reputazione, sostenendo implicitamente l'importanza dell'allocazione delle risorse che la società deve attuare nel tempo, al fine di erigere barriere reputazionali nei confronti dei competitors con evidente intento difensivo.

Invero, in una prospettiva più ampia, non limitata solo ai filoni di studio testè citati, ma incentrata sul significato soggiacente alla mole dei contributi teorici sul tema, è possibile addivenire ad individuare tre raggruppamenti di senso che fanno leva rispettivamente: 1) sulla reputazione come consapevolezza; 2) sulla rilevanza del problema della valutazione; 3) infine, sulla reputazione in quanto *asset* a disposizione dell'impresa.

Alla reputazione come *awareness* sono riconducibili tutti quegli studi il cui elemento focale, come dicevamo in precedenza, è rappresentato dalla percezione. Gli elementi percettivi, in altri termini, nell'essere aggregati, formano la reputazione. Gli studi ascrivibili a tale *cluster* coprono un arco temporale quarantennale (1965-2003), analizzando la reputazione come percezione da parte degli acquirenti della notorietà e credibilità di un'impresa, come reazione affettiva o emozionale²⁴, oppure come insieme di attributi che i soggetti osservatori percepiscono come ascrivibili ad un'azienda, o infine come eredità (aspetto emotivo) del nome d'impresa²⁵.

Il secondo raggruppamento – reputazione come *assessment* – a differenza del primo considera l'oggetto di studio come un insieme di giudizi, valutazioni, stime

²³ Cfr. Louisot J., Girardet C. (2012), "Managing risk to reputation – a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies", *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, vol. 4, n.1 pp. 4 – 47

²⁴ Cfr. Fombrun C.J., Rindova V. (1996). *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations, Working Paper*, New York University Stern School of Business, New York.

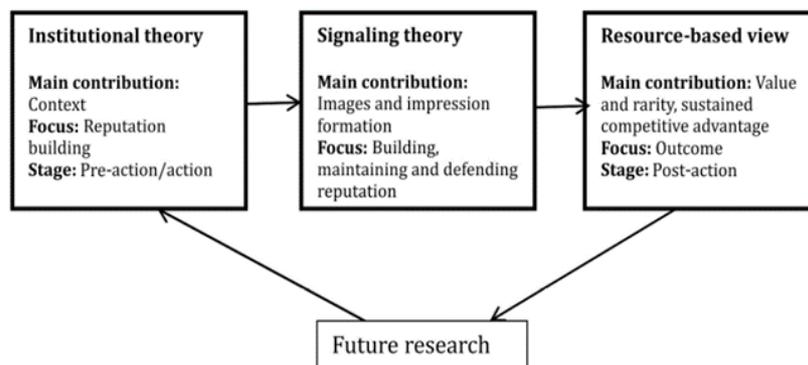
²⁵ Cfr. Larkin J. (2003). *Strategic reputation risk management*, Palgrave Macmillian, Basingstoke, UK.

e indicatori ascrivibili ai soggetti interagenti con l'impresa; si esalta in tale posizione il valore giudicante della categoria.

Infine, nel terzo *cluster* – reputazione come *asset* – convergono tutte quelle definizioni che considerano la *corporate reputation* quale risorsa intangibile rilevante, in grado di apportare all'organizzazione benefici di tipo economico e finanziario²⁶.

Allo scopo di addivenire ad una interpretazione ampiamente condivisa del costruito complesso e multidimensionale rappresentato dalla *corporate reputation*, numerosi studiosi fanno convergere il proprio interesse in particolare sul contributo di tre prospettive teoriche, con il cui ausilio è possibile tracciare un impianto concettuale organico, che analizza il costruito reputazionale a partire dal processo di formazione, al suo mantenimento, fino alla valutazione delle conseguenze generate (**Figura 1.1**).

Figura 1.1. – Il trapasso dalla fase pre-action alla fase post-action.



Fonte – WALKER K. (2010), “A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, op. cit., p. 376.

Pertanto, in una fase di *pre-action* l'attenzione si concentra sulla *Institutional Theory*, focalizzata sull'incremento del consenso dell'organizzazione all'interno di contesti istituzionali. Nello stadio di *action*, invece, l'aspetto critico è rappresentato dall'interpretazione delle performance quali segnali per la formazione delle percezioni degli stakeholder (*Signaling Theory*). Infine, per una analisi degli “esiti” raggiungibili (*post-action*) attraverso la gestione della

²⁶ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, p. 19.

reputazione aziendale può farsi riferimento al contributo della *Resource-Based View*²⁷.

1.2. Identità, immagine e reputazione dell'impresa negli studi manageriali: il ruolo della comunicazione nella formazione della corporate reputation.

Uno dei principali ostacoli alla formazione di una visione unitaria della *corporate reputation* – come opportunamente osservato da Fombrun and van Riel – deriva, come anticipato in epigrafe, dalla confusione concettuale e terminologica tra identità, immagine aziendale e reputazione. Dall'angolo visuale dei due autori citati, identità e immagine, pur configurandosi quali componenti di base della reputazione (“*basic components*”), si pongono, la prima, quale percezione della natura dell'azienda da parte degli stakeholder interni (dipendenti e manager); la seconda, l'immagine, come la percezione che gli osservatori esterni hanno dell'impresa. La reputazione, dal canto suo, si configura quale risultato dell'aggregazione di queste percezioni. «*A corporate reputation is a collective representation ... It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders...*»²⁸. Nello stesso periodo, Markwick and Fill definiscono l'identità quale «*the organization's presentation of itself to its various stakeholders and the means by which it distinguishes itself from all other organizations*²⁹». Prende in parte le distanze dalla visione degli autori citati, Bromley che descrive l'immagine aziendale nei seguenti termini: «*the internal collective state of mind that underlies its corporate communications efforts (successful or not) to present itself to others*³⁰». Tuttavia, la prospettiva integrativa di Fombrun e van Riel, rimane alquanto lontana dall'aver una valenza universale. La lamentata confusione e commistione concettuale dimostra come identità, immagine e reputazione rappresentino un'area di indagine aperta e sulla quale si avverte oggi più che mai l'urgenza di intensificare gli sforzi di ricerca sia

²⁷ Cfr. *Ibidem*, p. 21.

²⁸ Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (1997), “The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*”, Vol. 1. No. 1/2, p. 10.

²⁹ Cfr. Markwick N., Fill C. (1997), “Towards a framework for managing corporate identity”, *European Journal of Marketing*, 31, 5-6, pp. 396 – 409.

³⁰ Cfr. Bromley D. B. (2001), “Relationships between personal and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, 35, 3-4, pp. 316 – 331.

per comprendere i loro effetti sulla stabilità e sul successo dell'azienda nel lungo termine, sia per diffondere cultura d'impresa presso le aziende, sensibilizzandole sulla necessità dell'applicazione di un approccio razionale alla gestione di tali risorse strategiche e delle loro complesse relazioni.

L'approccio degli studi di strategia e management ha seguito uno sviluppo concettuale che in un certo senso riflette quello degli studi di marketing, infatti, a partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta, l'attenzione è stata focalizzata sul concetto di *corporate image* come insieme di valutazioni espresse dagli stakeholder – primo fra tutti il cliente – con riferimento all'azienda nel suo complesso, basate su componenti funzionali tangibili (qualità, prezzo, servizio, affidabilità) e componenti emotive soggettive (sensazioni, sentimenti, emozioni). Verso la fine degli anni Settanta e negli anni Ottanta lo studio della corporate image, incentrato sull'analisi dei meccanismi percettivi degli stakeholder e sulle modalità con le quali l'azienda può influenzarli, è stato affiancato dagli studi volti ad indagare le componenti strutturali dell'azienda, che rappresentano la sua essenza e la caratterizzano in modo unico e distintivo nell'ambiente. Sono stati così introdotti il concetto di *corporate personality* e quello di *corporate identity*³¹. Attraverso l'introduzione del concetto di *corporate personality*, Abratt³² assegna al management l'importante ruolo di sviluppare una filosofia aziendale che, incorporando i valori e le assunzioni dell'organizzazione, diventa *corporate culture*. In ciò la *corporate identity* dovrebbe servire come veicolo per esprimere la *corporate personality*.

La *corporate personality* è una rappresentazione collettiva del complesso dei valori condivisi dal personale dell'azienda, mentre la *corporate identity* comprende tutti i principali elementi della vita dell'azienda, quali la cultura, la *mission*, la *vision*, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi³³. La *corporate personality* rappresenta, dunque, il nucleo delle caratteristiche distintive

³¹ Cfr. Mazzei A., Gambetti R. (2006), "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni", Convegno "le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio, p. 5.

³² Cfr. Abratt R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, p. 70.

³³ *Ibidem*, p. 6.

e durevoli dell'organizzazione e tali caratteristiche sono, dunque, legate alla localizzazione delle strutture produttive e agli elementi della corporate culture (valori guida, principi, credenze ecc.) che orientano le condotte dei membri dell'organizzazione e ne supportano il know-how e le competenze distintive.

Al fine di concretizzare una determinata *corporate personality*, il vertice definisce, esplicita e diffonde i valori guida nell'ambito della struttura organizzativa, con l'intento di plasmare una personalità che trova occasione di estrinsecarsi negli elementi visivi della *corporate identity* capace di generare senso di appartenenza e riconoscibilità tra i pubblici interni, in modo tale da favorire la condivisione di obiettivi e strategie. La funzione di orientamento svolta dai valori guida agisce sulle capacità dei singoli individui operanti nell'organizzazione, favorendo pertanto l'allineamento delle interazioni tra gli stessi³⁴.

La *corporate identity* quale insieme degli indizi visivi va comunicata con l'intento di precisare gli aspetti che caratterizzano l'organizzazione, ciò di cui si occupa e come opera. Si è soliti parlare, in tal caso, di identità formale o visiva, o anche di immagine costruita (o coordinata), la cd. *visual identity*, che mira a realizzare visibilità e riconoscibilità. In altre parole, la identità aziendale, venendo veicolata attraverso le componenti visive e formali (sistema di offerta, luoghi di produzione e distribuzione, messaggi dell'impresa), genera la surrichiamata immagine costruita o coordinata. Segnatamente, la trasposizione della *corporate personality* in elementi visivi dà luogo a quella che viene definita come *corporate visual identity* comprendente la marca (brand) e gli slogan dell'organizzazione, il design di prodotto ed il packaging, i colori istituzionali (codici cromatici), la carta intestata (modulistica) ecc.. Trattasi degli elementi tipici del *visual identity system* vale a dire del manuale dell'immagine coordinata³⁵. Orbene la *visual identity*, inizialmente composta di soli elementi grafici o visivi, gradualmente acquisisce al suo interno elementi intangibili, quali la cultura organizzativa e il comportamento dei membri, agendo come elemento di identificazione e di rinforzo da parte del

³⁴ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, *op. cit.*, pp. 144 e ss..

³⁵ Cfr. Siano S., Vollero A., Siglioccolo M. (2015), *Corporate Communication Management*, Giappichelli, Torino, pp. 7 ss.

personale interno, offrendo ai pubblici di riferimento indizi aggiuntivi per ricordare l'organizzazione in modo tale da contribuire a rafforzare l'immagine e la reputazione³⁶. La *corporate identity* diventa quindi espressione della pluralità dei modi attraverso i quali l'organizzazione, in qualche modo, comunica e presenta se stessa in modo visibile all'esterno³⁷.

La *corporate image*, come già rilevato, esprime invece la percezione dell'organizzazione in un dato istante da parte dei pubblici esterni. Secondo tale accezione quindi, l'immagine organizzativa non esiste nell'organizzazione ma nei pubblici che percepiscono l'impresa attraverso una serie di indizi sintomatici di ciò che essa è³⁸. In proposito, è bene ricordare che secondo la tassonomia proposta da Bernstein³⁹ esistono nove gruppi di interlocutori, o "pubblici, dell'azienda. Si tratta del pubblico interno (forza lavoro e azionisti), della comunità locale (cittadini, autorità, istituzioni), dei gruppi di influenza (movimenti a tutela del consumatore, accademici, studiosi), degli interlocutori commerciali (fornitori, forza vendita, distributori), dell'autorità centrale (uffici preposti a varie funzioni, dall'incentivazione al controllo ed al prelievo fiscale), dei mass media (giornali, riviste, radio, televisione), del settore finanziario (banche od altri investitori istituzionali), dei clienti finali (consumatori o utilizzatori del prodotto), del grande pubblico (la collettività sovra-locale nella quale opera l'impresa). Accade, così, che nell'ambito di ogni tipo di pubblico prende forma una specifica immagine d'azienda che scaturisce dalla capacità dell'impresa di soddisfarne le attese. Dunque non esiste un'immagine dell'azienda, ne esistono tante quanti sono i tipi di interlocutori o, a rigore, tante quanti sono i soggetti che interagiscono con l'impresa.

Dell'identità aziendale, definibile come «una manifestazione strategica della visione e missione aziendali, sostenuta dalle strategie che una società impiega nelle sue attività operative o di produzione»⁴⁰, è dunque possibile enucleare

³⁶ Cfr. Vanden Bosch A., De Jong M.D.T., Elving W.J.L., (2005), "How corporate visual identity supports reputation", *Corporate Communication: an international journal*, 10, p 108 – 117.

³⁷ Cfr. Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H. (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.

³⁸ Cfr. Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 130.

³⁹ Cfr. Bernstein D. (1988), *Company image*, Guerini e Associati, Milano, p. 157 ss.

⁴⁰ Cfr. Melewar T.C., Wooldridge A.R. (2001), "The dynamics of corporate identity: a review of a process model", *Journal of Communication Management*, 5, 4, pp. 327-340.

diversi tipi ed individuare altresì quattro dimensioni⁴¹. Queste ultime vanno dalla comunicazione e il design alle condizioni del mercato, passando attraverso i comportamenti dell'azienda, del management e dei dipendenti e la cultura aziendale. Le tipologie⁴², invece, sono declinabili come segue: 1) attuale, cioè quello che l'organizzazione è in realtà; 2) comunicata (chi dice di essere a seconda di cosa comunica); 3) percepita, vale a dire come viene vista dagli altri; 4) ideale, l'auspicio dell'azienda, ciò che vorrebbe ipoteticamente essere; 5) desiderata, ciò che ambisce praticamente a diventare. In proposito, secondo taluni autori⁴³, l'immagine presenterebbe una duplice valenza riconducibile alla possibilità di separare l'immagine desiderata dalla componente effettiva ed attuale. In particolare, l'immagine desiderata esisterebbe all'interno dell'organizzazione, prescindendo da quelle che sono le percezioni degli stakeholder esterni, mentre l'immagine attuale verrebbe plasmata dalle percezioni esterne degli stakeholder. Pertanto, l'immagine organizzativa rileverebbe in termini di immagine desiderata rappresentativa di un ritratto interno progettato per l'audience esterna. Il cambiamento dell'immagine percepita, tuttavia, non può essere inteso come una scelta direttamente pianificabile e gestibile dall'impresa, ma solo indirettamente, agendo per il tramite della propria *corporate identity* trasmessa all'esterno. La precisa distinzione delle tre categorie concettuali inserita nell'ambito di un più ampio modello di corporate identity management, mira a ridurre il gap tra percezione e realtà, attraverso la ricerca di un delicato equilibrio tra gli stessi costrutti menzionati, riducendo il rischio del verificarsi dei sopra descritti effetti distorsivi.

Molti sono infatti gli studiosi per i quali il concetto di *corporate reputation* presenta una sostanziale coincidenza con quello di *corporate image* (**Tabella 1.2.**).

⁴¹ Cfr. Melewar T.C., Jenkins E. (2002). "Defining the corporate construct", *Corporate Reputation Review*, 5, 1, pp. 76-90.

⁴² Cfr. Balmer J.M.T., Greyser S.A. (2003). *Managing the Multiple of the Corporation*, in Balmer J.M.T., Greyser S.A., eds., *Revealing the Corporation*, Routledge, London, pp. 15-30.

⁴³ Cfr. Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991). "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.

Tabella 1.2. – Identità, Immagine e Reputazione

View	Concepts	Authors
(1) Culture/Character x Impression/Perception	Identity – Central and basic character of the firm	Barnett <i>et al.</i> , 2006
	Image – Internal or external observers' general impression	
	Reputation – Observers' general judgment, highly linked to image	
(2) Static x Dynamic	Identity – Attributes that distinguish an organization	Balmer & Greyser, 2002, 2006; Roberts & Dowling, 2002
	Image – Perception about this organization at a certain point in time (static and short-term)	
	Reputation – Perception about an organization over time (dynamic and long-term)	
(3) Internal x External (Stakeholders)	Identity – (Desired?) perception of internal stakeholders	Fombrun & Van Riel, 1997; Davies, Chun & Silva, 2001; Lewellyn, 2002
	Image – (Desired?) perception of external stakeholders	
	Reputation – Aggregation of actual identity and actual image in a collective representation	

Fonte: GELLER G. (2014), “A review and critique on the relation between corporate reputation, value creation and firm performance”, *AOS Amazon, Organizations and Sustainability*, N. 1, Vol. 3, p. 12.

L'immagine aziendale, è «un insieme di credenze e sentimenti a proposito di un'organizzazione⁴⁴», nella cui formazione entrano in gioco sia elementi cognitivi che emotivi, i quali, in un processo di interazione, determinano la creazione di una rappresentazione nell'individuo rispetto ad un oggetto. In tale rappresentazione le persone attribuiscono all'organizzazione una serie di caratteristiche fisiche e morali e vengono così indirizzate nei loro comportamenti⁴⁵. «L'immagine rappresenta quindi la percezione maturata dagli stakeholder esterni con cui l'organizzazione entra in contatto, direttamente o indirettamente. La fonte primaria di questa percezione è costituita dalle relazioni, ma anche dalle informazioni veicolate dall'azienda»⁴⁶. Analizzando le modalità attraverso le quali l'identità influenza l'immagine aziendale, Dowling ne fa scorgere anche la commistione e confusione già denunciata, laddove evidenzia che, al fine di riconoscere più facilmente l'organizzazione, le persone manifestano la propensione ad associare immagine ed azienda.

L'auspicato equilibrio si realizza se si verifica la sostanziale coerenza tra corporate personality e *corporate identity* e la corrispondenza tra quest'ultima e la

⁴⁴ Cfr. Dowling G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, Oxford.

⁴⁵ Corradini I., Nardelli E. (2016), La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione, *op. cit.*, p. 30.

⁴⁶ Cfr. *Ibidem*, p. 31.

corporate image, frutto di una percezione in linea con la reale essenza dell'organizzazione. Da ciò si comprende come l'assenza del suddetto equilibrio comporti evidentemente uno scollamento tra aspettative e immagine percepita, rendendo altrettanto evidente l'incapacità da parte dell'impresa di mantenere le promesse nei confronti dei suoi osservatori, scontando un debito in termini di coerenza percepita. Di fronte ad una storia d'impresa costruita su promesse mantenute e scelte coerenti nel corso del tempo, gli stakeholder sono indotti a pensare ad un impegno serio e continuo da parte della stessa, che origina da fattori strutturali ben consolidati nella personalità dell'organizzazione stessa. La percezione da parte dei pubblici di una sostanziale coerenza di fondo della storia d'impresa con i valori espressi nel corso del tempo, crea reputazione a motivo della capacità segnaletica riconducibile a tale coerenza. Del resto, la reputazione – secondo Nelli e Bensi - costituisce la sintesi di un vasto insieme di segnali circa il proprio agire strategico che l'organizzazione trasmette agli stakeholder nel corso del tempo, in modo sia esplicito che implicito, consentendogli di formulare previsioni sul comportamento futuro dell'impresa: la coerenza tra tali attese e gli effettivi comportamenti aziendali determina la formazione della corporate reputation⁴⁷.

Tra *corporate reputation* e *corporate image* esisterebbe una relazione bilaterale di influenza reciproca⁴⁸. La reputazione, che si configura quale credibilità provata che consente di «dare un fondamento al diritto di chi promuove la comunicazione ad affermarla senza che l'alter (il ricevente) debba verificarla», costituisce l'alternativa, basata sulla fiducia, alla verifica diretta delle attività organizzative da parte del ricevente⁴⁹. Essa rappresenta, come esplicheremo nel prosieguo della trattazione, un vettore in grado di “incapsulare” la fiducia, diffondendola e difendendola⁵⁰.

⁴⁷ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003). L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis, *op. cit.*, p. 19.

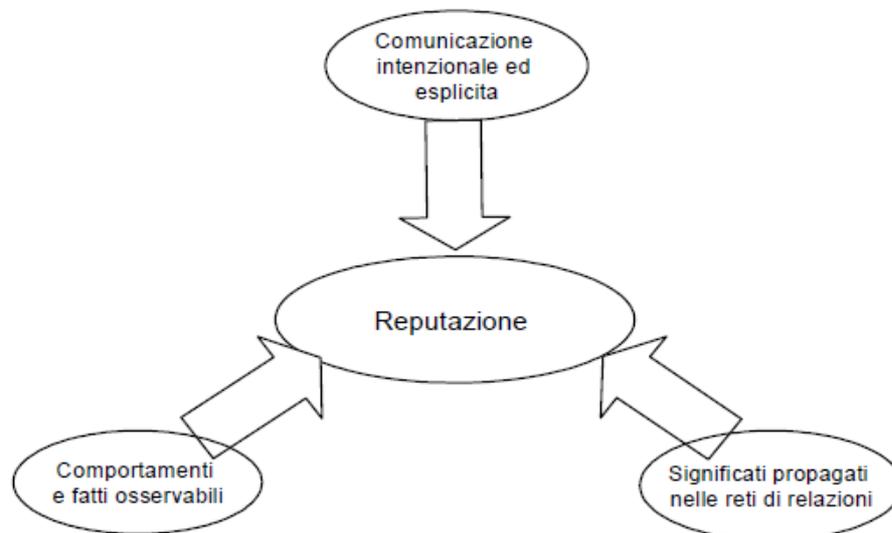
⁴⁸ Cfr. Rindova V.P. (1997), “The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 188-194.

⁴⁹ Cfr. Gili C. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubbettino, Soneria Mannelli (CZ), p. 25.

⁵⁰ Cfr. Boero R., Bravo G., Castellani M., Laganà F., Squazzoni F. (2008), *La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali*, Dipartimento di Studi Sociali PAPERS, Brescia, No. 05

Il successo nella gestione della corporate reputation sembra trovare fondamento anzitutto nella capacità di sviluppare coerentemente e di mantenere allineati gli elementi che rimandano alla personalità, all'identità e all'immagine dell'organizzazione. Un allineamento in questi termini può essere attuato grazie all'impiego di programmate azioni riconducibili nell'ambito di appropriati piani comunicazionali. Posto, dunque che la corporate communication è l'insieme di quei processi attraverso i quali gli stakeholder percepiscono l'identità dell'organizzazione e che così danno luogo alla formazione della reputazione aziendale⁵¹, si può arrivare ad affermare che la comunicazione influenza la reputazione aziendale attraverso tre modalità, dirette e indirette (**Figura 1.3.**): i segni di cui si serve la comunicazione esplicita e intenzionale, come per esempio una campagna pubblicitaria; le reti di relazioni che diffondono opinioni, informazioni, conoscenze, per esempio tramite il passaparola; la comunicazione di fatto realizzata attraverso i comportamenti, come per esempio la qualità dei prodotti. Segnatamente, *la corporate reputation* è influenzata da tutti gli elementi appartenenti al *corporate identity mix: behaviour, communications* e *symbolism*.

Figura 1.3. - Le categorie della *corporate communication* per sviluppare la reputazione



Fonte: MAZZEI A., GAMBETTI R. (2006). *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*, Convegno “le tendenze del marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 20-21 gennaio, p. 9.

⁵¹ Cfr. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage”, *Corporate Communications: An International Journal*, 4.

La comunicazione esplicita e intenzionale, che impiega segni di tipo analogico e digitale veicolati attraverso la pubblicità, gli eventi, le relazioni con i media, il sito web aziendale ecc., contribuisce a costruire la reputazione aziendale poiché rende trasparenti e dunque percepibili il valore offerto e i costi sostenuti riducendo l'asimmetria informativa tra le due parti⁵². Appare pertanto necessario ripiegare su elementi di comunicazione esplicita che rendano possibile la formazione di supposizioni il più possibile rappresentative di ciò che è la realtà organizzativa⁵³. Inoltre la comunicazione è cruciale per ridurre il gap tra la qualità erogata e quella percepita dal cliente e il gap tra obiettivi di customer satisfaction definiti dal management e quelli condivisi dagli operatori. Essa corrisponde al concetto di "secondary communication" indicato da Balmer e Gray⁵⁴.

I valori guida appaiono dunque l'elemento su cui fondare la comunicazione esplicita poiché riflettono la personalità dell'organizzazione, in dipendenza della loro funzione di filtro tra l'orientamento strategico di fondo e l'ambiente in cui l'organizzazione opera o, se si vuole, il ponte che collega la comunicazione interna con quella diretta all'esterno. Il riferimento a valori guida eticamente fondati assicura da un lato una coerenza di fondo tra tutti gli atti di comunicazione e tra questi e le scelte gestionali dell'azienda. Inoltre favorisce il processo di legittimazione dell'organizzazione nel contesto di riferimento basato sul fatto che l'organizzazione riesca ad esprimere dei valori considerati desiderabili dalla società. Proprio per tali ragioni la comunicazione aziendale è sempre più al servizio della responsabilità sociale. L'identità distintiva dell'azienda, poi, è centrale per tutti i processi di comunicazione interna ed esterna in quanto unifica le molteplici immagini percepite dalla pluralità degli interlocutori dell'organizzazione in modo soggettivo e a volte divergenti, evitando il rischio di ridurre l'organizzazione a "un'impresa inesistente". Le reti di relazioni diffondono e amplificano i messaggi relativi all'organizzazione in modo indipendente dalla stessa, anche se ciò non vuol dire che essa non abbia alcun margine per

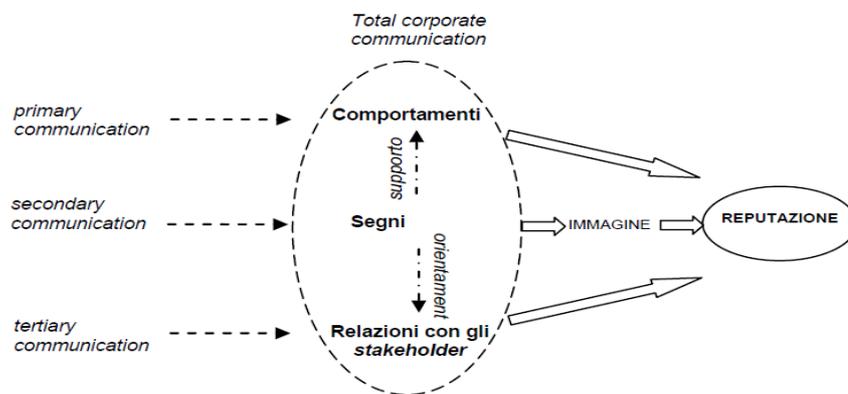
⁵² Cfr. Mazzei A., Gambetti R. (2006). *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*, Convegno "le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 gennaio, p. 10.

⁵³ Cfr. Siano A. (2001). *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, *op. cit.*, p. 140.

⁵⁴ Cfr. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, 4.

governarle. L'azienda è l'oggetto ma non la fonte del messaggio, a differenza di quello che avviene nel caso della comunicazione intenzionale ed esplicita. Si parla, in proposito, di *reputational relationships*⁵⁵ - quelle cioè che si stabiliscono tra l'organizzazione e i pubblici con i quali essa non ha contatti diretti - e di *tertiary communication* (Figura 1.4.), che comprende il passaparola e i messaggi veicolati dai mass media e dai concorrenti. L'importanza delle reti di relazioni è crescente perché di recente sono aumentate le fonti di comunicazione indipendenti e la loro capacità d'impatto. Per esempio sono sempre più diffuse le comunità online e i siti amatoriali che raggruppano clienti e altri stakeholder e che legano in reti di conversazioni i collaboratori al mondo esterno.

Figura 1.4. - Le categorie della *corporate communication* per costruire la reputazione



Fonte: CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2013), "Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore", *Sinergie*, n. 90, Gennaio-Aprile, p. 174.

Nella formazione della reputazione aziendale, quindi, alla comunicazione viene riconosciuto un ruolo di divulgazione di informazioni di input per i processi decisionali e di diffusione dei risultati (comunicazione informativa), nonché di trasferimento all'esterno dei valori autentici dell'impresa (funzione narrativo-simbolica).

Quale output di un processo di socializzazione, per la costruzione di opinioni condivise e di consenso sociale, la *corporate reputation*, basata su una fitta rete di scambio di informazioni, è in realtà il prodotto di un processo di attribuzione di senso all'agire di impresa, che avviene a livello sociale, ed è alimentato dalla

⁵⁵ Cfr. Grunig L. A., Grunig J. A., Dozier D. M. (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

processi di generazione delle competenze ed i valori guida, creando un substrato per l'approvazione dei comportamenti d'impresa (*primary communication*).

Per altro aspetto, invece, la *secondary communication* esercita un potere di orientamento delle informazioni, conoscenze, opinioni, atteggiamenti relativi all'azienda da parte degli stakeholder e della collettività, contribuendo a consolidare la forza reputazionale dell'impresa quando il verso intrapreso dalla comunicazione implicita (*tertiary communication*) è convergente con quello della comunicazione intenzionale⁵⁷.

1.3. Corporate reputation quale asset strategico: “valore che crea valore”

Gli studi relativi al vantaggio competitivo sostenibile hanno messo in luce nel corso degli anni il ruolo determinante delle risorse d'impresa ai fini della produzione di valore⁵⁸. Se l'affermazione di tale posizione teorica è passata attraverso l'elencazione analitica delle proprietà microeconomiche che le risorse devono possedere per generare valore, sembra oggi evidente la necessità di muoversi verso la fonte ultima di valore, ovvero i processi che consentono la formazione delle risorse d'impresa. «Acquisire input dall'esterno, trasformarli in output, collocare questi ultimi sul mercato al fine di generare valore: la vitalità di ogni organizzazione imprenditoriale si basa, appunto, sulla sua capacità di accrescere la ricchezza a disposizione dell'impresa, per la soddisfazione dei suoi interlocutori⁵⁹».

Negli anni '60 Milton Friedman sosteneva che il dovere sociale dell'impresa fosse quello di ottenere i più elevati profitti, producendo ricchezza e lavoro nel modo più efficiente, anni in cui il mito dell'impresa come motore e centro propulsore del benessere non era stato ancora intaccato dall'evidenza degli effetti, perversi, di un agire dissennato. Con l'evoluzione del concetto di *corporate governance* si è assistito al passaggio del focus dal profitto alla creazione di valore per gli stakeholder.

⁵⁷ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2013), “Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore”, *Sinergie*, n. 90, Gennaio-Aprile, p. 172

⁵⁸ Cfr. Vicari S. (1991). *L'impresa Vivente*, Etas, Milano; Grant R. (1991). *The Resource-based Theory of Competitive Advantage*, California Management Review, 33(3), pp.114-134.

⁵⁹ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014). *Corporate reputation management*, op. cit., p. 1.

Nel tempo gli studiosi hanno proposto numerose concettualizzazioni del “valore”, nel tentativo di fornire risposte esaustive a interrogativi circa il suo significato, i fattori critici per la sua creazione e gli strumenti più efficaci per misurarlo e governarlo. Tuttavia, il concetto di valore è sempre risultato poliedrico e difficile da definire. In finanza, il valore è una misura della ricchezza; in economia aziendale, creare valore significa accrescere la dimensione del capitale economico o, in altre parole, aumentare il valore dell’impresa intesa come investimento. Nei primi studi sul tema, il valore è stato per lo più associato allo scambio di prodotti e servizi per un valore monetario, il prezzo; successivamente, negli studi di marketing, si è iniziato a porre enfasi sulla natura relazionale dei processi di mercato, con la conseguente emersione del concetto di *relationship value* o valore delle relazioni⁶⁰. In particolare, in una prima elaborazione, prende piede la nozione di “valore per il consumatore”, che mutua dall’economia i concetti di “valore d’uso” e “valore di scambio” trasponendoli, insieme al nuovo concetto di “valore percepito”, nell’ottica del marketing. Ispirata all’idea della sovranità del consumatore, tale concezione presuppone che l’obiettivo ultimo dell’impresa sia rappresentato dal soddisfacimento, nella maggiore misura possibile, dei bisogni del consumatore, e che il profitto configurerebbe null’altro che il premio riconosciuto dal mercato all’impresa che meglio di altre è in grado di conseguire tale obiettivo. Una seconda elaborazione del concetto di valore, ampiamente accolta nella letteratura manageriale, è quella di “valore per l’azionista” (*shareholder value*). In questo caso, la dottrina manageriale, in stretta congiunzione con gli studi sulla corporate finance, elabora diverse declinazioni della dimensione del valore (valore di mercato delle azioni; valore economico del capitale, ecc.) e più modelli di misurazione (attualizzazione dei flussi di cassa; attualizzazione dei flussi reddituali; differenziale tra valore del capitale di rischio e costo dello stesso, ecc.). Nelle note sul concetto di valore Vicari⁶¹, già a metà degli anni ’90, racchiudeva l’essenza del “valore” in tre significati/connotati principali: rarità, utilità e costo.

⁶⁰ Cfr. Corsaro D. (2016), *Il valore delle relazioni di mercato*, FrancoAngeli, Milano, pp. 19,163.

⁶¹ Cfr. Vicari S. (1995), “Note sul concetto di valore”, *Finanza, Marketing e Produzione*, pp. 11-32

È possibile riscontrare, in proposito, come le impostazioni degli economisti d'impresa facciano sovente riferimento a concetti di valore che si delineano secondo una prospettiva "diadica", inerente cioè il rapporto tra l'impresa ed una singola categoria di portatori di interessi. Poca attenzione, viceversa, viene attribuita alla ricerca di una concezione del valore riferita all'impresa come entità sistemica e che riesca, con una visione d'insieme, a conciliare interessi "soggettivi" ed interesse "sistemico"⁶². I quesiti di fondo che assillano lo studioso d'impresa riguardano la possibilità di conciliare gli interessi degli azionisti, quelli degli altri stakeholder e l'interesse vitale dell'impresa alla sopravvivenza nel tempo e di fondere tali interessi in un unico parametro assunto ad obiettivo verso cui indirizzare la dinamica evolutiva dell'impresa. A simili interrogativi tenta di rispondere la teoria che pone al centro dell'attenzione il concetto di "valore economico del capitale". Introdotta nel nostro paese da Guatri, che si riallaccia alla tradizione di grandi economisti quali Fisher, Hicks, Samuelson ed altri, tale impostazione affonda tuttavia le sue radici nella concezione zappiana dell'impresa e del reddito da questa conseguito. Per essa, la determinazione del valore economico del capitale, tipicamente utilizzato come base per la determinazione del prezzo di cessione dell'impresa o di quote del suo capitale di rischio e inteso come espressione in grado di misurare la capacità dell'impresa a generare valore, assume a fattore ordinatore della razionalità dell'azione di governo e dell'agire d'impresa⁶³.

I grandi mutamenti nelle tecnologie e negli assetti competitivi investono imprese e istituzioni di ogni ordine e grado. Le conseguenze sono evidenti in tutti gli ambiti della gestione strategica delle imprese. Alcune, in particolare, sembrano destinate a influenzare radicalmente tutti i processi aziendali. L'importanza assunta dalle relazioni con i clienti è certamente una delle conseguenze più rilevanti che gli sviluppi delle tecnologie e delle forme di concorrenza abbiano sinora generato. L'attenzione allo sviluppo e al consolidamento di una base clienti fedele e collaborativa, infatti, è ormai considerata la principale forma di ricchezza di

⁶² Cfr. Gatti M., Biferali D, Volpe L. (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", *Sinergie*, n. 79, p. 159.

⁶³ *Ibidem*, p. 161.

un'impresa. Si parla quindi di “capitale relazionale⁶⁴”, proprio per indicare lo stock di fiducia, fedeltà e lealtà che l'impresa deve accumulare per poter accrescere la sua capacità competitiva e il suo valore di mercato nel tempo. La massimizzazione dei risultati dell'impresa a beneficio di tutti gli interlocutori sociali e di tutte le forme di valore consumate, gestite e generate dall'azienda implica il passaggio dalla nozione tradizionale di valore prodotto per gli shareholders a quella di valore sostenibile per l'ambiente sociale, politico e fisico. Emerge, quindi, per l'impresa l'esigenza di riconoscere valore al "governo" delle aspettative di tutti i portatori di interesse e di selezionare, sviluppare e gestire tutti gli aspetti volti al continuo miglioramento delle relazioni e degli scambi con gli stakeholder⁶⁵.

La creazione di valore, nell'accezione accolta dagli studiosi di economia industriale e del noto paradigma struttura-condotta-performance, dipende dalle caratteristiche strutturali del settore, che determinano i comportamenti delle imprese e quindi la performance competitiva. La *Resource Based View* ha però imposto di rivedere questo paradigma, affermando che il valore è funzione diretta delle risorse possedute o, secondo un'evoluzione successiva, delle relazioni che permettono di combinare risorse e competenze. La crescente complessità delle dinamiche competitive globali ha progressivamente portato teoria e pratica manageriale a convergere sul riconoscimento delle risorse intangibili quali fonti primarie di crescita e creazione di valore.

La dottrina economico-aziendale, nel corso degli ultimi decenni, ha descritto le “risorse immateriali” quali elementi fondamentali per la creazione ed il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo delle imprese. È maturata, in altri termini, la consapevolezza che il successo delle imprese è frutto essenzialmente della dotazione di risorse immateriali. Quest'ultime, in misura sempre maggiore, diventano le principali leve di creazione del valore aziendale.

Rispetto agli asset tangibili, quali le risorse fisiche o finanziarie, gli intangibili sono meno flessibili, e di non facile accumulazione e trasferibilità, data la propria natura prettamente idiosincratICA all'impresa e ai membri di questa. Per tali

⁶⁴ Cfr. Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*. McGraw-Hill, Milano, p. 261.

⁶⁵ Cfr. Gazzola P. (2004), *La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile*. Workshop Aidea Giovani, Dipartimento di Economia Aziendale -Università degli Studi di Brescia, 18 giugno, pp. 12-13.

ragioni, gli asset intangibili sono difficilmente imitabili dai propri concorrenti, qualificandosi, per le imprese, come fonti privilegiate di performance differenziali e di lungo termine. In linea con il riconoscimento della rilevanza competitiva associata al possesso di insiemi di risorse e competenze distintive⁶⁶, il dibattito accademico sulla classificazione delle categorie di risorse e dei relativi legami con la competitività aziendale si è progressivamente esteso alla ricerca di nuove fonti di capitale intangibile⁶⁷. Per queste ultime è più corretto parlare di macro-categoria, in quanto esse possono essere distinte in risorse di conoscenza in senso stretto e in risorse di fiducia. La fiducia, a sua volta, rappresenta una risorsa relazionale. Essa consiste in schemi o modelli cognitivi di altri soggetti, che regolano le relazioni dell'impresa con gli stakeholder, e agisce come sostituto delle informazioni. La fiducia rappresenta ciò che un soggetto, o un'organizzazione, si attende da un altro soggetto, o da un'altra organizzazione, relativamente al soddisfacimento delle proprie aspettative⁶⁸. Ogni qual volta gli schemi cognitivi vengono confermati dall'esperienza vissuta, si crea ulteriore fiducia; in caso contrario si distrugge fiducia. Per l'impresa la fiducia è una risorsa vitale in quanto essa è alla base della *corporate reputation*⁶⁹. La reputazione rappresenta, dunque, un mezzo di scambio per ottenere risorse necessarie per l'adeguato funzionamento dell'impresa, soprattutto quando queste non sono acquisibili attraverso normali transazioni di mercato. Difatti, una buona reputazione favorisce la collaborazione e la fedeltà degli stakeholder (clienti, dipendenti, partner, investitori, ecc. In altri termini, la conoscenza e la fiducia (reputazione) costituiscono riserve dotate di valore⁷⁰. «L'accumulazione di conoscenza consente di utilizzare nel corso del tempo il sapere acquisito, salvo i limiti di obsolescenza cui quest'ultimo è soggetto. L'accumulazione di capitale fiduciario, d'altra parte, costituisce una riserva utilizzabile immediatamente o in

⁶⁶ Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120; Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York.

⁶⁷ Cfr. Perrini F., Vurro C (2010), "Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo", *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 2, p. 33.

⁶⁸ Baccarani C. (1995), *Riflessioni sulla fiducia*, in Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova.

⁶⁹ Cfr. Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.

⁷⁰ Vicari S. (1995), "Verso il Resource-Based Management", in Vicari S. (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano; Vicari S. (1998). *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas Libri, Milano.

futuro, per ottenere risorse chiave e per fronteggiare situazioni di crisi, a patto che tale capitale non venga compromesso da condotte aziendali errate, da comportamenti socialmente ed eticamente non responsabili. Un terzo elemento di somiglianza attiene al rendimento. Le risorse monetarie vengono investite in vista del conseguimento di un rendimento sul capitale. Anche il sapere e la fiducia permettono di conseguire un rendimento: è possibile creare nuove competenze e nuova fiducia a partire dalla conoscenza posseduta e dalle relazioni fiduciarie esistenti con gli stakeholder, secondo il principio per il quale la conoscenza e la fiducia sono in grado di autoalimentarsi e di alimentarsi vicendevolmente. In definitiva, le nuove risorse vengono generate a partire da quelle accumulate, in un processo ricorsivo che continuamente si rigenera»⁷¹.

Come già rilevato in epigrafe, le teorie microeconomiche dell'agenzia, della segnalazione informativa e dei giochi, sono le prime a riconoscere l'importanza della reputazione per il successo delle imprese, non riuscendo tuttavia a dimostrare il legame diretto tra la reputazione e la generazione di valore economico. A ciò sopperisce più tardi la *Resource Based View* definendo la reputazione quale asset intangibile e strategico che consente all'impresa di generare vantaggi competitivi più durevoli rispetto a quelli creati attraverso le tradizionali strategie di posizionamento.

La generazione di valore economico da parte dell'impresa dipende dal fatto che essa riesce ad abbattere i costi di produzione, di alzare i prezzi e di creare barriere competitive. Una buona reputazione, infatti, innalzando lo status dell'impresa nel mercato dei fattori produttivi con conseguente facilità di instaurazione di alleanze strategiche con altri partner determina un abbassamento dei costi; al tempo stesso, incrementando il prestigio dell'impresa nella mente dei consumatori le consente di fissare *premium prices*, di qui l'innalzamento dei prezzi. Infine, il rafforzamento delle barriere competitive rappresenta il riverbero positivo della buona reputazione di cui gode l'impresa e che scoraggia i concorrenti dall'entrare nel mercato, riducendo altresì le possibilità che reagiscano in modo aggressivo alle strategie competitive messe in atto dall'impresa in parola⁷². Barney sostiene,

⁷¹ Cfr. Siano A. (2008). Conoscenza e risorse monetarie: analogie e principi di management convergenti, in *Sinergie*, n. 76, pp. 177-182.

⁷² Cfr. Romenti S. (2008). Corporate governance e reputazione, *op. cit.*, p. 5

inoltre, che la reputazione è una risorsa difficilmente imitabile dai concorrenti, quindi strategica, proprio perché è basata su relazioni simmetriche e non replicabili in contesti differenti tra l'impresa e i suoi stakeholder⁷³. In particolare, nella visione strategica di Barney, una buona reputazione genera valore economico poiché è difficile da imitare in quanto frutto di un processo originato dal dinamico susseguirsi di *historical setting* specifici, idiosincratici e difficili da duplicare. Essa scaturisce da una serie di combinazioni temporali specifiche che riferiscono sul modo in cui l'impresa gestisce le risorse e le relazioni con gli interlocutori. Fombrun e Shanley⁷⁴ sostengono che una buona reputazione determini un abbassamento dei costi di produzione in quanto grazie allo *standing* raggiunto, l'organizzazione ha la possibilità di costruire alleanze strategiche con altre organizzazioni, ottenendo da ciò dei benefici di ordine economico. Al fine di rendere noto questo differenziale competitivo, le organizzazioni devono compiere una serie di sforzi strategici e comunicazionali, tesi a diffondere informazioni che accrescano la visibilità della condotta dell'impresa e la trasparenza delle sue caratteristiche distintive.

Caves e Porter⁷⁵ hanno invece sottolineato come la buona reputazione sia in grado di rafforzare le barriere competitive, scoraggiando i concorrenti ad entrare nel mercato, e di ridurre parallelamente la probabilità di reazione aggressiva alle strategie competitive dell'impresa.

⁷³ Cfr. Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1.

⁷⁴ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33. No. 2, p. 233-258.

⁷⁵ Cfr. Caves R., Porter M. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 1.

CAPITOLO II

LA CORPORATE REPUTATION IN UNA PROSPETTIVA DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT: TRA ESIGENZE DI VALUTAZIONE E SISTEMI DI MISURAZIONE

2.1. La visione odierna della corporate reputation: un costrutto people dependent, time based e multidimensional

Il successo dell'impresa è fortemente connesso alla capacità di raccogliere i contributi di soggetti diversi⁷⁶. La credibilità e l'affidabilità riconosciute dai pubblici nei confronti dell'impresa, consentono di innescare dinamiche virtuose di generazione di risorse attraverso altre risorse. La reputazione dell'impresa è influenzata dalla diffusione e, a volte, dall'amplificazione da parte degli stakeholder più attivi, di storie che nascono da taluni eventi o anche da esperienze dirette e indirette, considerate indicative della credibilità e responsabilità dell'impresa⁷⁷.

La complessità e varietà del costrutto reputazionale, come più volte sottolineato, rende altamente difficile pervenire ad una definizione unanimemente condivisa di corporate reputation.

In primis, la reputazione è un costrutto *time-based*, composto utilizzando una aggregazione progressiva e sedimentata dei giudizi formulati dagli attori interessati nei riguardi dell'impresa, con riferimento a: *market signals*, informazioni circa attività, risultati correnti dell'azienda e prospettive future (*current market performances, current market risk, etc.*); *accounting signals*, ovvero le performances economiche e finanziarie conseguite dall'organizzazione (*prior accounting profitability e prior accounting risk*); *institutional signals*, che offrono informazioni circa i seguenti aspetti concernenti alcuni caratteri dell'impresa quale istituzione (*institutional ownership, social responsibility, current media exposure, firm size*); *strategy signals*, che forniscono informazioni riguardanti le sue scelte strategiche.

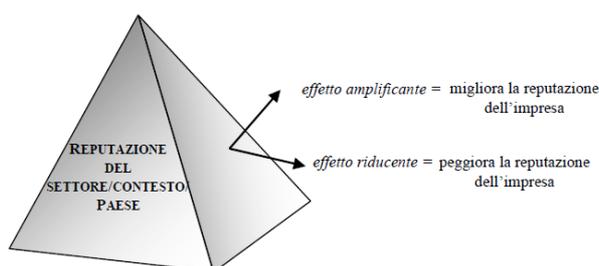
⁷⁶ Cfr. Sabate J.M., Puente E. (2003), "Empirical Analysis of the Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2, p. 176.

⁷⁷ Cfr. Ravasi D. (2002), "Pressioni ambientali e reputazione aziendale", *Economia & Management*, N. 6, novembre-dicembre, p. 57.

Pertanto, coloro i quali sono chiamati o sono interessati ad esprimere un giudizio, possono formulare le proprie considerazioni in relazione a comportamenti passati ed aspettative circa atteggiamenti futuri di imprese accomunate da una qualche affinità, perché operanti in un medesimo comparto o settore o, addirittura, per appartenenza allo stesso gruppo intersettoriale. Di conseguenza, la reputazione di un'impresa si intreccia, si alimenta – ed a sua volta contribuisce a generare – con la reputazione delle organizzazioni all'interno ed anche al di fuori della propria arena competitiva.

Si tratta, in pratica, di impiegare i benefici di un effetto deformante, amplificante o riducente, derivante dalla reputazione del settore o (a livello territoriale) del distretto/Paese e, dunque, delle organizzazioni ivi operanti. Nel primo caso i plus riconosciuti al settore o al distretto/Paese per tradizione, competenza, tensione all'innovazione, ecc., (p.e. il settore del mobile in Italia o il distretto ceramico vietrese) verrebbero ad essere trasferiti sulla singola impresa proprio in virtù del suo radicamento territoriale, amplificandone la reputazione; analogamente le organizzazioni operanti in un comparto poco performante sconterebbero un effetto riducente a seguito della credibilità del contesto, pur in presenza di una dotazione di capacità e competenze distintive⁸⁰ (**Figura 2.2.**)

Figura 2.2. – L'effetto deformante della reputazione del contesto



Fonte: CUOMO M. T., METALLO G. TORTORA D. (2014). *Corporate reputation management*, Giappichelli, Torino, p. 12.

⁸⁰ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di isurazione*, Giappichelli, Torino, p. 11.

Il concetto di reputazione aziendale non può ridursi a un semplice giudizio di gradimento, magari formulato da parte di una sola categoria di stakeholder (per esempio, i soli consumatori o i pubblici interni o gli analisti finanziari), né può fare riferimento a un'unica dimensione (per esempio, esclusivamente l'impegno sociale dell'impresa o la sua performance nei mercati finanziari): per definizione, infatti, il concetto di reputazione costituisce una grandezza unitaria riferita all'identità dell'impresa nel suo articolato e complesso operare e non può essere artificialmente scissa senza perdere di significato⁸¹. Le organizzazioni di successo creano invero elevati livelli di identificazione da parte dei pubblici di riferimento e costruiscono reputazioni favorevoli, esprimendo l'autenticità organizzativa in modo emozionalmente attraente per gli stakeholder.

La reputazione esprime, infatti, la reazione affettiva ed emotiva che gli interlocutori associano all'impresa. La capacità di entrare in sintonia con l'interlocutore rappresenta un fattore funzionale al perseguimento di finalità di profitto e di crescita nel lungo periodo. Inoltre, un potente richiamo emotivo esercitato presso i pubblici di riferimento abilita l'organizzazione ad accrescere la fama di credibilità di cui essa può godere⁸². Come insegnano gli studi di marketing esperienziale⁸³, la componente emozionale, congiuntamente agli aspetti più razionali, assolutamente non oscurati bensì completati dalla prima, diventa un driver di valore quale viatico per conquistare la fiducia capace di diventare, in un'ottica di lungo periodo, *loyalty*. Il fondamento logico dal quale occorre dunque partire è che una buona reputazione rende psicologicamente più facile per un interlocutore effettuare la scelta, attraverso la riduzione del rischio percepito e/o la evocazione di associazioni positive di tipo informativo, valutativo ed emozionale, ovvero agisce come un "*performance bond*" collocato da un'organizzazione che accresce il valore della propria offerta⁸⁴. Tra le risorse immateriali cruciali per lo sviluppo dell'impresa, dunque, la fiducia e la reputazione rivestono un ruolo fondamentale in quanto contribuiscono ad alimentare i processi di creazione del

⁸¹ Cfr. Nelli R.P. (2012), *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, Consumatori, diritti e mercato, n.3, p. 100.

⁸² Cfr. Metallo G., Tortora D. (2007), "*Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell'insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale*", Esperienze d'impresa, N. 2, p. 15

⁸³ Cfr. Tortora D. (2007), *Experience marketing e creazione di valore*, Giappichelli, Torino.

⁸⁴ Cfr. Dowling G. (2006), "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, p. 138.

valore, quali premesse per il successo duraturo, e a consolidare il vantaggio competitivo nel tempo. La fiducia consiste in uno schema cognitivo che, pur appartenendo a soggetti esterni all'impresa, rappresenta una risorsa propria dell'organizzazione. Rilevanti risultano, ancora una volta, le attività appartenenti al processo di *corporate communication management*, nel cui ambito l'intento strategico riguarda la posizione desiderata dall'organizzazione in termini di reputazione presso i vari stakeholder group da cui dipende⁸⁵. L'intento strategico deriva dalla vision aziendale e comporta il consolidamento o il cambiamento del livello di reputazione aziendale presso i pubblici target. In esso, inoltre, viene espresso anche il livello di reputational risk dell'organizzazione, il cui inquadramento concettuale ed operativo verrà approfondito nel prosieguo della trattazione. La costruzione, la salvaguardia e il consolidamento di una buona reputazione aziendale sono le finalità della comunicazione aziendale⁸⁶ e alcuni degli obiettivi strategici più importanti dell'organizzazione.

«Il processo corporate communication management ha inizio a livello di management strategico (governo) con l'accennata attività di ascolto organizzato (environmental scanning), destinata alla conoscenza delle aspettative dei pubblici esterni e interni all'impresa e del loro giudizio circa la reputazione di quest'ultima. In un ambiente sempre più interconnesso e interattivo si rende necessario un approccio di tipo *sense-adapt-respond*⁸⁷, in cui i *communication director* e i *consultant* sono in costante ascolto dei differenti stakeholder group e rispondono loro attraverso le forme ed i canali di comunicazione più appropriati. L'approccio *sense-adapt-respond* favorisce la diffusione delle abilità di comunicazione che valorizzano la comunicazione bidirezionale, il dialogo e la cooperazione con gli stakeholder. All'attività di ascolto segue l'attività strategico-riflettiva (*reflective communication*), con funzione di *information support* in quanto ha la finalità di trasferire ai membri della coalizione dominante le indicazioni sulle aspettative e sulle percezioni dei pubblici, per orientare la *vision* aziendale, per stimolare eventualmente la revisione del sistema dei valori guida

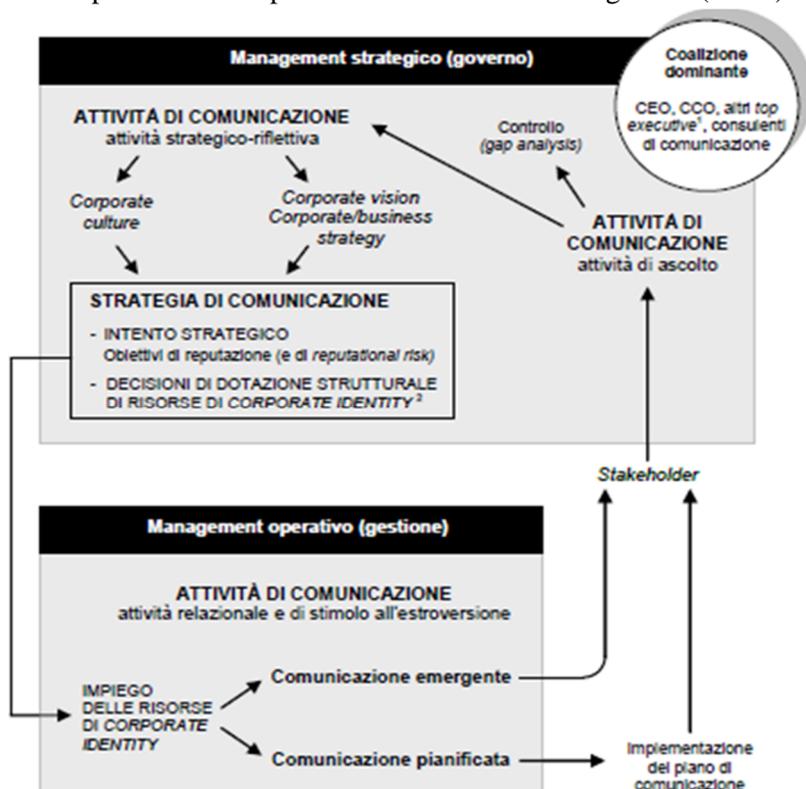
⁸⁵ Cfr. Cornelissen J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.

⁸⁶ Cfr. Dolphin R. (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK; Invernizzi E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 204.

⁸⁷ Cfr. Schultz D.E., Kitchen P.J. (2004), "Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4, pp. 347-366.

condivisi dai membri dell'organizzazione a base della corporate culture, per consentire l'assunzione di strategie corporate e di business in linea con le attese dei *resource-holder*. L'attività di ascolto organizzato e l'attività riflessiva rappresentano le due fondamentali attività di comunicazione strategica, per il fatto di coinvolgere membri della coalizione dominante e di supportare le decisioni di quest'organismo di governance»⁸⁸ (Figura 2.3).

Figura 2.3. - Il processo di corporate communication management (CCM):



Fonte: SIANO A., VOLLERO A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie* n. 88, Maggio-Agosto, p. 79.

2.2. I rapporti strategici con gli stakeholder tra visione sistemica e stakeholder theory

L'enfasi posta sulla criticità e rilevanza delle relazioni di business con le diverse categorie di stakeholder, appare evidente nella definizione di Fombrun e Rindova⁸⁹: «a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to

⁸⁸ Cfr. Siano A., Vollero A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie* n. 88, Maggio-Agosto, p. 79.

⁸⁹ Cfr. Fombrun C.J., Rindova V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", New York University, Stern School of Business, Working Paper.

multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments».

L'affermarsi della *stakeholder theory* determina l'emersione di una concezione d'impresa socialmente responsabile che si pone come obiettivo primario la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder più rilevanti. In tale contesto il ruolo della reputazione aziendale diviene cruciale perché essa genera valore nel tempo attraverso la valorizzazione del profilo sociale dell'impresa⁹⁰. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale, poi, ha visto il passaggio dal rispetto delle aspettative degli stakeholder all'agire responsabile delle imprese inteso come un comportamento volto a considerare la "cittadinanza sociale d'impresa" e la "rettezza d'impresa". La responsabilità sociale d'impresa definisce quindi un comportamento aziendale trasparente basato su valori etici e sul rispetto dei collaboratori, della società e dell'ambiente. La gestione delle relazioni di business diviene il fondamento della creazione di valore da parte dell'impresa e quindi il cuore dell'azione di governo. «Un'efficace gestione delle relazioni con gli stakeholder facilita l'accesso alle risorse critiche, oltre a consolidare i meccanismi di sviluppo e di protezione delle risorse stesse da parte dell'impresa»⁹¹. Osserva in proposito Sciarelli che «l'evoluzione della governance è divenuta più marcata con l'affermarsi del profilo sociale dell'impresa, vale a dire con l'allargamento degli interlocutori e, soprattutto, con l'inserimento tra essi di gruppi esterni all'organizzazione aziendale»⁹².

Le organizzazioni imprenditoriali si pongono come obiettivo prioritario la creazione di valore allargato, attraverso l'impiego di un complesso ed eterogeneo stock di fattori, detenuti sotto forma di possesso e/o di controllo. Tra essi, un ruolo preminente va riconosciuto a quegli aspetti legati agli ambiti della conoscenza nell'impresa, come insieme di dati, rapporti, indicazioni che alimentano le relazioni sviluppate all'interno dell'organizzazione (presidio delle attività di comunicazione interna); altro aspetto rilevante è, poi, la conoscenza sull'impresa,

⁹⁰ Cfr. Wheeler D., Davies R. (2004). Gaining goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance, *Journal of General Management*, 30(2), pp. 51-74.

⁹¹ Cfr. Romiti S. (2008). Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement, *Impresa Progetto*, n. 2, p. 2.

⁹² Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 3.

riferendosi alle informazioni che vengono diffuse nell'ambito delle relazioni che si sviluppano tra questa ed un'ampia gamma di pubblici esterni, da cui traggono origine l'immagine e, conseguentemente, la credibilità e la reputazione aziendale nell'ambiente - mercato di riferimento (area della comunicazione esterna)⁹³.

In un'ottica di creazione di valore allargato rispetto alla tradizionale impostazione strettamente economico-finanziaria, si assegna rilievo alla gestione delle relazioni dell'impresa con i soggetti agenti nel relativo contesto di riferimento, quali risorse capaci di originare nel tempo capitale relazionale. In altre parole, è evidente che l'impresa, per le funzioni che svolge, per l'influenza che può esercitare sul clima sociale ed all'interno della comunità in cui opera e si muove, non può essere considerata solo come un'iniziativa imprenditoriale rivolta a soddisfare le finalità economiche perseguite dall'investitore/proprietario, ma come sistema economico e sociale votato alla ricerca di un equilibrio tra obiettivi economici e finalità sociali a cui partecipa una pluralità di attori. Lo stesso Sciarelli, del resto, evidenzia che «la rilevanza sociale dell'impresa cresce in rapporto alle ricadute esercitate sul contesto in cui opera (ricadute occupazionali, di investimento, di mercato, di partecipazione alla vita della comunità, di effetti inquinanti sull'ambiente ecc.), mentre quella economica si lega alla ricchezza creata con la sua attività»⁹⁴. Secondo la teoria del capitale sociale, la reputazione è la manifestazione degli obblighi e delle attese che i soggetti, esterni all'impresa, ripongono nella sua condotta futura⁹⁵. Essa è, dunque, frutto di un processo competitivo mediante il quale le imprese comunicano le proprie caratteristiche distintive agli stakeholder per massimizzare il loro status sociale interpretato, poi, come reputazione che, se consolidata, è in grado di generare capacità uniche, distintive e difficilmente imitabili da parte delle altre imprese⁹⁶.

Per lo studio della corporate reputation, quindi, un aspetto rilevante diviene la concreta individuazione dei differenti interlocutori, alle cui pressioni l'impresa deve dare risposta, salvaguardando l'equilibrio complessivo della gestione

⁹³ Cfr. Cuomo M. T., Tortora D., Metallo G. (2013). Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore, *Sinergie*, n. 90, p. 168.

⁹⁴ Cfr. Sciarelli S. (1999). *Economia e Gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, pp. 99-100.

⁹⁵ Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory, *Family Business Review*, vol. 19, n. 2, pp. 135-145.

⁹⁶ Cfr. Metallo G., Gallucci C. (2013), "Un'analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: Asset o liability?", *Sinergie*, n. 91, Maggio-Agosto, p. 214.

aziendale. Il termine “stakeholder” è apparso per la prima volta nel 1963 in un memorandum dello Stanford Research Institute con l’intento di generalizzare il concetto di “stockholder” (azionista) ed allargare il gruppo di riferimento per le azioni dei manager aziendali. La definizione iniziale era «gruppi senza il cui supporto l’organizzazione cesserebbe di esistere» ed includeva azionisti, impiegati, clienti, fornitori, creditori e dipendenti⁹⁷. Il termine stakeholder (corrispondente all’espressione italiana “portatore di interesse”) è stato definito da Freeman come «qualunque gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione»⁹⁸. In questo senso, gruppi d’interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati, stampa, sono tutti da considerare stakeholder, così come qualunque altro soggetto interessato dalle attività di un’organizzazione. In ogni caso gli stakeholder, nella più vasta accezione del termine, sono attori di primo piano della reputazione aziendale. Alcuni possono avere un ruolo più attivo e pregnante di altri; ovviamente ciò dipende dal tipo di bisogni e di interessi che li animano⁹⁹.

La rilevanza sociale dell’impresa cresce in rapporto alle ricadute esercitate sul contesto in cui opera (ricadute occupazionali, di investimento, di mercato, di partecipazione alla vita della comunità, di effetti inquinanti sull’ambiente, ecc.), mentre quella economica si lega alla ricchezza creata con la sua attività¹⁰⁰.

Accogliendo questa visione rinnovata dell’impresa, occorre estendere la platea dei soggetti interessati, all’interno della quale rimane pur sempre una figura dominante (quella dell’imprenditore o manager), chiamata ad esercitare una funzione di coordinamento e di coinvolgimento, piuttosto che di dominio o guida assoluta nei confronti di tutti gli altri partecipanti. Da tale estensione del concetto discende che essa va correttamente considerata come un’istituzione sociale a finalità plurime, il cui compito è di creare valore allargato, ovvero valore

⁹⁷ Cfr. Corradini C., Nardelli E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione, e di gestione, op. cit., p. 11.*

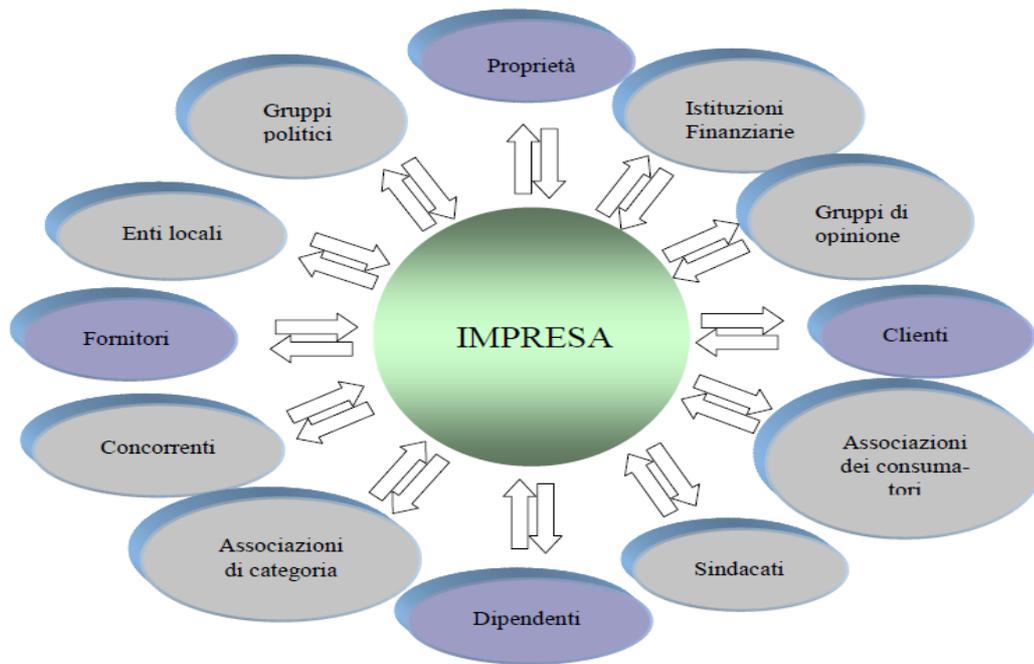
⁹⁸ Cfr. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, p. 46.

⁹⁹ Cfr. Corradini C., Nardelli E. (2016). *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione, e di gestione, op. cit., p. 12.*

¹⁰⁰ Cfr. Sciarelli S. (1999). *Economia e Gestione dell’impresa*, Cedam, Padova, pp. 99-100.

economico e, anche, valore sociale, per tutti i soggetti coinvolti dall'attività d'impresa (**Figura 2.4.**).

Figura 2.4. - Mappa dei potenziali stakeholder d'impresa



Fonte – SCIARELLI S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*; CEDAM, Padova.

Secondo un approccio di stakeholder engagement, tali attori possono essere classificati in base al grado di interesse nutrito nei confronti dell'organizzazione – atteggiamento relazionale – con riferimento al supporto fornito allo svolgimento dell'attività aziendale, o al ruolo ricoperto dai soggetti all'interno del network relazionale.

È doveroso considerare, però, come differenti stakeholder mostrino eterogenee fonti di soddisfazione¹⁰¹, rendendo l'allineamento tra concezione interna della corporate reputation ed interpretazione esterna tutt'altro che un processo meccanico per l'ottenimento di vantaggi competitivi.

Pertanto, osservando la possibilità di rappresentare un'opportunità o una minaccia ed in considerazione di un atteggiamento collaborativo od ostativo, si configurano potenzialmente quattro sottogruppi di interlocutori aziendali (**Figura 2.5**)

¹⁰¹ Cfr. Chun R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2, pp. 91-109.

Figura 2.5 – Tipologia di rapporti strategici con i vari stakeholder

Tipologia di rapporti strategici con gli stakeholder

		Probabilità di minacce per l'impresa provenienti dagli stakeholder	
		Alte	Basse
PROBABILITÀ DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESA E STAKEHOLDER	Alta	Stakeholder non orientato STRATEGIE DI COLLABORAZIONE	Stakeholder amichevole STRATEGIE DI COINVOLGIMENTO
	Bassa	Stakeholder avversario STRATEGIE DI DIFESA	Stakeholder marginale STRATEGIE DI MONITORAGGIO

Fonte: Adattamento dalla matrice costruita da Savane-Nix Whitehead-Blair, ripresa da CARROLL A., *Business & Society*, p. 79 in Cuomo M. T., Metallo G. (2007). *Sviluppo Manageriale*, Giappichelli Editore, Torino, p. 58.

Ecco, pertanto, riconfermarsi la necessità che gli studi di corporate reputation si concentrino sul governo d'impresa in situazioni di asimmetria informativa, per l'ampliamento dei vantaggi competitivi¹⁰²

2.3. Il processo di formazione della reputazione aziendale e la relativa valutazione

Come ampiamente osservato nei paragrafi che precedono, vantare un credito di reputazione offre all'organizzazione che può fregiarsene molteplici benefici; ciò nonostante – ed è destino comune agli indicatori di natura qualitativa – essa rimane con difficoltà un aspetto di cui dare contezza operativa nel momento in cui se ne intende monetizzare l'influenza all'interno di una relazione di business. Quindi per la sua spendibilità in termini di management si deve riuscire a misurarne l'impatto, arrivando a determinare – oltre che le modalità di indirizzo ed i risultati raggiunti/raggiungibili – un valore di sintesi segnaletico della capacità di influenza di tali rapporti, esercitata ed esercitabile dalla corporate reputation, specificandone altresì il differenziale rispetto ai competitor. L'utilità

¹⁰² Cfr. Flatt S., Stanley J. (2008), "Creating competitive advantage through intangible assets: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation", *Advances in Competitiveness Research*, Annual.

connessa ad un valido sistema di Reputation Management è, quindi, in modo chiaro, legata anche alla possibilità di effettuare una misurazione del livello reputazionale conseguito, al fine, eventualmente, di intraprendere gli opportuni interventi correttivi, e l'impiego di validi strumenti di controllo che possano agevolare la identificazione tempestiva di rilevanti opportunità per una gestione proattiva della reputazione¹⁰³. In altre parole, se – come sostenuto da autorevoli studiosi¹⁰⁴ – un'opportuna gestione della reputation equity può imprimere un andamento positivo al rapporto con gli stakeholder, diviene rilevante “quantificare” detta influenza. Come evidenziato in diversi studi empirici, la misurazione dei risultati può essere dettata da due logiche differenti, con conseguente diversità di scopo: una che obbedisce ad un bisogno di conoscenza interno all'organizzazione; un'altra legata all'interesse/opportunità di effettuare una valutazione comparativa, cioè di valutare l'influenza dell'organizzazione in rapporto alle altre organizzazioni¹⁰⁵. Il processo di misurazione della corporate reputation presenta, però, una fase prodromica, rappresentata dalla sua valutazione. La valutazione fa riferimento all'individuazione delle dimensioni che compongono la reputazione, laddove la misurazione rappresenta la traduzione in “numeri” di dette dimensioni, ovvero la trasformazione della realtà complessa in una forma comunicabile in maniera sintetica ed immediata. Mentre nella “valutazione” è usualmente implicita la presenza di una componente soggettiva, nella “misurazione” si assume la presenza di elementi oggettivi di confronto (le “unità di misura”). Non si tratta, dunque, di una semplice “misurazione”, perché questa presuppone la disponibilità di riferimenti oggettivi e lascia trasparire l'eliminazione di ogni incertezza attraverso la corretta applicazione di metodologie sofisticate; «valutare, invece, implica una componente di giudizio, collegato a una procedura di analisi e di ricerca che si avvale anche di misure, ma non si riduce a queste»¹⁰⁶. Si tratta di un processo circolare e reiterato per lunghi periodi (**Figura 2.6**)

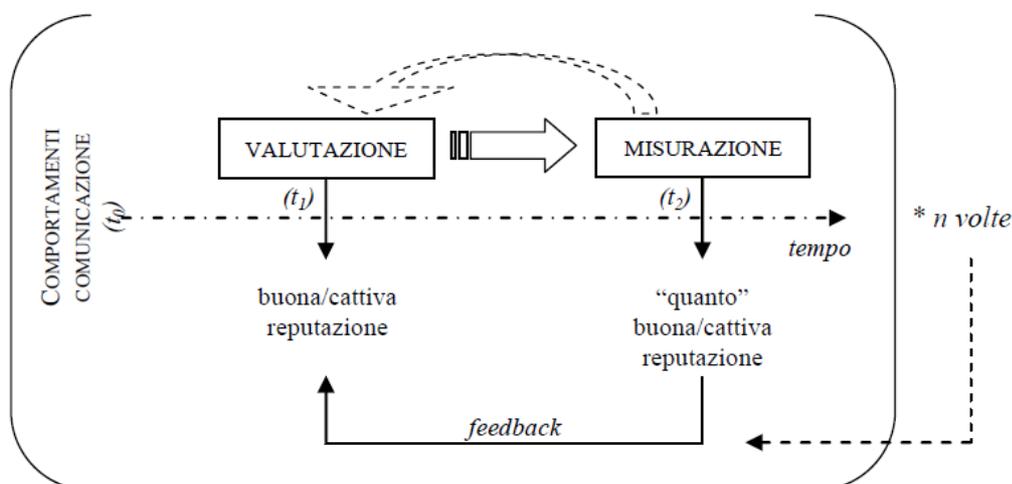
¹⁰³ Cfr. Wiedmann K.P., Buxel H. (2005). *Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 160.

¹⁰⁴ Jagersma P.K., (2010), *Managing reputation equity*, *Business Strategy Series*, Vol. 11 Issue 3, pp.139 – 144.

¹⁰⁵ Tra gli altri: Wiedmann K.P., Buxel H. (2005), *Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2, p. 160.

¹⁰⁶ Cfr. Maran L. (2009), *Economia e management dell'università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, FrancoAngeli, Milano, p. 117.

Figura 2.6. - Un processo circolare: dalla valutazione alla misurazione della Corporate Reputation.



Fonte: CUOMO M. T., METALLO G. TORTORA D. (2014). Corporate reputation management, *op. cit.*, p. 28.

Ipotizzando un'impresa (al tempo t_0) che fa ingresso in un nuovo mercato/paese e deve ancora instaurare il suo network relazionale ed un parco clienti, essa persegue l'obiettivo di individuare un coerente contesto competitivo in cui collocarsi. Trattandosi di un costrutto time based e people dependent, in questo stadio non è ancora possibile avviare la fase di valutazione in quanto l'accumulazione del capitale relazionale è ancora in divenire. In seguito, man mano che l'organizzazione opera nel mercato (tempo t_1), si avvia il processo di costruzione della reputazione (reputation building), che si consolida con il trascorrere del tempo e consente all'impresa di accumulare appunto capitale reputazionale. Al tempo t_2 l'impresa può innestare il processo di misurazione, ovvero la traduzione quantitativa della fama riconosciuta all'organizzazione, che, replicato in più momenti, consente di tracciarne il c.d. trend reputazionale.

Misurare e monitorare la reputazione aziendale pone tuttavia tre importanti quesiti: "cosa" misurare, "come" misurare e "dove" misurare (ovvero qual è il contesto di riferimento).

Più volte si è fatto cenno, nel corso della trattazione, alla possibilità di avere una misura, possibilmente attendibile, di questo rilevante costrutto multidimensionale

che riflette una pluralità di metri di giudizio dei diversi interlocutori¹⁰⁷. Di qui la necessità di prendere in considerazione criteri divergenti e fonti informative eterogenee a seconda del pubblico, volta per volta, di riferimento. La validità della misurazione dipende in massima parte dalla complessità e dalla funzionalità del modello di analisi adottato, oltre che naturalmente da tutte le problematiche di natura operativa che si riscontrano in fase di raccolta dati, condivise da tutte le ricerche sul campo. A seconda del grado di esaustività del modello di analisi utilizzato per indagare il costrutto, infatti, è possibile riuscire ad estrapolare ed isolare variabili o nessi causali di non immediata evidenza, ma proprio per questo molto più utili per identificare eventuali fattori critici di successo o potenziali punti di debolezza. Quindi la percezione reputazionale può essere monitorata con riferimento al mercato e agli stakeholder groups rilevanti, mediante l'impiego di valide misure di controllo. La maggior parte degli strumenti disponibili, come si vedrà, privilegia la comparabilità del dato mediante studi standardizzati su vasta scala, che riflettono spesso giudizi diffusi tra specifiche comunità di stakeholder. L'esistenza e la disponibilità di talune misure reputazionali standardizzate, ovvero la considerazione di quelle ampiamente utilizzate nell'ambito delle ricerche empiriche, appare tuttavia spesso poco utile nell'ambito della corporate practice e per quelle che possono essere le specifiche esigenze conoscitive. Tali misure, infatti, risultano talora affette da debolezze di non poco conto che inficiano la validità della ricerca stessa o dei risultati ottenuti che appaiono, di conseguenza, scarsamente generalizzabili. Dall'analisi di quelli che sono i contributi offerti dalla letteratura internazionale appare innanzitutto desumibile che non esiste un metodo univoco di misurazione della reputazione, né una concordanza di pareri da parte dei vari studiosi in merito alla possibilità di misurare attendibilmente il costrutto percettivo, ed occorre definire gli obiettivi cui è rivolta la misurazione per comprendere quale possa essere lo strumento più appropriato.

Posto dunque che, la corporate reputation si atteggia quale costrutto composito utilizzando una aggregazione progressiva e sedimentata di giudizi formulati dagli attori interessati nei riguardi delle imprese, con riferimento alla composizione di

¹⁰⁷ Cfr. Ravasi D., Gabbionetta C. (2004), "Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQItaly", *Economia&Management*, n. 3, p. 78.

detti giudizi, uno dei primi e più noti modelli¹⁰⁸ riferibili al processo di reputation building ascrive le considerazioni degli stakeholder all'interno di quattro precise aree di valutazione, cui corrispondono altrettante classi di segnali emessi dall'impresa. Nella prima area si considerano *i market signal*, ovvero informazioni circa attività, risultati correnti dell'azienda e prospettive future. Il contenuto di tali indicazioni è rappresentato da: current market performance e current market risk, secondo cui gode di un credito di reputazione quell'organizzazione che vanta elevate prestazioni e ridotti livelli di rischio; current dividend yield, che riconosce una migliore reputazione all'impresa con un minor rapporto tra i dividendi ed il prezzo delle azioni.

Negli *accounting signal*, invece, si valutano i dati sulle performance economiche e finanziarie conseguite dall'organizzazione. Più puntualmente, considerando prior accounting profitability e prior accounting risk; anche in questo caso, una superiore corporate reputation è attribuita alle organizzazioni che presentano elevati livelli di profitability associati a ridotti livelli di rischio.

Gli *institutional signal* offrono informazioni su aspetti concernenti alcuni caratteri dell'impresa quale istituzione con un rilevante ruolo sociale. Con riferimento alla institutional ownership, risulta più competitiva in termini reputazionali l'impresa che presenta una maggiore concentrazione delle azioni presso gli investitori istituzionali (banche, assicurazioni, fondi pensione); la social responsibility, invece, riconosce un credito di reputazione alle organizzazioni che offrono un maggior sostegno al benessere sociale; la current media exposure, ovvero una copertura mediatica favorevole garantisce maggiore visibilità al buon operato d'impresa; infine, l'aspetto della firm size collega la dimensione d'impresa (in termini di fatturato) ad una maggiore attenzione da parte della collettività, e non solo, incrementandone la rilevanza nelle percezioni generali.

Infine, gli *strategy signal* forniscono informazioni riguardanti le scelte strategiche dell'impresa, come ad esempio la diversificazione.

¹⁰⁸ Cfr. Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, p. 236

E' possibile individuare, pertanto, le principali componenti impegnate in un processo di reputation building, raggruppate in sei pilastri fondamentali.¹⁰⁹

- **Emotional appeal**, che prende in considerazione la capacità dell'impresa di suscitare soprattutto presso i target obiettivo e la collettività ammirazione nei confronti dell'organizzazione (nel complesso) e del suo operato, di ispirare fiducia nei valori sostenuti, di promuovere una generale sensazione di piacevolezza;
- **Prodotti e servizi**, ovvero la percezione diffusa nel mercato e presso gli altri stakeholder in merito alla qualità dell'offerta realizzata, all'impegno profuso in ricerca per garantire una costante innovazione di prodotto, alla capacità di determinare un coerente e adeguato rapporto qualità/prezzo per il proprio assortimento, infine con riferimento all'affidabilità, espressa come capacità di recuperare prontamente carenze o disservizi;
- **Performance reddituale e finanziaria**, in cui si prendono in considerazione le percezioni relative ad una elevata profittabilità del business, alle aspettative circa positive prospettive di crescita, alla possibilità di realizzare migliori performance rispetto ai concorrenti, infine alla capacità da parte della gestione di contenere il rischio sugli investimenti;
- **Vision e leadership**, che, con riferimento all'efficacia delle strategie adottate ed alla qualità della leadership, ne considera in termini percettivi l'eccellenza, il possesso di una chiara vision per il futuro, la capacità dell'organo di governo di sfruttare le opportunità di mercato ed anticipare i cambiamenti nell'interesse degli stakeholder;
- **Ambiente di lavoro**, in cui si colgono le percezioni con riferimento alla qualità e benessere perseguiti e diffusi all'interno dell'organizzazione, alla professionalità dei dipendenti, alla messa in opera di una adeguata politica remunerativa;
- **Responsabilità sociale**, che definisce, sempre in termini percettivi, l'attenzione dimostrata dall'organizzazione ed il suo impegno verso le

¹⁰⁹ Cfr. Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000), "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation", *Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4.

cause sociali, la sua responsabilità ambientale, la capacità e la volontà di intrattenere buoni rapporti con le comunità locali e l'apprezzamento di quest'ultima.

Le dimensioni citate (**Tabella 2.1.**) compongono altrettante aree di valore sui cui l'organizzazione può puntare per il perseguimento di un vantaggio competitivo¹¹⁰ prendendo in considerazione non le capacità aziendali, bensì il *sentiment* attorno ad esse generato da parte dei differenti stakeholder, operando così una stima quantitativa delle componenti fiduciarie e reputazionali essenziali nel rapporto impresa – contesto – mercato¹¹¹.

In corrispondenza di ciascuna area, o pilastro, si devono individuare le variabili, ovvero gli aspetti da rilevare ovvero le distinte componenti del fenomeno, cioè gli elementi che consentono di misurarle.

Dunque, partendo dalle aree di indagine precedentemente illustrate, è possibile definire le corrispondenti variabili rilevanti

Tabella 2.1. - Corporate reputation: aree da investigare e variabili latenti

<i>PILASTRI</i>	<i>VARIABILI ASSOCIATE</i>
<i>Emotional appeal</i>	<i>Ammirazione – Fiducia – Piacevolezza</i>
<i>Prodotti e servizi</i>	<i>Qualità – Innovazione – Convenienza (buon rapporto qualità/prezzo) – Affidabilità</i>
<i>Performance reddituale e finanziaria</i>	<i>Alta profittabilità – Buone prospettive di crescita futura – Alte performance nei confronti dei concorrenti – Bassi rischi sugli investimenti</i>
<i>Vision & leadership</i>	<i>Eccellenza della leadership – Chiara vision per il futuro – Capacità di sfruttare le opportunità di mercato</i>
<i>Ambiente di lavoro</i>	<i>Qualità e benessere – Professionalità dei dipendenti – Buona politica remunerativa</i>
<i>Responsabilità sociale</i>	<i>Impegno verso le cause sociali – Responsabilità ambientale – Buoni rapporti con le comunità locali</i>

Fonte: Fonte: CUOMO M. T., METALLO G. TORTORA D. (2014). Corporate reputation management, *op. cit.*, p. 40.

¹¹⁰ Cfr. Gardberg N.A., Fombrum C.J. (2002), "The Global reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4; Groenland E.A.G. (2002), "Qualitative Research to Validate the RQDimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.

¹¹¹ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014). Corporate Reputation Management, *op. cit.*, pp. 34-36.

2.4. I diversi sistemi di misurazione della corporate reputation: limiti e difficoltà operative.

Negli ultimi anni, la misurazione della Corporate Reputation ha acquisito un ruolo di sempre maggiore importanza e, mancando uno standard condiviso, sono apparsi sulla scena numerosi indicatori che sono riusciti solo parzialmente a spiegare il valore rappresentato da una buona reputazione, dato il carattere multidimensionale e intangibile della risorsa in parola.

In letteratura emerge una dicotomia tra due principali modelli di misurazione: quelli di tipo “riflessivo” si basano sull’assunto che un insieme di variabili osservate, correlate tra loro positivamente, possa rappresentare la spiegazione di un costrutto latente (gli indicatori, dunque, sono funzione dei fattori sottostanti; di conseguenza, un cambiamento nella variabile latente si riflette in termini di modifica degli indicatori osservabili); in quelli di tipo formativo, al contrario, un costrutto latente si ottiene come risultato finale di una combinazione lineare delle variabili osservate, che non necessariamente devono essere correlate positivamente (il costrutto indagato risulta quindi formato da una serie di indicatori, le cui modifiche determinano mutamenti nel costrutto latente analizzato).

Le variabili prese in considerazione per la misurazione della Corporate Reputation variano notevolmente tra una fonte e l’altra, anche in dipendenza dei principali constituencies indagati¹¹², sebbene spesso le differenti metodologie prevedano l’impiego di parametri comuni¹¹³.

Le fonti che elaborano e diffondono gli indicatori di Corporate Reputation sono per lo più riconducibili a¹¹⁴: pubblicazioni periodiche di ordine economico che predispongono ratings delle società sulla base del valore assunto dagli indicatori di corporate reputation (la più nota a livello internazionale è la Corporate Reputation Survey condotta da più di trent’anni dal Fortune Institute); pubblicazioni specializzate che analizzano e classificano le aziende in base al giudizio rilasciato da un’audience molto specializzata; istituti e centri di ricerca

¹¹² Cfr. Fombrun C.J. (1998), “Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor’s Ratings”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4, p. 332

¹¹³ Cfr. Nelli R.P., Bensi P. (2003), “L’impresa e la sua reputazione”, *Vita&Pensiero*, Milano, pp. 136- 137.

¹¹⁴ *Ibidem*, pp. 135-136.

privati che elaborano social monitor considerando un insieme ampio di aspetti connessi alle imprese.

L'indicatore di reputazione storicamente più utilizzato come base per l'effettuazione di ricerche è il Corporate Reputation Index di Fortune Magazine che elabora la valutazione delle prime dieci imprese appartenenti ad un certo numero di comparti produttivi, sulla base di una scala di punteggio che varia da 0 (poor) a 10 (excellent) riferita agli otto parametri che compongono la Corporate Reputation (**Figura 2.7.**).

Figura 2.7. – Le dimensioni del Modello Fortune AMAC

<i>DIMENSIONI</i>
FORTUNE AMAC – AMERICA'S MOST ADMIRABLE CORPORATIONS
responsabilità sociale
capacità di innovazione
valore degli investimenti di lungo termine
utilizzo assennato delle attività dell'azienda
capacità di attrarre, sviluppare e trattenere personale di talento
solidità finanziaria
qualità di prodotti e servizi
qualità del management

Fonte: Elaborazione da ROMENTI S. (2008), *Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, pp. 14-15

L'istituto Fortune¹¹⁵ nel 1984 realizza il suo primo ranking, noto come America's Most Admired Companies (AMAC), basato su una raccolta di dati condotta nell'autunno dell'anno precedente.

Il rilievo che assume l'informazione di carattere finanziario e, in particolare, le caratteristiche che attengono al campione indagato, determinano la presenza di quel pregiudizio tanto recriminato dagli studiosi, più noto con il termine di *financial performance halo*¹¹⁶, che influenza la bontà dell'indicatore in questione, pregiudicando di conseguenza la validità delle conclusioni afferenti agli studi e alle ricerche che hanno fatto ampio affidamento su tali dati.

¹¹⁵ Dal 1997 Fortune svolge anche un'indagine a livello mondiale (WMAC = World's Most Admired Companies) e dal 2009 l'indagine sulle aziende statunitensi è parte integrante di quella internazionale.

¹¹⁶ Cfr. Black E.L., Carnes T.A. (2000), "The Market Valuation of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, p. 33.

Proprio la scelta dei soggetti coinvolti nella survey rappresenta il principale motivo di critica di questa metodologia, eccessivamente sbilanciata verso le performance finanziarie, il cui giudizio rischia di influenzare anche le percezioni relative alle altre dimensioni in cui viene scomposta la reputazione. I dubbi sollevati in proposito circa la validità dell'impiego dei rankings prodotti da Fortune attengono a differenti aspetti, legati ad una certa debolezza concettuale e metodologica, nonché dall'accusa di aver sviluppato l'indicatore non per scopi scientifici ma per ragioni commerciali, sottese all'esigenza di incrementare le vendite della pubblicazione, di fare riferimento ad un panel privato di rispondenti costituiti da un limitato segmento di stakeholder, e appunto dell'elevata correlazione dell'indicatore con la performance finanziaria dell'impresa¹¹⁷. In ogni caso, detto indicatore sebbene sia stato interessato da numerose critiche, continua ad essere diffusamente utilizzato grazie all'ampia disponibilità di dati che offre, ed è risultato utile al fine di studiare la correlazione esistente tra il rank reputazionale e taluni fattori, quali la performance finanziaria, l'investimento comunicazionale ecc. Secondo Fombrun¹¹⁸, un idoneo framework concettuale nell'ambito del quale esaminare la Corporate Reputation, dovrebbe essere tale da riconoscere una molteplicità di stakeholder e l'esistenza di criteri sovrapposti non solo di natura finanziaria. In effetti le critiche avanzate nei confronti degli indicatori prodotti dal Fortune Institute, muovono dall'avvertita assenza di un fondamento teorico nella scelta degli attributi utilizzati e dalla menzionata debolezza concettuale e metodologica, nonché dall'accusa di aver sviluppato l'indicatore non per scopi scientifici ma per ragioni commerciali, sottese all'esigenza di incrementare le vendite della pubblicazione, di fare riferimento ad un panel privato di rispondenti costituiti da un limitato segmento di stakeholder. Un secondo modello non finanziario – noto come Corporate Personality Scale¹¹⁹ – prende in considerazione l'impresa come un essere vivente dotato di personalità propria. In altre parole, l'impresa viene valutata sulla base di caratteristiche e qualità di un essere vivente: la gradevolezza, la competenza, l'iniziativa, il

¹¹⁷ Cfr. Frixell G.E., Wang J. (1994), "The Fortune Corporate "Reputation" Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, Vol. 1, pp. 1-14.

¹¹⁸ Cfr. Fombrun C.J. (1998). *Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor's Ratings*, *Corporate Reputation Review*, *op. cit.*, p. 338.

¹¹⁹ Cfr. Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. (2004), "A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation", *Corporate Reputation Review*, 7(2), pp. 125-146.

prestigio, l'autoritarierà, il machismo e l'informalità¹²⁰. Il modello, nel quale viene adottata la metafora della "personificazione" in riferimento al "carattere" dell'azienda è focalizzato su come clienti e dipendenti percepiscono la reputazione di un'azienda. L'attenzione a dipendenti e clienti è rilevante soprattutto per le società del settore dei servizi, nelle quali i dipendenti che interagiscono con i clienti contribuiscono direttamente ad influenzare l'immagine che questi ultimi costruiscono dentro di sé e, in ultima analisi, l'opinione sulla reputazione dell'azienda.

Altro modello di misurazione è il Reputation Pulse con cui ci si propone di utilizzare una misurazione "breve" del Reputation Quotient, focalizzata sulla componente emotiva dello stesso. In tal caso la corporate reputation è definita come «a second-order latent variable with non-emotional items shaping or driving emotional items»¹²¹. In esso la corporate reputation si erige su sette pilastri, che fungono da base per la realizzazione di una piattaforma strategica attraverso cui comunicare con le parti interessate e coinvolgerle ed il Reputation Pulse è appunto il cuore pulsante della reputazione di un'azienda, fornendone una valutazione globale dello stato di salute, in termini reputazionali. In questo modello emerge la forte influenza delle componenti intangibili sulle percezioni del pubblico nei confronti di un'impresa, misurando gli atteggiamenti positivi, ovvero l'empatia nei confronti dell'organizzazione, l'ammirazione ed il rispetto esperiti, il livello di fiducia che i soggetti nutrono verso di essa, infine la reputazione complessiva.

Esso è nato dall'esigenza degli autori di fornire una definizione del concetto di reputazione che ne mettesse in risalto gli aspetti emotivi. Inoltre, si è cercato di costruire uno strumento di misurazione sintetico, allo scopo di renderlo facilmente fruibile e favorirne l'impiego in associazione ad altri strumenti. Infine, aspetto di notevole importanza, il modello è stato pensato per poter essere impiegato anche in differenti contesti culturali. Il punto di partenza sono stati quindi gli indicatori della dimensione "attrattività emotiva" del modello Reputation Quotient, vale a dire sentimenti positivi, ammirazione e rispetto, fiducia. Essi sono stati discussi

¹²⁰ Cfr. Romenti S. (2005), *Valutare i risultati della comunicazione. Modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*, Franco Angeli, Milano, p. 156

¹²¹ Cfr. Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A (2011), "RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, No. 1.

nell’ambito di un forum on line che ne ha attestato la validità come misurazione del concetto di reputazione. A questi tre indicatori gli autori di Rep Trak Pulse ne hanno aggiunto un quarto, relativo alla “reputazione complessiva” dell’azienda. Allo stato attuale, questo modello è tra quelli con il maggior numero di conferme sperimentali di validità, soprattutto rispetto alla validità cross-culturale ed indipendente dal gruppo di stakeholder considerato. In conclusione, RepTrak Pulse costituisce un efficace strumento di misurazione in forma abbreviata, che può essere utilizzato per valutare la percezione della reputazione aziendale sia del pubblico che degli stakeholder; confrontare la reputazione aziendale tra gruppi di stakeholder; confrontare la reputazione aziendale a livello interculturale¹²².

Un modello alternativo di analisi della corporate reputation, messo a punto dal centro studi CeSAR esplora il vissuto dei portatori di interesse nei confronti dell’organizzazione, analizzandone il condizionamento sugli atteggiamenti presenti (la reputazione in senso stretto) e sui comportamenti futuri.

Attraverso il modello (**Tabella 2.2.**) si indaga la capacità di gestione dei problemi e dei reclami, l’onestà e credibilità dell’organo di governo, il contributo allo sviluppo della società in generale, la tutela del cliente, la capacità di cogliere le opportunità a vantaggio del cliente. Affinità, performance d’impresa e responsabilità sociale costituiscono le aree di indagine prese in considerazione dal Research International Model; le aree sono esplicitate attraverso sette dimensioni, anche esse con relativi indicatori¹²³.

Tabella 2.2. – Dimensioni del Modello CeSAR

<i>DIMENSIONI</i>	<i>INDICATORI</i>
MODELLO CESAR	
Esperienze	Vantaggi materiali; Vantaggi immateriali; Equità di scambio; Comunicazione; Credibilità; Libertà di scelta; Potere di influenza; Etica
Sentimenti	Fiducia; Coinvolgimento emotivo
Comportamenti	Fedeltà; Cooperazione

Fonte – CREDIDIO R. (2010), “La forza della reputazione”, lezione, www.unite.it

¹²² Cfr. Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A. (2011), “RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, N. 1, pp. 15-35.

¹²³ Cfr. Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), *Corporate Reputation Management. Analisi e Modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, p. 19

Il cosiddetto “modello universale”, invece, propone una più semplice articolazione in tre dimensioni fondanti la corporate reputation, legate all’offerta ed ai risultati aziendali, in termini attuali e prospettici (product & performance), al governo d’impresa, alle sue capacità organizzative ed alla gestione delle risorse umane (leadership & workplace), infine alla sua responsabilità sociale (responsibility) (**Tabella 2.3**)

Tabella 2.3 – Dimensioni del cd. Modello universale

<i>DIMENSIONI</i>		<i>INDICATORI</i>
MODELLO RESEARCH INTERNATIONAL		
<i>Affinity</i>	Immagine	Tradizione; Prestigio; Legame con ricordi positivi
	Capacità relazionale	Apertura; Responsabilità; Capacità di risposta; Legame con ricordi positivi
<i>Performance</i>	Prodotti & Servizi	Innovatività; Qualità; Affidabilità; Sicurezza; Convenienza
	Performance finanziaria	Solidità finanziaria; Performance finanziarie; Possibilità di crescita; Buon investimento; Capacità competitiva; Opportunità; Progettualità; Qualità dei dirigenti; Valori chiari ed efficienti
<i>Responsibility</i>	Vision e leadership	Qualità; Capacità di cogliere le opportunità; Retention di talenti; Progettualità; Chiarezza ed identificabilità; Valorizzazione delle human resources
	Sensibilità socio-ambientale	Livello di coinvolgimento; Attività e documentabilità delle iniziative; Comunicazione esterna
	Gestione etica	Lealtà; Rispetto delle persone/comunità; Livello di coinvolgimento; Attività e documentabilità delle iniziative; Responsabilità; Pubblicità; Comunicazione esterna

Fonte – CREDIDIO R. (2010), “La forza della reputazione”, lezione, www.unite.it

L’assunzione che i mass media possano influenzare le conoscenze e gli atteggiamenti del pubblico, poi, trova un fecondo ambito di indagine proprio negli studi in tema di corporate reputation, in quanto la copertura sui mass media - definita come media coverage, media exposure o media visibility - costituisce un ragionevole indicatore della conoscenza e delle opinioni che i pubblici si formano con riguardo a un’impresa, specialmente con riferimento a coloro che non possono fare affidamento su un’esperienza diretta con l’impresa stessa. Questo orientamento della ricerca sul ruolo dei segnali diffusi e/o generati dai mass media nella formazione della corporate reputation ha condotto recentemente a evidenziare un nuovo concetto - quello di *media reputation* - definibile come la

valutazione complessiva di un'impresa che viene a formarsi attraverso il flusso di notizie pubblicate dai mass media¹²⁴.

Si possono, quindi, individuare alcuni modelli per la gestione della web reputation, la cui robustezza, in genere, comporta la commistione di più modalità di conteggio.

Per l'analisi della web reputation si può effettuare un monitoraggio in termini di brand presence, ad esempio conteggiando il numero di citazioni e post su una marca, con analisi delle fonti (dove se ne parla e chi ne parla), se ne analizzano i topic, ovvero i concetti ricorrenti, le tematiche più discusse, le conversazioni più dibattute ed il sentiment, cioè in che modo se ne parla. In aggiunta, confrontando i volumi di buzz ed il sentiment con riferimento alla singola organizzazione, si può costruire una mappa del rischio reputazionale online.

La varietà dei modelli di misurazione della corporate reputation, off e online, sottolinea con forza la rilevanza del fenomeno, la cui applicazione rappresenta ad oggi una sfida complessa ed ambiziosa, lasciando comunque aperti molti punti di discussione. In prima istanza è evidente come alcuni modelli proposti appuntino il proprio interesse sul legame esistente tra valutazione della corporate reputation, attitudini ed intenzioni degli stakeholder, ma tralasciano di esaminare il rapporto con il costrutto concepito come asset valoriale; inoltre, non sempre si analizzano le determinanti gestionali e comunicazionali del livello reputazionale conseguito. Altri modelli di analisi si interessano alla reputazione in termini di aspettative sociali, di personalità dell'organizzazione o di fiducia riposta nella stessa, senza arrivare ad esplicitare i nessi di causazione, o quantomeno di correlazione, con le performance aziendali e, quindi, con la creazione di valore; infine, alcuni sistemi di valutazione si interessano alle determinanti della corporate reputation, senza tuttavia valutare come queste influenzino le percezioni delle parti interessate¹²⁵. Va da sé, dunque, che mentre ciascun modello, nella sua applicazione, produce output specifici a beneficio delle organizzazioni con riferimento agli aspetti trattati, l'integrazione di più metodi di rilevazione consentirebbe certamente di

¹²⁴ Cfr. Nelli R.P. (2012). *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, Consumatori, diritti e mercato, n. 3, p. 100.

¹²⁵ Cfr. De Luca M.A., "Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica", in DE LUCA M.A., LAPUCCI M., PESSIONE M., TAVERNA R. (2012), "Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un'applicazione nel settore bancario", B2 Axioma, 5 luglio, <http://dialogoblog.word-press.com/author/b2axioma/>

addivenire a giudizi più esaustivi, pur se non sempre facilmente ed effettivamente armonizzabili per una concreta fruizione.

CAPITOLO III

IL RISCHIO REPUTAZIONALE ED IL DANNO ALL'IMMAGINE NELLE SOCIETÀ IN CONTROLLO PUBBLICO

3.1. Le società in controllo pubblico: il delicato contemperamento tra interessi diversi

Storicamente il fenomeno delle società a partecipazione pubblica è correlato a tre cause principali: «l'affermarsi dello Stato imprenditore soprattutto a partire dagli anni '30 del secolo scorso; la privatizzazione formale di enti pubblici negli anni novanta del secolo scorso; la esternalizzazione di attività svolte da apparati amministrativi. Le prime due cause riguardano più in generale il rapporto tra lo Stato e l'iniziativa economica nel mercato e sono incasellabili nella evoluzione storica che dallo Stato liberista di fine '800 porta fino ai nostri giorni - sotto l'influsso del diritto comunitario - allo Stato regolatore. La terza, invece, è riconducibile, alla dimensione organizzativa delle funzioni amministrative proprie dello Stato e si è manifestata in tempi relativamente recenti con l'esigenza di rendere più snella ed efficiente l'azione amministrativa»¹²⁶.

In base ai dati forniti dalla Corte di conti, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e da ricerche stilate da associazioni di categoria e da sindacati di rilievo nazionale, le società e gli enti partecipati dalle amministrazioni centrali dello Stato ammonterebbero a 423. Le aziende partecipate dalle amministrazioni territoriali censite nel sistema SIQUEL sarebbero 7.684, di cui 5.938 sono partecipazioni dirette, 1.130 sono indirette, 574 sono miste e 42 non sono state definite. L'Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL), che è una fondazione dell'ANCI, in uno studio del 2015 ha contato in 127.264 le partecipazioni dirette e indirette, di primo e di secondo livello, detenute da 7.780 Comuni in 5.374 società ed enti partecipati¹²⁷.

¹²⁶ Cfr. Urbano G. (2012), "Le società a partecipazione pubblica tra tutela della concorrenza, moralizzazione e amministrativizzazione", *Amministrazione In Cammino*, p. 2, testo consultabile al seguente indirizzo: <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it>

¹²⁷ Cfr. Paletta A. (2016), "Il Governo avvia la riforma delle società partecipate in ISole24Ore", 10 febbraio, testo consultabile al <http://www.diritto24.ilssole24ore.com/art/dirittoCivile/2016-02-10/il-governo-avvia-riforma-societa-partecipate-172536.php>, accesso in data 01.07.2016.

Nell'ultimo decennio, in ragione dell'aumento del numero delle società controllate da Amministrazioni pubbliche a seguito del sempre più crescente ricorso al modello societario ritenuto coerente con il perseguimento dei fini istituzionali dell'amministrazione, il legislatore è intervenuto nuovamente con una disciplina di riordino delle partecipazioni pubbliche.

In Gazzetta Ufficiale n. 120 dell'8 settembre 2016 è stato pubblicato il Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica". Tale decreto costituisce l'attuazione di alcune delle deleghe che la legge n. 124 del 7 agosto 2015 (c.d. "Riforma Madia") aveva conferito al Governo in materia di riorganizzazione della pubblica amministrazione.

Ai sensi dell'art. 1, co. 1 del TU citato, "Le disposizioni del presente decreto hanno ad oggetto la costituzione di società da parte di amministrazioni pubbliche, nonché l'acquisto, il mantenimento e la gestione di partecipazioni da parte di tali amministrazioni, in società a totale o parziale partecipazione pubblica, diretta o indiretta. L'ambito soggettivo di applicazione delle disposizioni contenute nel decreto è rappresentato dalle società previste al titolo V del libro V del Codice Civile, che sono partecipate totalmente o parzialmente, direttamente o indirettamente, dalle Amministrazioni pubbliche previste all'art. 1, comma 2 del D.Lgs. 165/2001.

Venendo ai tipi di società in cui è ammessa la partecipazione pubblica, il dettato legislativo (art. 3 TUsoc) prevede espressamente che: "Le amministrazioni pubbliche possono partecipare esclusivamente a società, anche consortili, costituite in forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, anche in forma cooperativa. Nelle società a responsabilità limitata a controllo pubblico l'atto costitutivo o lo statuto in ogni caso prevede la nomina dell'organo di controllo o di un revisore. Nelle società per azioni a controllo pubblico la revisione legale dei conti non può essere affidata al collegio sindacale".

In particolare, gli art. 18 e 19 della Legge delega avevano riguardato il settore delle società a partecipazione pubblica, delegando il Governo a mettere ordine nel confuso e caotico scenario normativo riguardante la tematica in esame. Il testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (TUsoc) disciplina la

governance delle società pubbliche facendo riferimento unicamente alle società a controllo pubblico. Ai sensi dell'art. 2 del TUsoc, lett. m sono «società a controllo pubblico, le società in cui una o più amministrazioni pubbliche esercitano poteri di controllo ai sensi della lettera b). Il summenzionato art. 2, lett. b) qualifica come “controllo” la situazione descritta nell'articolo 2359 del codice civile. Il controllo può sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo».

A tal riguardo l'art. 2359 – Società controllate e società collegate – del codice civile statuisce che: «Sono considerate società controllate: 1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria; 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria; 3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa. Ai fini dell'applicazione dei numeri 1) e 2) del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta: non si computano i voti spettanti per conto di terzi. Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate». La norma codicistica prevede quattro forme di controllo:

- il controllo interno di diritto;
- il controllo esterno per influenza dominante dell'assemblea ordinaria;
- controllo esterno per influenza dominante in virtù di vincoli contrattuali che vincolano la società;
- controllo indiretto che si può attuare rispetto alla prima fattispecie individuata.

Nel caso in esame, l'unica ipotesi di controllo è quello interno di diritto, che si realizza disponendo della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria¹²⁸.

¹²⁸ Cfr. Camporesi R. (2016), “Le società a controllo pubblico nel testo unico delle società a partecipazione pubblica: vademecum operativo” in Il commercialista telematico, testo consultabile al sito <https://www.commercialistatelematico.com>

Da ultimo occorre valutare la portata dell'ultimo periodo dell'art. 2 del TUsoc lett. b) che recita: «Il controllo può sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo.» In questo caso il legislatore sembra abbia dato una definizione di controllo congiunto; definizione che manca all'interno del codice civile e che viene evidentemente in rilievo quando più amministrazioni pubbliche, singolarmente, non integrano le fattispecie di cui all'art. 2359 cod.civ., ma per effetto di leggi, vincoli statutarie o di patti parasociali debbono prendere decisioni unanime.

La Relazione illustrativa del Consiglio dei Ministri al testo unico in seconda lettura per l'invio agli ultimi pareri alle commissioni, conferma tale interpretazione: «Di particolare rilievo, ai fini dell'ambito di applicazione del decreto, sono la definizione di società a controllo pubblico, quella di controllo analogo, mutuata dalla disciplina europea, quella di società a partecipazione pubblica e quella di partecipazione, intesa quale titolarità di rapporti comportanti la qualità di socio o titolarità di strumenti finanziari che attribuiscono diritti amministrativi, nel senso che possono essere dotati di diritto di voto ovvero, che può ad essi essere riservata la nomina di un componente indipendente del consiglio di amministrazione o del consiglio di sorveglianza o di un sindaco (...): Al comma 1 lett. d) è stata accolta l'osservazione del Consiglio di Stato che suggeriva di riportare la definizione di controllo analogo congiunto prevista dalle fonti europee, anche al fine di un maggior coordinamento con quanto previsto all'art. 16 del presente testo unico e dall' art. 5 comma 5 del decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 (nuovo codice degli appalti). Non è invece stata accolta l'osservazione sempre del Consiglio di Stato, che suggeriva di inserire anche la definizione di "controllo analogo congiunto", in quanto tale espressione non è mai utilizzata nel testo»¹²⁹.

La *ratio* dell'intervento legislativo in parola è efficacemente sintetizzata nella Relazione illustrativa della Presidenza del Consiglio dei Ministri alla disciplina in

¹²⁹ Cfr. Camporesi R. (2016), "Le società a controllo pubblico nel testo unico delle società a partecipazione pubblica: vademecum operativo", <http://www.commercialistatelematico.com/articoli/2016/08/le-societa-a-controllo-pubblico-nel-testo-unico-delle-societa-a-partecipazione-pubblica-vademecum-operativo.html>, accesso in data 01.12.2016.

tema di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche dove si legge che: «Nel quadro della più ampia delega al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, il Parlamento, con l'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124, ha delegato il Governo ad intervenire sulla disciplina delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, al fine di *assicurare la chiarezza delle regole, la semplificazione normativa e di garantire la tutela e promozione del fondamentale principio della concorrenza*». Infatti «Il quadro normativo attuale è il risultato di una serie di interventi disorganici e la necessità di operare una generale semplificazione e stabilizzazione normativa è prodromica alla effettiva attuazione delle regole in materia di partecipazioni e, conseguentemente, al migliore utilizzo delle risorse pubbliche, anche mediante la rimozione delle fonti di spreco¹³⁰».

Tra l'altro il T.U. in esame è intervenuto per superare le questioni di incertezza, che presentavano margini di dubbio sull'utilizzo dello strumento societario da parte delle Amministrazioni pubbliche, fornendo indicazioni univoche agli operatori e agli interpreti. In particolare, una delle questioni più dibattute è quella relativa alla definizione della natura delle società partecipate da Amministrazioni pubbliche, cioè se sono da considerarsi disciplinate dal diritto civile o se da ritenersi organismi pubblici in ragione della qualità pubblica del socio e quindi soggette alle regole di contabilità e finanza pubblica. «Invero, anche la forma rivestita di ente o società non sembra sufficiente ad individuarne la natura pubblica o privata se si guarda al criterio sulla prevalenza delle risorse pubbliche utilizzate per lo svolgimento dell'attività, secondo cui si dovrebbe optare per la natura di ente pubblico sebbene si tratti di società, fondazione o altro. Tuttavia, di diverso avviso è la giurisprudenza civile che, nell'ambito della responsabilità degli amministratori delle S.p.a. con partecipazione pubblica, ritiene inalterata la natura privatistica della società che, pur in presenza dell'azionista pubblico, stante la propria autonomia negoziale, opera scollegata dall'ente pubblico socio, anche qualora quest'ultimo incida in concreto sull'esercizio dei poteri di indirizzo e di controllo dell'azionista (es. società in house). Tra l'altro, una partecipazione di maggioranza nel capitale sociale, detenuta dall'ente pubblico, consentirà allo

¹³⁰ Cfr. http://www.governo.it/sites/governo.it/files/relazione_illustrativa_19.pdf

stesso ente, in qualità di socio di maggioranza, di utilizzare i soli strumenti previsti dal diritto societario per influire sul funzionamento della società e non già dei poteri pubblicistici. Di contro, si ricorda l'intervento della Corte costituzionale che, riguardo una S.p.a partecipata totalmente dal Ministero dell'economia e delle finanze, i cui compiti e funzioni pubbliche siano predeterminati, ha affermato il carattere strumentale della società medesima equiparandola ad un ente pubblico»¹³¹.

E' stato opportunamente sottolineato che «questo contesto di incertezza, con l'attuazione della riforma in commento, assume un quadro più chiaro attraverso la definizione della natura delle società a partecipazione pubblica e dell'ambito di operatività nel diritto civile, nonché la circoscrizione della sfera pubblicistica che, salve alcune speciali precisazioni riguardanti alcune società, si intende limitata alle modalità di esercizio della società e dei poteri da parte del socio pubblico». In particolare, i criteri generali seguiti dal legislatore sono essenzialmente tre: il criterio di efficienza, l'osservanza delle regole del mercato, tenuto conto anche del diritto comunitario, e il contenimento della spesa pubblica. «Si evidenzia, inoltre, l'importanza dell'esplicita previsione, che le norme del T.U. disciplinano soltanto le società a partecipazione pubblica. In mancanza di previsione espressa, queste saranno regolate dalle disposizioni del codice civile e dalle norme generali di diritto privato. Invece, le società quotate sono disciplinate dalle disposizioni del T.U. solo se espressamente previsto dalle singole norme»¹³².

Già prima della codificazione civile del 1942 il dibattito sulla natura e quindi regime giuridico della società in mano pubblica era nutrito e non significativamente diverso da quello manifestatosi a seguito del processo di privatizzazione degli anni '90 del secolo scorso. In dottrina, ad esempio, si osservava come la società in mano pubblica rappresentasse «un travestimento in forma privata di una impresa sostanzialmente pubblica»¹³³. Il Consiglio di Stato, di contro, già aveva tentato di imporre (scontrandosi con l'opposta visione della Corte regolatrice) l'idea della società di capitali-ente pubblico (in quanto, in tesi,

¹³¹ Cfr. Rubino E. (2016), "La riforma delle società a partecipazione pubblica: criteri generali ed ambito applicativo", testo consultabile al seguente indirizzo: <http://www.lab-ip.net/la-riforma-delle-societa-a-partecipazione-pubblica-criteri-general-e-ambito-applicativo/>.

¹³² *Ibidem*.

¹³³ Cfr. Ravà R. (1933), "L'azionariato dello Stato e degli enti pubblici", *Riv. dir. comm.*, I, p. 340.

chiamata al diretto perseguimento di fini statuali e quindi solo apparentemente commerciale). Come è stato opportunamente osservato ¹³⁴, «non certo inconsapevole appare quindi la opzione del Codice civile a favore della piena, ordinaria, riconduzione dell'azionariato pubblico al diritto privato commerciale e alle relative logiche: salvo diverse previsioni di legge, le società a partecipazione pubblica sono soggette al medesimo regime giuridico delle altre società (a partecipazione privata). Sono cioè persone giuridiche di diritto privato. Il socio pubblico di controllo esercita dunque dei poteri privatistici: poteri certo potenzialmente assai pervasivi (come portato del principio maggioritario che innerva il diritto societario), ma nel rispetto dei limiti previsti dal diritto societario comune e, quindi, non diversi da quelli di un qualunque altro socio di controllo». Al centro della nostra attenzione e delle conseguenti riflessioni è, dunque, una particolare tipologia di impresa pubblica, vale a dire l'impresa-società per azioni in partecipazione pubblica o in controllo pubblico. Qui la personalità giuridica è distinta dall'amministrazione, come nell'impresa-ente, ma è calata nella veste di diritto privato della società di capitali. L'amministrazione controlla l'impresa attraverso la sua partecipazione al capitale, così come farebbe un'azionista privato. La tematica che riguarda le società in mano pubblica è di grande attualità e di non poco conto in quanto si tratta di “soggetti dalla natura anfibia e dal profilo bifronte che, seppure in forma privatistica”¹³⁵, costituiscono strumenti di azione della pubblica amministrazione che ne è socia. La definizione di società con capitale in mano pubblica ricomprende indistintamente variegate tipologie di enti, accomunati sia dalla presenza qualificante di un socio pubblico, titolare di quote di capitale di diversa caratura, che dalla funzionalizzazione (indiretta) dell'attività di perseguimento di fini pubblici. Fattori che, nella loro diversa incidenza, in verità connotano distintamente il singolo ente empirico.

¹³⁴ Cfr. Gosis F. (2013), “Attività e funzionalizzazione nelle società private”, *Giustizia Amministrativa. Ufficio studi massimario e formazione. Formazione di aggiornamento*, “Servizi pubblici locali e società partecipate”, Tar Lazio – Roma, 25 e 26 novembre, p. 2; Gosis F. (2013). “La natura delle società a partecipazione pubblica alla luce della più recente legislazione di contenimento della spesa pubblica”, testo consultabile al seguente indirizzo: <http://www.rivistacorteconti.it/export/sites/rivistaweb/Fascicolo/F.Gosis.-Relazione-10.05.13.pdf>, accesso in data 01.09.2016.

¹³⁵ Cfr. Pulitano A. (2014), “Profili sostanziali e processuali delle società in mano pubblica”, testo consultabile al sito www.ildirittoamministrativo.it, p. 1, Urbano G., *op. cit.*, p. 10.

In considerazione delle molteplicità di forme in cui può presentarsi la tipologia di impresa considerata, l'interprete deve, di volta in volta, tenere conto della natura degli enti pubblici partecipanti (statali o non, locali o non, territoriali o non, economici o non), dell'oggetto sociale e dell'entità della partecipazione pubblica (totalitaria, maggioritaria, minoritaria).

Sotto tale ultimo profilo, il Ministero dell'Economia e delle Finanze detiene partecipazioni azionarie in società di capitali attive in diversi settori dell'economia, alcune delle quali ammesse alla quotazione delle proprie azioni in mercati regolamentati.

Di seguito l'elenco, aggiornato al 2016, delle partecipazioni di maggioranza/controllo detenute dal MEF in società quotate e non quotate e la relativa entità (**Figure 3.1. e 3.2.**).

Figura 3.1. - Partecipazioni detenute dal MEF in società quotate

1.1 Società quotate

ENAV S.p.a. (53,37%)

ENEL S.p.a. (23,58%)

ENI S.p.a. (4,34%) [Cassa Depositi e Prestiti S.p.a. detiene una partecipazione del 25,76%]

Leonardo – Finmeccanica S.p.a. (30,20%)

Poste Italiane S.p.a. (29,70%)

Fonte: Sito istituzionale del Ministero dell'Economia e delle Finanze – Struttura Organizzativa – Partecipazioni dello Stato, <http://www.mef.gov.it/ministero/struttura/societa-partecipate.html>

Figura 3.2. - Partecipazioni detenute dal MEF in società non quotate e schema riepilogativo delle partecipazioni e della relativa misura

1.2 Società non quotate

Agenzia Nazionale per l'Attrazione degli Investimenti e lo Sviluppo d'impresa S.p.a. (Invitalia) (100%)

Alitalia in a.s. (91,33%)

ANAS S.p.a. (100%)

Arexpo S.p.a. (39,28%)

CDP - Cassa Depositi e Prestiti S.p.a. (82,77%)

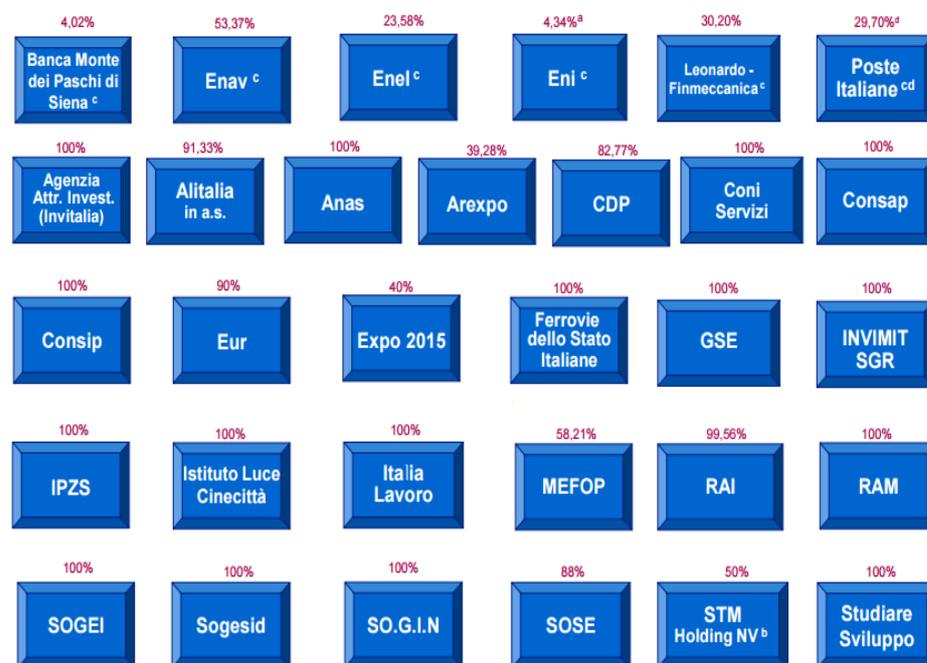
Coni Servizi S.p.a. (100%)

Consap - Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici S.p.a. (100%)

Consip S.p.a. (100%)

EUR S.p.a. (90%)

Expo 2015 S.p.a. (40%)
 FS - Ferrovie dello Stato Italiane S.p.a. (100%)
 GSE - Gestore dei Servizi Energetici S.p.a. (100%)
 INVIMIT SGR - Investimenti Immobiliari Italiani Società di Gestione del Risparmio S.p.a. (100%)
 IPZS - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a. (100%)
 Istituto Luce – Cinecittà S.r.l. (100%)
 Italia Lavoro S.p.a. (100%)
 MEFOP - Società per lo Sviluppo del Mercato dei Fondi Pensione S.p.a. (58,21%)
 RAI - Radio Televisione Italiana S.p.a. (99,56%)
 RAM - Rete Autostrade Mediterranee S.p.a. (100%)
 SOGEI - Società Generale di Informatica S.p.a. (100%)
 Sogesid S.p.a. (100%)
 SO.G.I.N. - Società Gestione Impianti Nucleari S.p.a. (100%)
 SOSE - Soluzioni per il Sistema Economico S.p.a. (88%)
 STMicroelectronics Holding N.V. (50%)
 Studiare Sviluppo S.r.l. (100%)
 Altre partecipazioni
 Monte dei Paschi di Siena S.p.a. (4,02%).



^a CDP detiene una partecipazione del 25,76%

^b detiene il 28,23% di STMicroelectronics

^c Società con azioni quotate in borsa

^d CDP detiene una partecipazione del 35,00%

Dicembre 2016

Fonte: Sito istituzionale del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Partecipazioni dello Stato, <http://www.mef.gov.it/ministero/struttura/societa-partecipate.html>

3.2. Il danno all'immagine nelle società controllate e partecipate: l'importanza di salvaguardare la reputazione aziendale

Il cd. danno all'immagine della pubblica amministrazione è quello che si verifica a seguito di condotte illecite poste in essere da dipendenti della stessa in situazione di occasionalità necessaria con i compiti di servizio ad essi affidati ed a cui consegue la perdita di prestigio ed il grave detrimento dell'immagine e della personalità pubblica dello Stato. Per un corretto inquadramento del danno all'immagine ed alla reputazione delle società in controllo pubblico è necessario, tuttavia, affrontare due questioni preliminari e collegate: quello dell'assimilabilità, sotto questo profilo, delle società in controllo pubblico alla PA e quello del riparto di giurisdizione in tema di azione di risarcimento del danno da lesione dell'immagine della PA stessa.

Sono, infatti, in continuo aumento le citazioni a giudizio e le sentenze di condanna per il danno non patrimoniale causato alla P.A. e qualificato dalla Corte dei Conti nel 2003 come "danno esistenziale all'immagine", quando il comportamento di funzionari pubblici, dipendenti e amministratori di P.A., per la "gravità" dello stesso, di solito integrante reato o condotta astrattamente configurabile come tale, e per la diffusione del sentimento di dispregio, di sdegno e di allarme sociale che creano, il cd. *clamor fori*, si traduce di fatto in una alterazione della stessa identità della P.A. e, più ancora, nell'apparire di una sua immagine negativa. Il presupposto costituzionale del danno esistenziale all'immagine è stato individuato nell'art. 97 Cost. Esso configura il diritto della P.A. ad organizzare i propri organi ed uffici e la propria azione amministrativa secondo criteri di buon andamento, economicità, efficienza, imparzialità e trasparenza. Se questo diritto venga impedito o pregiudicato (dal comportamento di chi agisce per la stessa P.A.), l'illecito commesso comporta la lesione immediata del valore costituzionalmente tutelato e la configurazione del danno all'immagine, incidendo e ledendo l'immagine di una cd. "buona amministrazione". In particolare, il danno non patrimoniale "all'immagine", consiste per le pubbliche amministrazioni nella lesione del diritto alla propria identità personale, al proprio buon nome, alla

propria reputazione e credibilità, in sé considerate, tutelato dall'art. 97 Cost. testè citato¹³⁶.

E' bene rilevare come sempre più di frequente siano poste in essere condotte integranti le fattispecie di danno all'immagine, sia nelle ipotesi in cui esse si presentano in connessione ad altre conseguenze patrimoniali "dirette" (ad esempio nel "peculato" la somma indebitamente trattenuta); sia come fattispecie autonomamente rilevanti ai fini dell'azione di responsabilità amministrativa, ossia anche in assenza di altre ripercussioni patrimoniali (discredito pur in presenza di restituzione dell'indebita somma o tangente). Secondo parte della giurisprudenza, fino al 2003, le stesse costituivano pur sempre danno "erariale" in quanto – seppure relative a bene immateriale o a-reddituale, ossia non incidente sul patrimonio del soggetto leso – ritenute suscettibili di valutazione economica, specie in relazione alla spese necessarie per il ripristino dell'immagine lesa, del principio di affidamento pregiudicato, dello *status quo ante injuria*. La lesione all'immagine della P.A., così come sopra analizzata, è stata ricondotta, dalle Sezioni Riunite della Corte dei Conti nella sentenza n. 10/QM/2003 alla categoria del danno esistenziale *tout court*. Ogni danno all'immagine della P.A., che sia autenticamente tale per gravità e diffusione del discredito, reca in sé una minaccia all'esistenza stessa dello Stato (inteso come Stato Comunità) ed impone un "agire diversamente", un "riorganizzarsi", con conseguenti costi per la collettività. Ai fini dell'estensione del danno non patrimoniale al soggetto pubblico, si è richiamato il cd. "principio di non autosufficienza" dell'amministrazione. E' attraverso la persona fisica (che agisce per l'amministrazione), infatti, che l'ente assume una sua precisa configurazione ed una peculiare identità esterna, potenzialmente oggetto di lesione in caso di gravi aggressioni. «La violazione del diritto all'immagine, intesa come diritto al conseguimento, al mantenimento ed al riconoscimento della propria identità come persona giuridica pubblica, è economicamente valutabile. Essa infatti si risolve in un onere finanziario che si ripercuote sull'intera collettività, dando luogo ad una carente utilizzazione delle risorse pubbliche ed a costi aggiuntivi per correggere gli effetti distorsivi che

¹³⁶ In questi termini Corte dei conti, Sez. Riunite, 23 aprile 2003, n. 10, in Foro Amm., CDS, 2003, pag. 2029 ss. e, a seguire, ex multis, Corte dei conti, Sez. Toscana 19 settembre 2012, n. 432; Corte dei conti, Sez. Abruzzo 11 febbraio 2014, n. 2.

sull'organizzazione della P.A. si riflettono in termini di minor credibilità e prestigio e di diminuzione di potenzialità operativa».

Oggi, invece, mentre l'orientamento oramai maggioritario dei giudici di legittimità¹³⁷ nega la giurisdizione contabile per i danni che gli amministratori e dipendenti di S.p.a. partecipate arrecano direttamente al patrimonio societario (per *mala gestio*, condotte illecite, ecc.) - essendo in tal caso il pregiudizio sopportato dal socio pubblico un mero riflesso di quello arrecato alla società stante l'autonomia/separatezza del patrimonio "privatistico" del soggetto società rispetto a quello pubblicistico del soggetto socio-partecipante con conseguente inconfigurabilità, dunque, di un danno erariale sub specie di "lesione" del patrimonio societario, - si è riconosciuta, invece, la giurisdizione della Corte dei Conti per i danni all'immagine del socio pubblico arrecati "direttamente" dagli amministratori/dipendenti della S.p.A., ciò anche alla luce di una "espressa" previsione normativa costituita dal c.d. Lodo Bernardo¹³⁸. In altre parole, con l'introduzione dell'art. 17, comma 30 ter, del D.L. 1° luglio 2009, n. 78 (convertito con legge 3 agosto 2009, n. 102, c.d. "lodo Bernardo"), il legislatore ha tentato di limitare ai soli reati propri dei pubblici ufficiali la risarcibilità del danno all'immagine che la giurisprudenza contabile aveva esteso a tutte le fattispecie, anche prive di rilevanza penale, lesive del prestigio di un pubblico ufficio o ente. Con la sentenza 15 dicembre 2010, n. 355, la Corte costituzionale, chiamata a pronunciarsi sulla legittimità costituzionale dell'art. 17, comma 30 ter dello D.L. 78/2009, dopo aver provveduto alla definitiva collocazione del danno all'immagine nell'area del danno "non patrimoniale" ha ritenuto legittima la devoluzione al giudice contabile delle sole azioni risarcitorie volte al ristoro delle lesioni dell'immagine degli enti pubblici derivanti dalla commissione di reati propri dei pubblici ufficiali contro la P.A. (artt. 314-335, c.p.). L'area dei reati suscettibili di pregiudicare il prestigio delle amministrazioni pubbliche è stata estesa dal legislatore con la legge 6 novembre 2012, n. 190 afferente "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione". «Dalla riformulazione della fattispecie generale

¹³⁷ Ex multis, Cass., Sez. Un., 9 marzo 2012, n. 3692.

¹³⁸ Cfr. D'Angelo L. (2012). *Socio pubblico-partecipante e società di capitali partecipata: una interessante interferenza*, nota a III^a Sezione giurisdizionale centrale d'appello, sentenza n. 228 del 2012, pubbl. del 9 maggio, <http://www.respamm.it/dot-28-3-socio-pubblico-e-spa-partecipata-interessante-interferenza>, accesso in data 10.10.2016.

relativa alla risarcibilità del danno all'immagine, è possibile evincere quanto segue:

a) il danno all'immagine è stato ritenuto risarcibile in tutti i casi di realizzazione di “reati” contro la pubblica amministrazione e non solo ove siano accertati quelli previsti dal titolo secondo del libro secondo del codice penale (nel novero dei reati contro la P.A. rientra ad esempio la truffa aggravata a danno dello Stato ex artt. 640, comma 2 o 640 bis);

b) il danno all'immagine dev'essere quantificato dal giudice, salvo prova contraria fornita dalle parti, in misura pari a due volte l'utilità ricavata dal reo dal comportamento delittuoso;

c) deve ritenersi implicitamente abrogata per nuova regolamentazione della materia la proposizione normativa limitativa della risarcibilità del danno all'immagine, contenuta nell'art. 17, comma 30 ter, del D.L. 78/2009;

d) la risarcibilità del danno all'immagine come conseguenza di un reato esige che quest'ultimo sia stato accertato con sentenza passata in giudicato, ma non è più richiesta una sentenza di condanna *stricto jure*, per cui l'esercizio dell'azione risarcitoria dinanzi alla Corte dei Conti diviene possibile anche sulla scorta di una sentenza di patteggiamento (peraltro già ammessa da tempo da una consolidata giurisprudenza contabile) e in presenza di una sentenza penale che si sia limitata a dichiarare la prescrizione del reato;

e) il danno all'immagine è tuttavia ritenuto risarcibile dal legislatore anche come conseguenza di comportamenti gravemente colposi di alcuni pubblici dipendenti non puniti dalla legge penale, come nei casi di false attestazioni di presenza in servizio dei pubblici dipendenti, di mancata adozione del piano anticorruzione o delle altre misure di prevenzione previste dalla stessa legge 190/2012 da parte del responsabile della corruzione ovvero dell'omessa pubblicazione delle informazioni previste dal D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 da parte del responsabile della trasparenza»¹³⁹. La sentenza n. 47/2014 della Corte dei Conti per la Lombardia si colloca, poi, sulla scia delle prime pronunce della giurisprudenza contabile che hanno valorizzato la portata innovativa delle disposizioni introdotte

¹³⁹ Cfr. Cerioni F. (2014). *Risarcibile il danno all'immagine in tutti i casi di accertamento con sentenza definitiva della commissione di un reato contro la P.A.* Nota a Corte dei Conti, Sezione giurisdizionale per la Lombardia, 14 marzo 2014, n. 47, in *Amministr@tivamente*, Rivista di diritto amministrativo, n. 3-4/2014, pp. 7-8.

dall'art. 1, comma 62, della legge 190/2012, con effetti derogatori delle norme in vigore. «Nonostante lo sforzo di sistematizzazione della risarcibilità del danno all'immagine compiuto dalla Corte lombarda, la sentenza pecca però di una visione troppo limitativa della risarcibilità del pregiudizio non patrimoniale, vincolandolo alla commissione di un reato accertato con sentenza passata in giudicato, che limita l'azione volta al ripristino della legalità del procuratore contabile in tutte quelle fattispecie dannose non vincolate dal legislatore all'accertamento di un fatto delittuoso, le quali, a ben guardare, valorizzano l'immagine della persona giuridica pubblica come diritto non patrimoniale costituzionalmente tutelato (art. 97 Cost.) e, come tale, passibile di risarcimento nel caso di lesione da parte di taluno dei soggetti legati da un rapporto di impiego o di servizio con la stessa P.A.»¹⁴⁰. Più di recente, il caso concreto, affrontato dalla giurisprudenza di legittimità in una pronuncia del 2015¹⁴¹, muove dall'espletamento di condotte integranti la "mala gestio" in capo a presidenti, amministratori delegati, consiglio di amministrazione e dirigenti Alitalia S.p.A. (società privata a partecipazione pubblica), a fronte dei quali il Ministero dell'Economia e delle Finanze, socio pubblico dell'ex compagnia di bandiera, chiedeva il risarcimento del danno dinanzi alla Corte dei Conti Regione Lazio. Sebbene le società partecipate abbiano natura privata, si è affermata la giurisdizione della Corte dei Conti nei casi in cui vi sia un danno diretto al socio pubblico (e non sia conseguenza del danno arrecato alla società – es. danno all'immagine).

Alla luce dell'ampia ricostruzione dottrinale e pretoria del danno all'immagine, è agevole arguire che la reputazione d'impresa, in qualsivoglia settore dell'economia essa operi, non è più considerata come un elemento astratto e sfuggente; per quanto fra le sue caratteristiche peculiari indubbia preminenza rivesta la sua difficile valutazione, essa è ormai trattata come una risorsa ineliminabile e, pertanto, fondamentale da gestire. Appare senz'altro chiaro come, tra i rischi da considerare nella definizione delle strategie aziendali, diventa insopprimibile l'analisi del rischio reputazionale. La Banca d'Italia definisce il

¹⁴⁰ Cfr. Cerioni F. (2014). *Risarcibile il danno all'immagine in tutti i casi di accertamento con sentenza definitiva della commissione di un reato contro la P.A.* Nota a Corte dei Conti, Sezione giurisdizionale per la Lombardia, 14 marzo 2014, n. 47, in *Amministr@tivamente*, Rivista di diritto amministrativo, n. 3-4/2014, pp. 9-10.

¹⁴¹ Cfr. Cassazione Civile, SS.UU. Sentenza 13 novembre 2015 n. 23306.

rischio reputazionale come: «il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori, Autorità di vigilanza»¹⁴². L'attività di prevenzione deve pertanto svolgersi, in primo luogo, dove il rischio viene generato e nel momento stesso in cui viene a prodursi, operazione che richiede un'adeguata responsabilizzazione e diffusione della cultura della prevenzione di siffatto rischio fra tutto il personale.

Il rischio reputazionale è, in primis, un rischio secondario (o consequenziale), che deriva da fattori di rischio originari (rischi primari) (**Figura 3.1.**), che per le organizzazioni sono:

1. i rischi operativi – i quali, investendo le procedure relazionali, determinano l'esposizione più frequente al rischio reputazionale;
2. i rischi strategici – i quali, attivandosi sulle leve/dinamiche competitive dell'impresa causano effetti sensibili e a volte irreversibilmente negativi sulla sua collocazione di mercato;
3. i rischi di non conformità alla normativa vigente o alle norme di autoregolamentazione ed alle procedure aziendali – i quali, concernendo tematiche alle quali sempre più si attribuisce rilevanza sotto il profilo etico, finiscono per innescare attraverso la diffusione sui media (*latu sensu*) fenomeni imprevisi e potenzialmente ad alto impatto distruttivo sulla reputazione¹⁴³.

Una classificazione molto utilizzata nella letteratura e nella prassi aziendale, infatti, è quella che distingue i rischi in *strategici* e *operativi*. I primi attengono a eventi o condizioni inaspettate, interne ed esterne all'impresa, che riducono in misura significativa la capacità dei manager di porre in essere la strategia di business deliberata. Essi sono alimentati da due fonti fondamentali: il rischio di perdita di valore di un'attività patrimoniale e il rischio competitivo. Il *rischio di perdita di valore* si verifica a causa della diminuzione della probabilità che l'attività aziendale, in futuro, generi i flussi di cassa preventivati e sulla base dei quali era stato definito il suo valore economico e patrimoniale. Il *rischio competitivo* scaturisce, invece, da cambiamenti nell'ambiente concorrenziale in grado di compromettere la capacità del business di creare valore.

¹⁴² Cfr. Banca di Italia, Circolare 263/2006.

¹⁴³ Cfr. FLOREANI R. (2012), "Il rischio Reputazionale. Brevi Note", pp 6-10, <http://www.theinnovationgroup.it/wp-content/uploads/2012/12/Rudi-Floreani.pdf>

Esso si manifesta in presenza di due condizioni: 1) l'impresa è direttamente responsabile di scelte che incidono negativamente sulla sua reputazione (l'impresa può considerarsi parimenti responsabile anche nel caso in cui tali scelte vengano assunte da soggetti in cui è in stretta relazione, come ad esempio i suoi dipendenti); 2) si registra l'incidenza di fattori esterni od interni tali da incidere sull'opinione interna ed esterna che si ha dell'azienda. Per quanto attiene al rischio operativo, esso è riconducibile a tutti gli eventi aleatori al cui verificarsi si determinano livelli insoddisfacenti di efficienza e di efficacia nei processi di gestione, nonché bassi livelli nella soddisfazione della clientela e nel raggiungimento degli obiettivi di qualità, di costo e di tempestività realizzativa. Esso si presenta ogni qual volta le risorse a disposizione (siano esse tecnologiche, umane o di altro tipo) non sono allineate (oppure non sono utilizzate in modo da essere allineate) alle necessità che derivano dai fatti gestionali¹⁴⁴.

Figura 3.1. – Le diverse tipologie di rischio

- Il rischio reputazionale deriva dalla manifestazione di **fattori reputazionali "originari"**, riconducibili a determinate tipologie di rischio. Nello specifico, i fattori "originari" sono:
 - Rischio **operativo**
 - Rischio **legale**
 - Rischio **strategico**



Fonte: Di Lorenzo A. - PWC (2014) - I rischi non Pillar 1: rischio strategico e rischio reputazionale, Trieste, 15 maggio, www.pwc.com

Il rischio reputazionale può essere inteso come il rischio per un'impresa di subire conseguenze economiche dovute ad un peggioramento dei rapporti con i propri stakeholder, a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e

¹⁴⁴ Cfr. Prandi P. (2010), Il risk management Teoria e pratica nel rispetto della normativa, FrancoAngeli, Milano, p. 66;

credibilità dell'impresa presso i pubblici¹⁴⁵. Tra gli eventi, vanno considerati le condotte errate da parte dell'organizzazione¹⁴⁶. Il reputational risk è considerato il principale rischio d'impresa (Economist Intelligence Unit, 2005), sul quale maggiormente occorre concentrare l'attenzione, perché trattasi di un rischio di massima criticità.

L'azione di alcune variabili reputazionali (ambiente esterno, immagine aziendale e processi di comunicazione) determina la trasformazione del fattore "originario" in un processo in grado di modificare il giudizio e la reputazione dell'impresa, dando vita ad impatti sia diretti (economici) sia indiretti (non economici) (Figura 3. 2.)

Figura 3.2. – Impatti diretti ed indiretti del rischio reputazionale



Fonte: Di Lorenzo A - PWC (2014) - I rischi non Pillar 1: rischio strategico e rischio reputazionale, Trieste, 15 maggio, www.pwc.com

La prima fase della gestione del *reputational risk* consiste nell'individuazione di potenziali eventi a rischio. In via prudenziale le imprese adottano misure atte a prevenire l'insorgere di siffatte condizioni produttive del rischio in esame, misure che possono consistere o nella rilevazione quantitativa di indici sintomatici dell'approssimarsi di eventi sfavorevoli o in pratiche negoziali ritenute idonee a interrompere un trend negativo.

Le attività ex post sono incentrate prevalentemente sul supporto allo sviluppo di soluzioni di mitigazione/gestione della reputazione e sulla progettazione di programmi di monitoraggio della reputazione.

¹⁴⁵ Cfr. Kitchen P.J., Schultz D.E. (2001), "Raising the Corporate Umbrella", Palgrave-Macmillan, Basingstoke.

¹⁴⁶ Cfr. Siano A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, *Sinergie*, n. 89, p. 11.

3.3. Gli strumenti di tutela della corporate reputation tra vincoli normativi ed esigenze di trasparenza: il ruolo del modello 231 e del PPC

Posizione di mercato e vantaggio competitivo dipendono fortemente dalla reputazione aziendale di cui gode l'azienda, nei confronti di clienti, dipendenti, pubblico, Autorità giudiziarie e di controllo e altre aziende.

La reputazione subisce, tuttavia, svariate minacce: accuse di corruzione, perdita di patrimonio aziendale a causa di contenziosi con partner in affari e concorrenti o comportamenti illeciti di dipendenti, fiducia del mercato compromessa da incongruenze nelle comunicazioni dei dati finanziari, dubbi insinuati dai media in merito a transazioni sospette, ecc. È, quindi, fondamentale conoscere i punti di vulnerabilità dell'organizzazione e gestire i rischi connessi in modo da ridurre le probabilità che si verifichino eventi critici mitigandone i potenziali danni.

In caso di situazioni di crisi, dunque, per tutelare il buon nome e la reputazione dell'azienda è necessario avere in tempi rapidi una spiegazione esaustiva dell'accaduto e definire un piano di intervento strutturato e credibile. La frode aziendale non conosce confini. Dai Paesi altamente industrializzati fino ai mercati emergenti, ovunque ci siano attività commerciali, esiste il rischio che la criminalità d'impresa si manifesti. Gestire le situazioni di crisi comporta effettuare indagini, analisi e valutazioni dei dati finanziari e contabili, delle risorse umane coinvolte, delle comunicazioni, degli eventi, dei dati sensibili, in un contesto complesso, in evoluzione e soggetto a norme e regolamenti, talvolta nell'ambito di molteplici giurisdizioni¹⁴⁷. Di qui l'origine e la ragion d'essere degli strumenti legislativi rappresentati dal cd. Modello 231 e dal Piano di prevenzione per la corruzione di cui analizzeremo, nel prosieguo, nozioni, funzioni e disciplina.

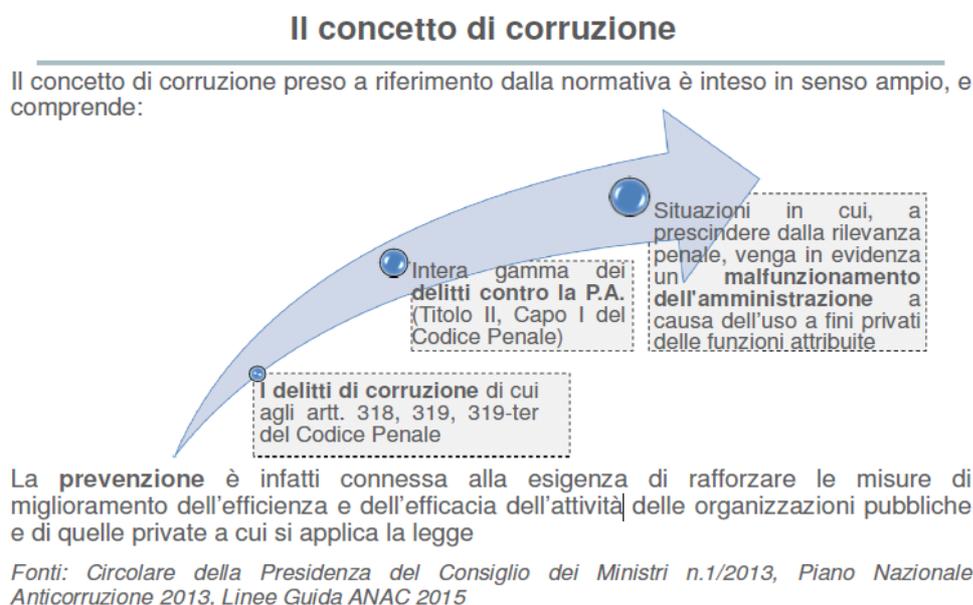
Alla luce dell'exkursus in tema di danno all'immagine della P.A. e, latu sensu, delle società in mano pubblica, si comprende come il rischio reputazionale si atteggi nei termini di rischio per un'impresa di subire conseguenze economiche dovute ad un peggioramento dei rapporti con i propri stakeholder, a seguito di eventi che incidono negativamente sulla fiducia e credibilità dell'impresa presso i

¹⁴⁷ Cfr. <https://www.pwc.com/it/it/services/forensic/assets/docs/forensic-services.pdf> pag. 1, accesso in data 18.11.2016

pubblici¹⁴⁸. Tra gli eventi, vanno considerati, in primo luogo, le condotte errate da parte dell'organizzazione, i reati summenzionati ed episodi di *mala gestio*.

A costituire una temibile minaccia alla reputazione ed alla credibilità aziendale, anche per la rilevanza mediatica che accompagna tali vicende, sono, in primo luogo, le condotte integranti la fattispecie della corruzione secondo la nozione ampia fornita dalla circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica (**Figura 3.3**). «Il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono quindi evidentemente più ampie della fattispecie penalistica che, come noto, è disciplinata negli artt. 318, 319 e 319 ter c.p., e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel titolo II, capo I del codice penale, ma anche le situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite».

Figura 3.3. - Nozione “ampia” di corruzione



Fonte: IPZS (2015), Le società pubbliche tra anticorruzione e D.Lgs. 231/01: coordinamento del Piano di Prevenzione della Corruzione e Modello 231 - Giornata della Trasparenza.

¹⁴⁸ Cfr. Siano A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, *Sinergie*, n. 89, p. 11.

La fonte normativa (Legge Delega) che si prefigge di debellare nella Pubblica Amministrazione l'uso privato delle funzioni pubbliche, è la legge 6 novembre 2012, n. 190. In particolare, lo strumento adottato dalla legge per tutelare la credibilità e la reputazione delle società partecipate e controllare è la "trasparenza", prevedendo altresì l'individuazione in ogni Ente dei c.d. "settori a rischio corruzione". Nei mercati moderni di tipo liberistico, il concetto di trasparenza sta diventando sempre più un *must* al quale le imprese devono adeguarsi. Insieme ai "requisiti minimi" che il legislatore pone per poter dare una "*true and fair view*" della situazione patrimoniale, economica e finanziaria sono necessari sempre più interventi integrati di comunicazione, che colmino quel gap informativo esistente tra le aspettative del mercato e la qualità di informazioni attualmente prodotta.¹⁴⁹ In attuazione della delega, è stato emanato il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 - Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni - che riorganizza e semplifica le norme già esistenti in tema di obblighi di informazione, pubblicità e trasparenza ed aggiorna anche il quadro normativo vigente, introducendo uno specifico sistema sanzionatorio in caso di omesso, ritardato o inesatto adempimento degli obblighi di pubblicazione e prevedendo anche un nuovo istituto: il diritto di accesso civico.

Viene, anche creata l'Autorità Nazionale Anti-Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC), organismo cui compete l'approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.), predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica. In tali norme è, anche, prevista la nomina di un soggetto il "Responsabile della prevenzione della corruzione" per ogni Amministrazione pubblica, sia centrale che territoriale, il quale deve redigere e proporre all'organo di indirizzo politico un Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità, (P.T.P.C.), curandone la trasmissione al Dipartimento della Funzione Pubblica. In applicazione delle norme suddette e sulla base delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.) ogni amministrazione pubblica definisce un Piano triennale di prevenzione della

¹⁴⁹ Cfr. Gazzola P. (2007). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile, in Mella P., Velo D. (a cura di), *Creazione di valore, corporate governance e informazione societaria*, Giuffrè Editore, Milano, p. 77.

corruzione e dell'illegalità, (P.T.P.C.), nel quale, tra l'altro, effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Le società partecipate si sono dovute occupare di preservare la reputazione e la credibilità aziendale da fenomeni di corruzione con un anticipo di una decina d'anni rispetto alle pubbliche amministrazioni. Infatti il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 ha introdotto nell'ordinamento giuridico la responsabilità delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica. Anche se considerata "amministrativa", tale responsabilità è sostanzialmente penale. La accerta un giudice penale in un processo penale; è imperniata su tutti i principi garantistici del diritto penale. La responsabilità della società, quindi, in sede processuale, va ad aggiungersi a quella della persona fisica e non solo; per tali eventi, la responsabilità coinvolge il patrimonio dell'ente e, indirettamente, gli interessi economici dei soci. Con tale costruzione, un reato commesso a vantaggio o nell'interesse della società dai soggetti prima citati, estende agli stessi la responsabilità. Il legislatore ha, cioè, strutturato la responsabilità dell'Ente in maniera autonoma rispetto alla responsabilità penale dell'autore del reato, attribuendogli una "colpa di organizzazione" (elemento soggettivo dell'illecito commesso) consistente nel non aver predisposto, ovvero attuato ed adottato, strumenti efficaci ed efficienti atti ad impedire la commissione dei reati, ex D.Lgs. 231/2001. Lo stesso decreto ha previsto la predisposizione di un modello di organizzazione e gestione del rischio, di cui all'art. 6, del D.Lgs. n. 231/2001, c.d. "Modello ex 231" quale strumento dinamico - suscettibile di implementazioni, modifiche ed aggiornamenti - nel quale, (previa analisi delle procedure già esistenti ed operanti nell'Azienda) prevedere anche misure organizzative di prevenzione e di controllo sui Processi Sensibili, a tutela delle attività aziendali potenzialmente esposte alla commissione dei reati contemplati dal D.Lgs. 231/2001. Pertanto, con il "modello" è già stato ipotizzato un sistema strutturato e organico di prevenzione, dissuasione e vigilanza finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati e la conseguente regolamentazione dei processi sensibili. È, così, che l'Azienda, impegnarsi a far rispettare tali procedure e migliorando le regole di "governance societaria" esistenti, tende a ridurre il

rischio di commissione dei reati. Sull'argomento si ricorda che il contenuto minimo dei "modelli di organizzazione e gestione per la prevenzione del rischio" per enti pubblici economici e gli enti di diritto privato in controllo pubblico, si può sintetizzare nella: individuazione delle aree a maggior rischio di commissione di reati; specifici protocolli per programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Azienda in funzione della prevenzione del rischio (di reati da prevenire); individuazione di modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie, idonee a prevenire la commissione dei reati; codice di comportamento/regolazione conflitti di interessi e introduzione di un adeguato sistema disciplinare per sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello; previsione di obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza (O.d.V.) sul funzionamento e l'osservanza del Modello; regolazione di un sistema informativo, per l'attuazione del flusso di informazioni e consentire il monitoraggio sull'implementazione del modello da parte dell'amministrazione vigilante (**Figura 3.4.**).

Figura 3.4. - Analogie e differenze tra Modello 231 e Piano sulla trasparenza e prevenzione della corruzione alla luce della L. 190/2012

	Modello 231	P.T.P.C.
Ambito soggettivo applicazione	Enti forniti di personalità giuridica (società di capitali) società ed associazioni anche prive di personalità giuridica	Pubbliche Amministrazioni Enti Pubblici Economici enti di diritto privato in controllo pubblico società partecipate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c.
Destinatario responsabilità	Società, Organi di amministrazione e controllo	Responsabile Prevenzione Corruzione (RPC), Organo di amministrazione
Organo deputato al monitoraggio	Organismo di Vigilanza	RPC
Presupposto della responsabilità	Commissione nell'interesse o vantaggio della Società di uno dei reati ex art. 24 e ss. (tra i quali i delitti di corruzione - artt. 318, 319, 319-ter c.p. - nonché i delitti di concussione e di induzione indebita	È ricompresa l'intera gamma dei delitti contro la P.A. (Titolo II, Capo I del Codice Penale), ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione causato dalla corruzione
Autore reato presupposto	Apicali e sottoposti	Qualunque soggetto interno alla Società
Natura della responsabilità	Sostanzialmente penale	Disciplinare, dirigenziale ed erariale
Valore esimente	La Società non risponde se prova che ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un Modello 231 idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi	Il RPC non risponde se dimostra di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il P.T.P.C. e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza di tale piano

Fonte: IPZS (2015), Le società pubbliche tra anticorruzione e D.Lgs. 231/01: coordinamento del Piano di Prevenzione della Corruzione e Modello 231 - Giornata della Trasparenza

La più recente normativa coinvolge le “partecipate”, oltre che per le questioni già trattate, anche per la materia delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi. È con il D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39, (49) adottato in attuazione dell’art. 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190, che viene dettata la disciplina delle incompatibilità e delle inconfiribilità degli incarichi, prevedendo in maniera dettagliata e con sistematicità, tanto il campo di applicazione, quanto le singole fattispecie di incarichi che non possono essere conferiti sia dalle PP.AA. quanto da soggetti di diritto privato in controllo pubblico. Per la qualificazione dei soggetti di “diritto privato in controllo pubblico”, soccorre la puntualizzazione contenuta nel comma 34, della citata legge 190/2012 che recita: “...nonché alle società partecipate dalle amministrazioni pubbliche e dalle loro controllate, ai sensi dell’articolo 2359 del codice civile, limitatamente alla loro attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell’Unione europea”.

CAPITOLO IV

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO REPUTAZIONALE: IL CASE STUDY ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO

4.1. Valori imprenditoriali, cultura organizzativa e mission dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.

L'Istituto Poligrafico e Zecca¹⁵⁰ dello Stato nasce nel 1928 (legge n. 2744 del 6 dicembre 1928) e acquisisce la Zecca cinquant'anni più tardi, nel 1978 (legge n. 154 del 20 aprile 1978). Con delibera CIPE n. 59 del 2 agosto 2002, pubblicata nella G.U. del 17 ottobre 2002 n. 244, l'Istituto - già ente pubblico economico - viene trasformato in società per azioni, con il Ministero dell'Economia e delle Finanze quale unico azionista (**Figura 4.1.**)

Figura 4.1. – Storia dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a.



Fonte: IPZS (2015), Le società pubbliche tra anticorruzione e D.Lgs. 231/01: coordinamento del Piano di Prevenzione della Corruzione e Modello 231 - Giornata della Trasparenza

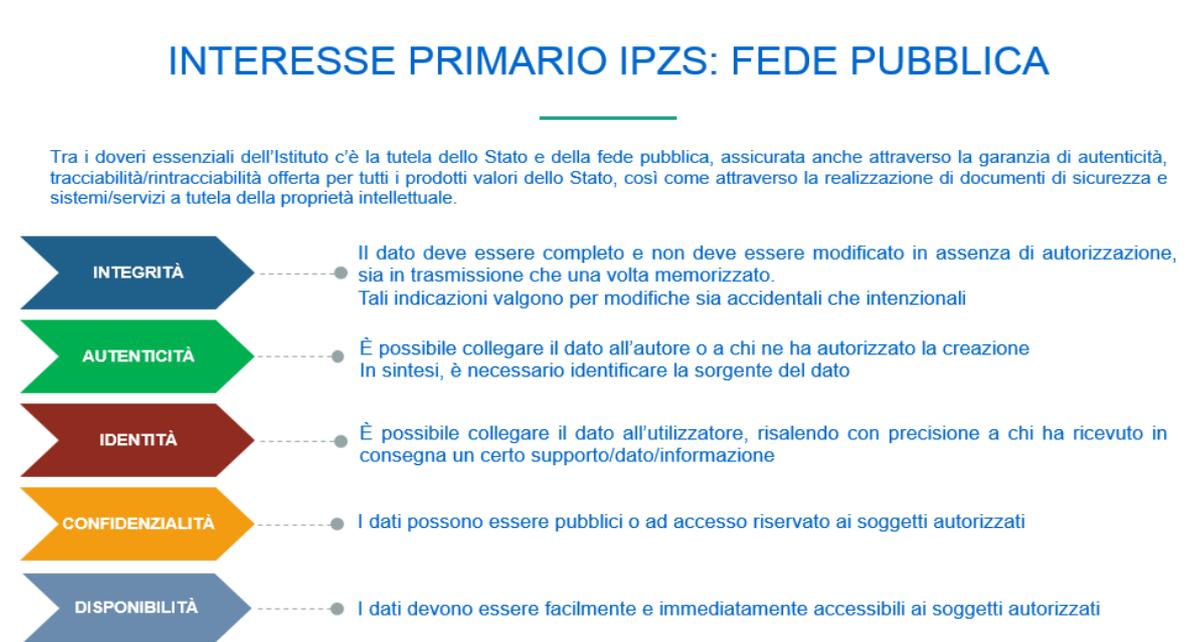
L'Istituto svolge, in via esclusiva, attività di rilievo che coinvolgono interessi primari dello Stato, dalla sicurezza alla tutela della salute, dall'anticontraffazione

¹⁵⁰ L'Istituto è tra le più significative realtà industriali di Roma ove sono presenti la sede centrale, l'Officina Carte Valori, gli stabilimenti sulla via Salaria e in via Gino Capponi, nonché l'edificio storico di via Principe Umberto nel quale è ubicata la Scuola dell'Arte della Medaglia. IPZS ha, inoltre, uno stabilimento produttivo a Foggia ed uno in Verrès (AO).

(Figura 4.2.) alla predisposizione di metodologie e strumenti per essenziali attività di vigilanza e controllo.

La tutela della fede pubblica, attuata attraverso la garanzia di autenticità, tracciabilità/rintracciabilità dell'offerta rappresenta una delle finalità prioritariamente perseguite dall'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a.

Figura 4.2. – Interesse primario di Ipzs

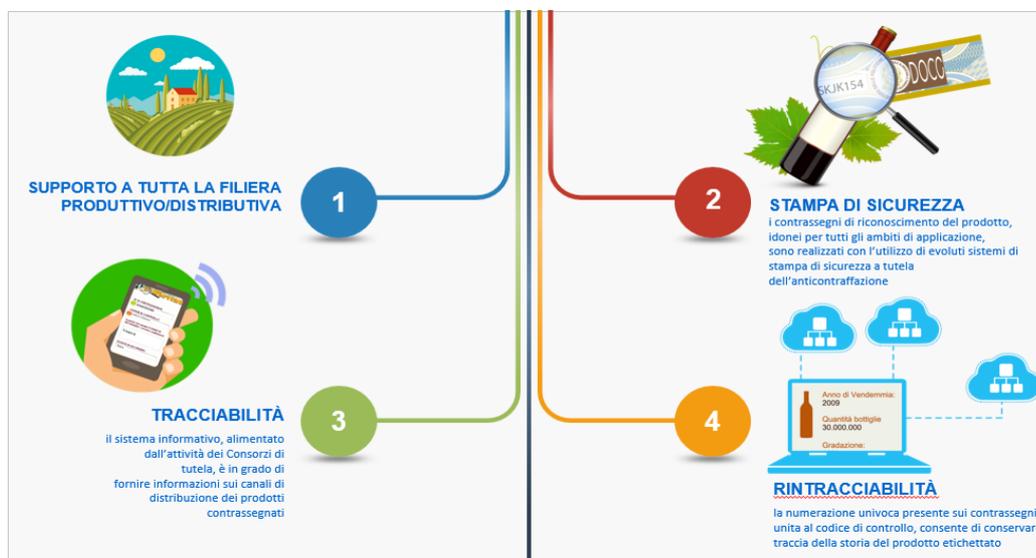


Fonte: Adattamento da www.ipzs.it

Missione dell'Istituto è quella di garantire la tutela degli interessi primari dello Stato-Comunità attraverso prodotti e servizi ad elevato valore intrinseco in termini di garanzie, sicurezza, tutela della salute, anticontraffazione, autenticità e identità del prodotto e dell'informazione, nonché di rappresentare un efficace strumento operativo a supporto della Pubblica Amministrazione per l'ammmodernamento e la digitalizzazione dei processi interni e dei servizi erogati (Figura 4.3).

IPZS è un marchio famoso in tutto il mondo, espressione dell'odierno made in Italy, abilità creativa e manuale sono implementate dalle più sofisticate applicazioni tecnologiche, a garanzia di qualità e sicurezza per Pubblica Amministrazione e privati. Con un occhio attento a quelle che saranno le necessità future e forte della sua tradizione, competenza e capacità di innovazione, fornisce risposte efficaci ad effettive necessità e bisogni con beni e servizi (Figura 4.4).

Figura 4.4. – Sintesi degli ambiti di operatività di IPZS



Fonte: Adattamento da www.ipzs.it

Quanto alla sua natura giuridica, la deliberazione del CIPE n. 59 del 2 agosto 2002, come anticipato, ha statuito che "l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato è trasformato in Società per azioni con effetto dalla data della pubblicazione della presente delibera nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, avvenuta il 17 ottobre dello stesso anno.

Le principali aree di business (**Figura 4.5**) dell'Istituto sono rappresentate da:

- **Sicurezza e Anticontraffazione:** il portafoglio prodotti di IPZS è caratterizzato da una produzione che si ispira alla tradizione artistica – come la carta filigranata di sicurezza per documenti e certificati, i valori postali come i francobolli realizzati in tecnica calcografica, i foglietti erinofili (celebrativi), timbri, sigilli e punzoni metallici. Tecniche tradizionali di stampa e ricerca tecnologica si uniscono per rendere i documenti di identificazione prodotti unici, dotati di sempre più alte e robuste barriere contro i tentativi di contraffazione ed alterazioni fraudolente.
- **Telematica e Multimedia:** IPZS è attivo nell'ambito dell'innovazione multimediale attraverso la progettazione e la fornitura all'*e-government* e a

privati di applicazioni concrete ed efficaci per gestire portali, banche dati e sistemi integrati, tra cui la Gazzetta Ufficiale Telematica, Normattiva, il Portale Numismatico dello Stato, il Portale Naturaitalia, il Sistema Modus (il Portale integrato della Pubblica Amministrazione), il Portale Trova Norme & Concorsi ed il Portale sulle Agenzie di Viaggio (Infotrav)¹⁵¹.

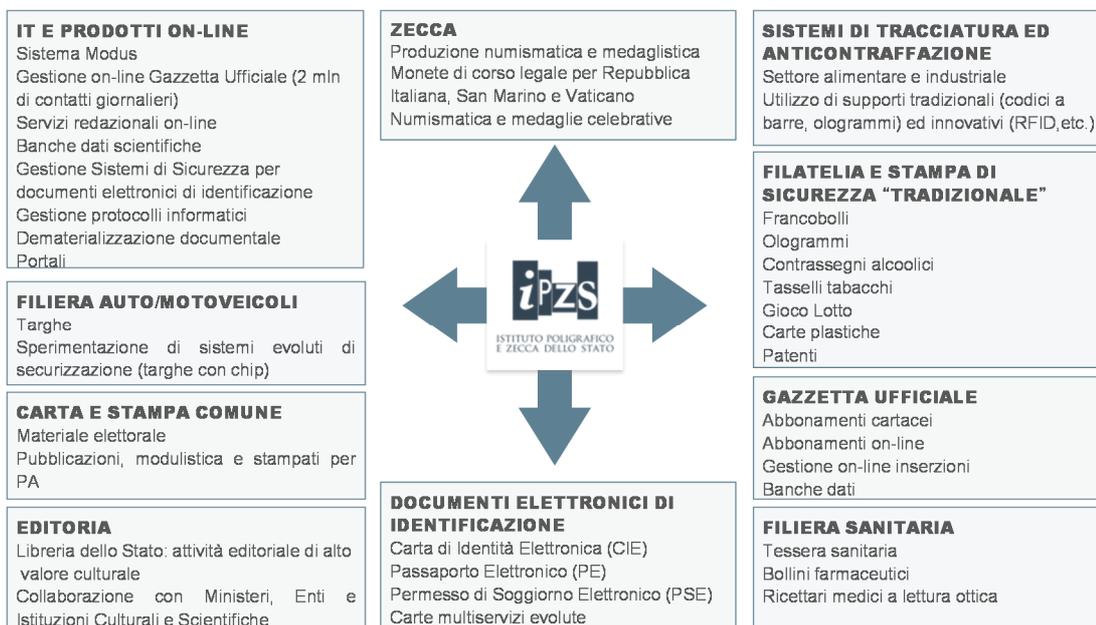
- Coniazione, Mediaglistica ed Arte – la “Zecca dello Stato” e la “Scuola dell’Arte della Medaglia”. La Zecca si occupa, in ambito istituzionale ed esclusivo, della coniazione per lo Stato Italiano e per alcuni Stati esteri sia di moneta a corso legale che di raccolte divisionali in metalli preziosi per collezionisti. Inoltre, realizza per l’Amministrazione dello Stato e privati medaglie, distintivi, timbri, sigilli, e contrassegni metallici.¹⁵² Dal 1978, anno in cui è divenuta parte dell’Istituto Poligrafico, la Zecca ha proseguito il suo percorso storico perpetuando le arti tradizionali e manifatturiere che si coniugano nella produzione numismatica e medaglistica, destinata al collezionismo nazionale e internazionale e nella coniazione della moneta di circolazione.

- Editoria: dal 1928 la Libreria dello Stato, prestigioso marchio che identifica l’attività editoriale di IPZS, seleziona opere di alto valore culturale e scientifico, contribuendo alla diffusione e valorizzazione del patrimonio culturale italiano attraverso la collaborazione con prestigiose istituzioni nazionali ed internazionali, Ministeri, Enti di ricerca, Accademie ed Enti territoriali. A IPZS è demandata per legge la stampa e pubblicazione della Gazzetta Ufficiale e degli Atti normativi.

¹⁵¹ IPZS cura anche la gestione e la pubblicazione di riviste telematiche (Giustizia Amministrativa), newsletter tematiche (come la periodica della Gazzetta Ufficiale Telematica e di Giustizia Amministrativa), cataloghi on line relativi alla produzione editoriale (d’arte, giuridica, scientifica, ecc.) e artistica (stampe e riproduzioni d’arte, medaglistica, numismatica, opere d’arte).

¹⁵² La Zecca include, altresì, la “Scuola dell’Arte della Medaglia”, laboratorio d’Arte nato come centro di alta specializzazione di giovani artisti già esperti nell’incisione e nella modellazione plastica e che, dal 1911 opera all’interno dello stabilimento monetario romano in quanto funzionale alla fabbrica e comunque finalizzato alla produzione.

Figura 4.5. – Le principali aree di business di IPZS

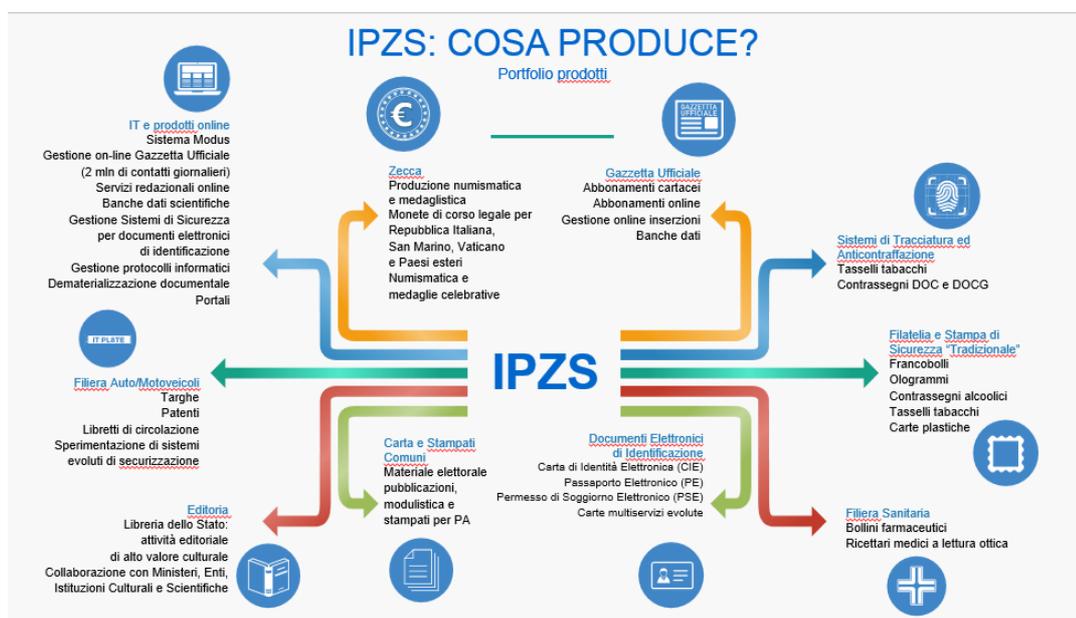


Fonte: IPZS (2015), Le società pubbliche tra anticorruzione e D.Lgs. 231/01: coordinamento del Piano di Prevenzione della Corruzione e Modello 231 - Giornata della Trasparenza

Tali attività, che mantengono natura industriale, costituiscono compiti istituzionali assegnati direttamente da disposizioni normative e che - anche per la loro rilevanza economica - incidono in modo determinante sull'organizzazione dell'attività produttiva (**Figura 4.6.**).

Per lo svolgimento delle proprie attività l'Istituto si è dotato di una Struttura Organizzativa che prevede alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato la Direzione Sviluppo Business & Solutions, la Direzione Affari Generali, Legali e Societari, la Corporate Security, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, la Direzione Acquisti, la Struttura Attività Immobiliari, la Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione, la Direzione Amministrazione e Finanza e la Direzione Operativa.

Figura 4.6. - Portafoglio di attività di IPZS



Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2017) p. 14.

4.2. La salvaguardia della reputazione aziendale tra esigenze di trasparenza, modello organizzativo 231 e valutazione del rischio anticorruzione

Come già rilevato, l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato svolge, in via esclusiva, attività di rilievo che coinvolgono interessi primari dello Stato, dalla sicurezza alla tutela della salute, dall'anticontraffazione alla predisposizione di metodologie e strumenti per essenziali attività di vigilanza e controllo.

Venendo, dunque, in rilievo attività di interesse pubblico, non possono certo essere trascurati i possibili danni all'immagine e alla reputazione aziendale derivanti da fenomeni di corruzione o da altre condotte penalmente rilevanti da parte dei soggetti operanti per conto o nell'interesse dell'organizzazione o a danno della stessa. Fiducia e consenso, immagine e relazioni con il contesto di riferimento, infatti, costituiscono gli *invisible asset* che caratterizzano e distinguono la storia di un'organizzazione e il suo percorso di crescita. La reputazione di cui gode un'organizzazione trova dunque anticipazione nell'esperienza pregressa degli *stakeholder* ed affermazione nelle relazioni consolidate con i soggetti interessati dal rapporto.

Esiste pertanto un crescente interesse nella *business community* secondo il quale l'attenzione manageriale rivolta alla reputazione non è meno importante di quella

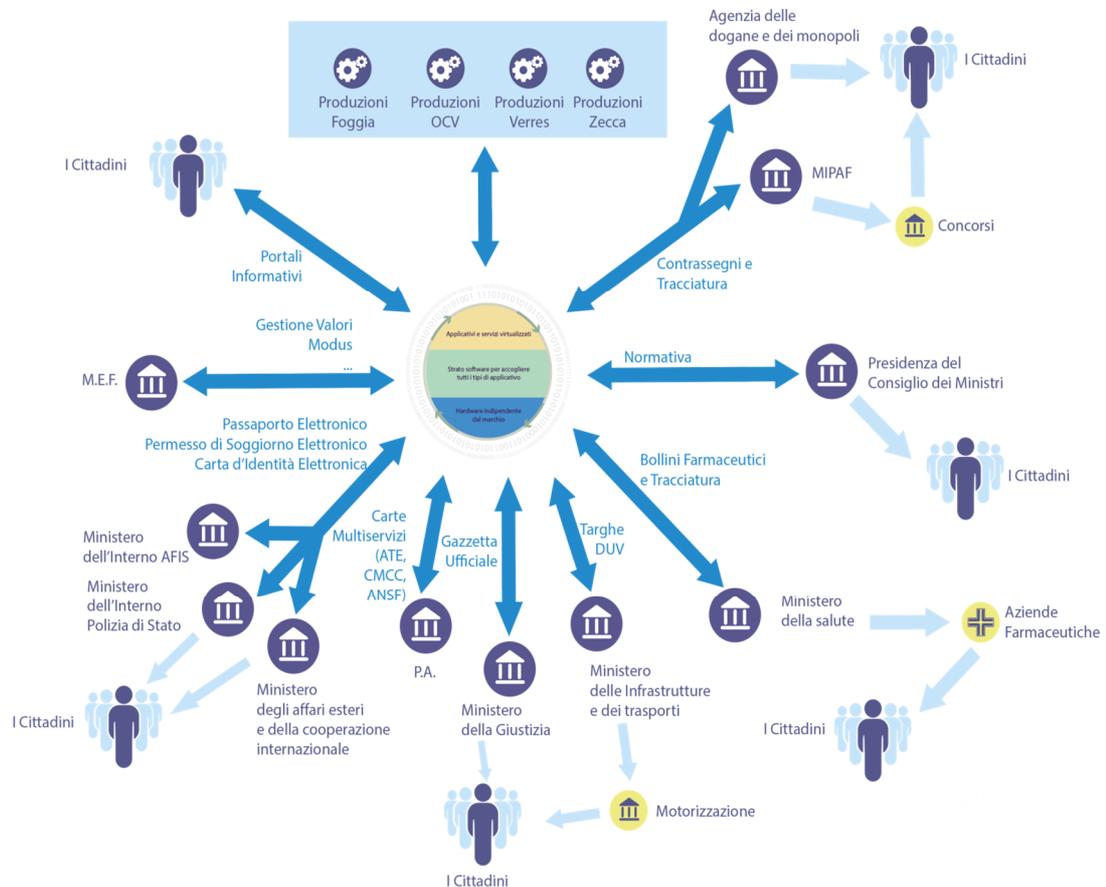
che attiene a decisioni di tipo operativo o finanziario. In verità negli ultimi venti anni, l'interesse rivolto al tema della reputazione si è notevolmente incrementato, grazie anche al contributo di studiosi che hanno iniziato ad analizzarne le implicazioni in una visione sistematica.

In particolare, l'osservazione del fenomeno reputazionale è divenuta molto più articolata grazie allo studio analitico dei suoi differenti aspetti, che riflette la diversità dei molteplici humus di fondo che hanno reso verosimilmente possibile contribuire attivamente alla creazione di conoscenza sulla Corporate Reputation. Da essa dipende dunque la concreta possibilità di controllare l'efficacia di queste ultime e delle azioni risultanti allo stato più appropriate indirizzandole verso l'obiettivo del sistematico accrescimento delle potenzialità connesse alla dinamica reputazionale virtuosa.

Il capitale reputazionale quale fama di credibilità di cui può godere un'organizzazione, viene costituito e consolidato attraverso azioni e relazioni ripetute, attraverso una legittimazione che deriva dalla tradizione.

La storia e le tradizioni che si ripetono nel tempo nonché il radicamento nel territorio d'origine e l'iscrizione consolidata nel tessuto economico del luogo, rappresentano aspetti che agiscono da antecedenti alla generazione di reputazione e che hanno contribuito a focalizzare l'interesse allo studio del fenomeno reputazionale nei confronti di quella peculiare tipologia imprenditoriale rappresentata dalle società in controllo pubblico che, nella incessante ricerca di un delicato equilibrio tra esigenze manageriali e interessi primari dello Stato (**Figura 4.7**), rinviene anche nella disciplina legislativa ad essa afferente degli strumenti ad hoc per difendere la propria credibilità e reputazione.

Figura 4.7. – I destinatari delle attività di IPZS tra esigenze manageriali e interessi primari dello Stato



Fonte: Adattamento da www.ipzs.it

Al riguardo, sotto il profilo della normativa in vigore, occorre ricercare un razionale coordinamento tra le misure per limitare il verificarsi di fenomeni corruttivi di cui alla legge 190/2012 (e, in quest’ottica, il Piano di prevenzione della corruzione rappresenta il documento fondamentale per la definizione della strategia di prevenzione della corruzione all’interno di IPZS), e il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.Lgs. 231/2001 adottato ed aggiornato dall’Istituto quale atto di responsabilità sociale nei confronti dei propri stakeholder. Come stabilito dalle citate Linee Guida ANAC, le misure introdotte dalla L. n. 190 del 2012 ai fini di prevenzione della corruzione si applicano alle società controllate, direttamente o indirettamente, dalle pubbliche amministrazioni, ai sensi dell’art. 2359, in particolare dal comma 1, n. 1) e 2), del

codice civile. Questo vale anche qualora le società, come nel caso dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a., abbiano già adottato il modello di organizzazione e gestione previsto dal D.Lgs. n. 231 del 2001. Infatti, l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A. con azionista unico il Ministero dell'Economia e delle Finanze quale soggetto privato in controllo pubblico è, pertanto, soggetto all'applicazione della legge anticorruzione, ma sin dal 04/02/2004 ha adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Come è noto, l'ambito di applicazione della legge n. 190 del 2012 e quello del D.Lgs. n. 231 del 2001 non coincidono e, nonostante l'analogia di fondo dei due sistemi, finalizzati entrambi a prevenire la commissione di reati nonché ad esonerare da responsabilità gli organi preposti qualora le misure adottate siano adeguate, sussistono differenze significative tra gli stessi. In particolare, quanto alla tipologia dei reati da prevenire, il D.Lgs. n. 231 del 2001 si rivolge ai reati commessi nell'interesse o a vantaggio della Società o che comunque siano stati commessi anche e nell'interesse di questa (art. 5), diversamente dalla legge 190 che è volta a prevenire anche reati commessi in danno della società. In relazione ai fatti di corruzione, il decreto legislativo 231 del 2001 fa riferimento alle fattispecie tipiche di concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione, nonché alla corruzione tra privati, fattispecie dalle quali la società deve trarre un vantaggio perché possa risponderne.

La legge n. 190 del 2012, ad avviso dell'ANAC, fa riferimento, invece, ad un concetto più ampio di corruzione, in cui rilevano non solo l'intera gamma dei reati contro la P.A., ma anche le situazioni di "cattiva amministrazione", nelle quali vanno compresi tutti i casi di deviazione significativa, dei comportamenti e delle decisioni, aventi cura imparziale dell'interesse pubblico, cioè le situazioni nelle quali interessi privati condizionino impropriamente l'azione delle amministrazioni o degli enti, sia che tale condizionamento abbia avuto successo, sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo. A tal fine la legge n. 190/2012 ha introdotto un sistema teso a costruire un meccanismo di prevenzione della corruzione il cui aspetto preminente consiste "nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli".

Questo avviene, in quanto ad un primo livello e cioè a livello nazionale, il Dipartimento della funzione pubblica ha predisposto un Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), aggiornato successivamente dall’Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC, mentre al secondo livello, e cioè quello decentrato, ciascuna Pubblica Amministrazione/Ente elabora un Piano di prevenzione della corruzione (PPC) sulla base delle indicazioni fornite attraverso il PNA, effettuando l’analisi e la valutazione dei rischi specifici propri e indicando quelle che sono le misure idonee da adottare al fine di prevenirli.

La possibilità dell’impresa di testimoniare il mantenimento delle promesse fatte agli stakeholder e di diffondere in qualche modo i comportamenti concretamente attuati, fonda la sua legittima credibilità sulla gestione integrata di tutte quelle leve attraverso le quali essa più o meno intenzionalmente comunica, e per tale via contribuisce a sostenere e rafforzare la reputazione. La riconosciuta rilevanza attribuita all’attività di comunicazione, considerata capace d’incidere significativamente sul capitale di fiducia e di conoscenza aziendale connesso con le risorse immateriali e strategiche incorporate nel brand, si traduce quindi in una priorità manageriale da affrontare al fine di capitalizzare il patrimonio reputazionale¹⁵³. Ciò spiega la funzione e l’importanza del piano di prevenzione della corruzione redatto dall’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a., adottato ai sensi della L. 190/2012 in conformità alle indicazioni contenute nel PNA approvato con delibera CIVIT (ora ANAC) n. 72 dell’11 settembre 2013 ed aggiornato con la Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 nonché in data 26/01/2016.

Una consapevolezza da parte del management circa il rilievo assunto dal capitale reputazionale dovrebbe trovare conferma attraverso il riconoscimento della sua criticità, in termini di difesa del patrimonio reputazionale da eventi critici – che, nel caso delle società in controllo pubblico ed, in specie, dell’Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a. sono prioritariamente rappresentati dal rischio corruzione ad ogni livello dell’organigramma aziendale - attraverso la creazione di vere e proprie riserve reputazionali, e della centralità della sua misurazione.

¹⁵³ Cfr. Pencarelli T., Cioppi M. (2009). “La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche”, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1, p. 75.

Solo attraverso una qualche forma di misurazione sistematica, il management può intervenire razionalmente attuando scelte davvero consapevoli.

Di qui la scelta di condurre, nel più ampio quadro di un'analisi organizzativa dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a., un approfondimento sulla metodologia adottata per mappare il rischio anticorruzione - contenuta nel Piano di prevenzione della corruzione (PPC) di IPZS, nel cui ambito è stato altresì misurato il relativo impatto reputazionale, attraverso il più ampio coinvolgimento degli organi di vertice e dell'organizzazione tutta (**Figura 4.8.**).

Figura 4.8. - I soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione



Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) p. 17

Per “gestione del rischio” si intende l’insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l’amministrazione/ente con riferimento al rischio.

Per gestire il rischio bisogna innanzitutto essere in grado di comprendere e prevedere gli eventi rischiosi e le loro interazioni che, manifestandosi, possono ostacolare gli obiettivi di una data organizzazione. In seguito, occorre progettare e mettere in azione un piano di sicurezza che permetta di intervenire nel modo più appropriato con attività di prevenzione, sorveglianza e contrasto sui singoli elementi di rischio.

Il Risk Management consiste in un insieme di attività che fanno parte di un sistema di gestione generale e interagiscono con altre attività per contribuire a raggiungere, con la massima efficacia ed efficienza, gli obiettivi dell'organizzazione e soddisfare le aspettative di tutte le parti interessate (stakeholder).

La gestione aziendale è attività rischiosa per definizione e la sua valenza negativa può essere mitigata, se non addirittura eliminata, quando il soggetto economico e il management condividono l'esigenza di conoscere e governare gli elementi di incertezza che gravano sulla realtà operativa. Tale consapevolezza rappresenta il primo passo verso una "gestione attiva" e razionale dei rischi aziendali da realizzarsi attraverso l'adozione delle misure di prevenzione e copertura più adatte alla specifica situazione.

A tal fine, un modello di risk management integrato rappresenta uno strumento indispensabile per supportare sia una visione completa delle aree critiche sia l'individuazione dei mezzi necessari per intervenire in condizioni di efficacia e di efficienza. Tale strumento, infatti, evita interventi sporadici, consente di attuare la gestione delle incertezze secondo definite priorità e rende possibile lo sfruttamento di sinergie di scopo¹⁵⁴.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, come sottolineato dalla Determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015 è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. Esso contribuisce ad una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli e concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Il sistema di controllo e la gestione dei rischi coinvolgono, a livello generale, tutti i livelli operativi dell'azienda e sono costituiti dall'insieme delle strutture organizzative, delle prassi e delle procedure aziendali che mirano ad assicurare il

¹⁵⁴ Cfr. Prandi P. (2010), *Il risk management Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano, p. 184.

perseguimento delle strategie aziendali e il conseguimento delle seguenti finalità: conformità alla normativa interna e esterna; efficacia ed efficienza dei processi aziendali; integrità e affidabilità delle informazioni contabili e gestionali; salvaguardia patrimoniale e prevenzione di eventi illeciti¹⁵⁵.

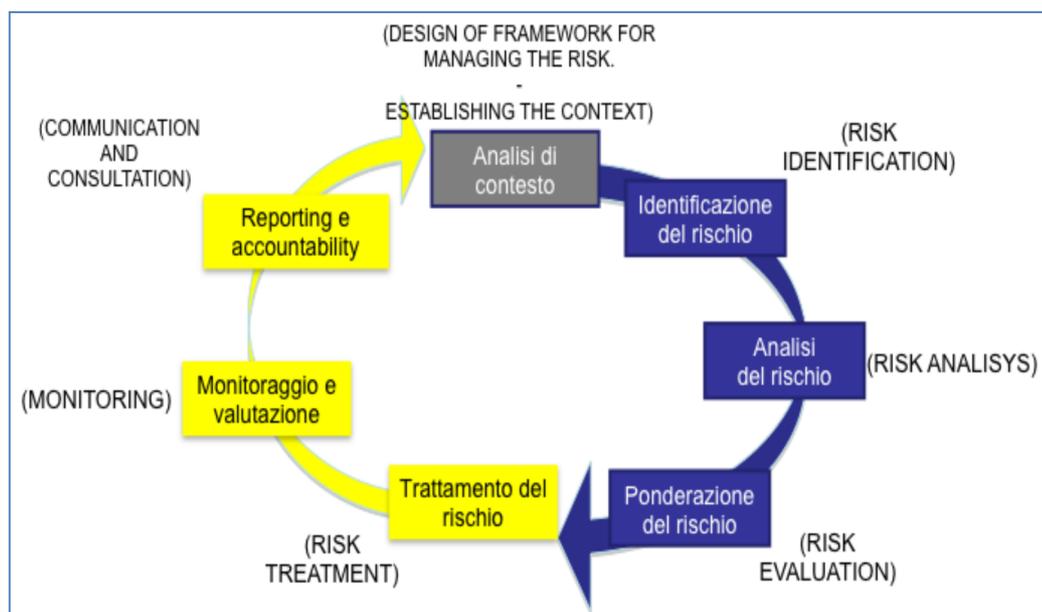
Il management, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, garantisce nel tempo il corretto disegno e l'efficace operatività del Sistema di Controllo Interno. A tal fine, anche in funzione dei rischi gestiti, istituisce specifiche attività di controllo e processi di monitoraggio idonei ad assicurare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Controllo Interno e a prevenire/individuare irregolarità e/o atti fraudolenti.

Il processo di gestione del rischio, articolato in fasi (**Figura 4.9.**), prende avvio con l'analisi del contesto esterno e di quello interno. Si tiene conto delle peculiari attività svolte dall'Istituto, che coinvolgono interessi primari dello Stato e che determinano un rapporto sistematico con la Pubblica Amministrazione ed in particolare con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, in qualità sia di azionista unico, che di principale committente mentre, l'analisi interna è basata sulla rilevazione e analisi dei processi organizzativi, ovvero sulla mappatura dei processi che individua in modo "razionale" tutte le attività dell'ente per fini diversi.

Per effettuare una efficace gestione del rischio è stato necessario preventivamente definire il contesto in cui l'Istituto svolge le proprie attività, al fine di poterne apprezzare e classificare le diverse modalità organizzative e funzionali. Ciò è propedeutico all'analisi dettagliata in cui devono identificarsi i rischi (in tal caso, corruttivi), per poter individuare le idonee misure di prevenzione e contrasto dei medesimi.

¹⁵⁵ Cfr. Piano di Prevenzione della corruzione di IPZS p. 23 ss.

Figura 4.9. - Fasi del processo di gestione del rischio



Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) p. 19

Al fine di pervenire ad una mappatura completa delle aree di rischio, per coniugare efficienza ed efficacia, è stato seguito un iter metodologico che prevede un preventivo filtro dei processi potenzialmente esposti al rischio di corruzione attraverso l'applicazione di criteri guida all'analisi dei processi stessi. I criteri guida¹⁵⁶ rappresentano degli elementi caratterizzanti il fenomeno corruttivo che, se presenti o potenzialmente presenti nei processi e nelle loro modalità gestionali e organizzative, potrebbero indicare una potenziale esposizione di quei processi al rischio di corruzione (**Tabella 4.1.**)

Tabella 4.1. – Criteri guida per l'identificazione delle aree di rischio

CATEGORIA	ELEMENTO DI RISCHIO
PERSONE	Delega di potere (es.: un dipendente usa la delega di potere per prendere decisioni con scopi corrotti; un dipendente può utilizzare in modo improprio la propria delega di potere a scopo di corruzione).

¹⁵⁶ Quale parametro di riferimento per l'individuazione dei criteri guida – senza pretesa di esaustività – nel PPC di IPZS, è stato utilizzato il documento redatto dall'ICAC - Independent Commission Against Corruption del New South Wales of Australia – pubblicato sul sito <http://www.icac.nsw.gov.au/preventing-corruption/knowning-your-risks>.

CATEGORIA	ELEMENTO DI RISCHIO
<p data-bbox="336 645 504 707">RELAZIONI ESTERNE</p> <p data-bbox="320 1115 520 1216">GESTIONE DI PRODOTTI E SERVIZI</p>	<p data-bbox="568 300 1369 510">Abuso della posizione (es.: un funzionario pubblico usa la propria posizione per ottenere un vantaggio per il proprio impiego futuro; un funzionario pubblico sottrae informazioni, proprietà intellettuale o altre risorse per sviluppare il proprio business e/o per accrescere le prospettive d'impiego con altri enti e organizzazioni).</p> <p data-bbox="568 521 1369 835">Conflitto di interesse (es.: un dipendente che non rivela un interesse privato e favorisce quell'interesse nel momento in cui si prendono le decisioni; un dipendente esercita la sua funzione pubblica in modo tale da trarne un beneficio commerciale, un interesse privato o al fine di impedire che i propri interessi siano lesi; un dipendente che esercita la funzione pubblica al fine di trarne un beneficio per familiari stretti collaboratori, o altri datori di lavoro o per evitare risultati negativi).</p> <p data-bbox="568 869 1369 1189">Assegnazione di risorse (es.: un dipendente accetta o sollecita denaro o benefici assegnando risorse a chi non ne ha titolo; un dipendente accetta o sollecita denaro o benefici procurando un vantaggio non dovuto ad un cliente/utente; un dipendente rivela informazioni confidenziali sulle risorse; un richiedente un prodotto/servizio cerca un modo per eludere le procedure necessarie per riceverlo; un dipendente favorisce un particolare cliente/fornitore nell'assegnazione delle risorse (o non assegna risorse a causa di inimicizie).</p> <p data-bbox="568 1200 1369 1485">Relazioni con gli utenti (es.: un dipendente accetta o sollecita la corresponsione di una somma di denaro o un beneficio per fornire un trattamento di favore o un indebito vantaggio a un cliente; un dipendente rileva informazioni confidenziali ad un utente per scopi non autorizzati; un dipendente abusa della sua posizione di fiducia per trarre indebitamente vantaggi da un cliente o un trattamento favorevole).</p>
<p data-bbox="312 1648 536 1709">GESTIONE DEL DENARO</p>	<p data-bbox="568 1507 1369 1821">Gestione contabile (es.: manipolazione del sistema per effettuati pagamenti non dovuti; collusione con i fornitori per l'emissione di fatture con prezzi gonfiati; emissione di fatture per spese non pertinenti all'attività dell'ente; indicazione di falsi ordini di pagamento; presentazione di falsi rimborsi spese e ottenimento di benefit a soggetti non aventi diritto; acquisto di beni con risorse pubbliche per uso privato; sottrazione di denaro pubblico; alterazione dei dati di bilancio per coprire performance scarse o atti di corruzione).</p>

CATEGORIA	ELEMENTO DI RISCHIO
	<p>Transazioni in contanti (es.: mancata registrazione degli acquisti al fine di appropriarsi indebitamente di denaro pubblico; accettazione/richiesta di denaro o benefici per fornire contanti ad un altro soggetto; accettazione/richiesta di denaro o benefici per fornire beni e servizi ad un altro soggetto senza ricevere da questi un pagamento in contanti; definizione di sovrapprezzi per beni e servizi per appropriarsi indebitamente di denaro pubblico).</p> <p>Utilizzo carte di credito dell'ente (es.: utilizzo della carta di credito dell'ente pubblico per spese personali private; abuso della carta di credito dell'ente).</p>
<p>GESTIONE DELLE INFORMAZIONI</p>	<p>Informazioni riservate (es.: utilizzo improprio di informazioni riservate per vantaggio personale).</p> <p>Transazioni elettroniche (es.: accesso a documenti elettronici da parte di soggetti non autorizzati; disposizione di pagamenti elettronici a venditori non esistenti).</p> <p>Sistemi IT (es.: alterazione o cancellazione di dati elettronici; trarre vantaggio dall'inoperatività o parziale operatività dei sistemi IT agendo in maniera corrotta; danneggiamento di un ente attraverso l'introduzione di virus nel sistema informativo).</p>

Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) p. 20-21.

L'individuazione delle aree di rischio - fase successiva - ha la finalità di consentire l'emersione delle aree nell'ambito dell'attività dell'intera amministrazione/ente che debbono essere presidiate più di altre mediante l'implementazione di misure di prevenzione.

Rispetto a tali aree, il PPC deve identificare le loro caratteristiche, le azioni e gli strumenti per prevenire il rischio, stabilendo le priorità di trattazione.

A tal fine, nel nostro ordinamento giuridico, il Legislatore ha dettato obblighi di adozione di misure minimali volte a prevedere e limitare i rischi corruttivi almeno in quattro macro aree di attività, nelle quali, peraltro, devono essere assicurati livelli minimi di garanzia di trasparenza amministrativa, come previsto dall'articolo 1, comma 16, lett. a-bis, della legge n. 190/2012.

Ci si riferisce ai processi che si svolgono nelle seguenti aree: a) autorizzazione o concessione; b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163; c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati; d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

Nell'ambito della Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015 (Nuovo PNA, Piano nazionale anticorruzione), l'Autorità ha successivamente previsto che la mappatura dei processi debba considerare tutte le attività svolte dall'amministrazione/ente, prestando particolare attenzione ad alcune aree di attività che sono identificate nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2015 come tipicamente esposte al rischio di corruzione.

Tale mappatura deve includere oltre alle aree c.d. "obbligatorie" dal precedente PNA (appalti, gestione del personale, autorizzazioni e concessioni), altre attività riconducibili ad aree con alto livello di probabilità di eventi rischiosi.

Ci si riferisce, in particolare, alle aree concernenti lo svolgimento di attività di:

- a) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- b) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- c) incarichi e nomine;
- d) affari legali e contenzioso.

Queste aree, insieme a quelle fin qui definite "obbligatorie" sono denominate "aree generali".

Oltre alle "aree generali", ogni amministrazione/ente ha ambiti di attività peculiari che possono far emergere "aree di rischio specifiche", che non sono meno rilevanti o meno esposte al rischio di quelle "generali", ma si differenziano da queste ultime unicamente per la loro presenza, in relazione alle caratteristiche tipologiche delle amministrazioni/enti.

Concorrono all'individuazione di tali "aree di rischio specifiche": le analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti

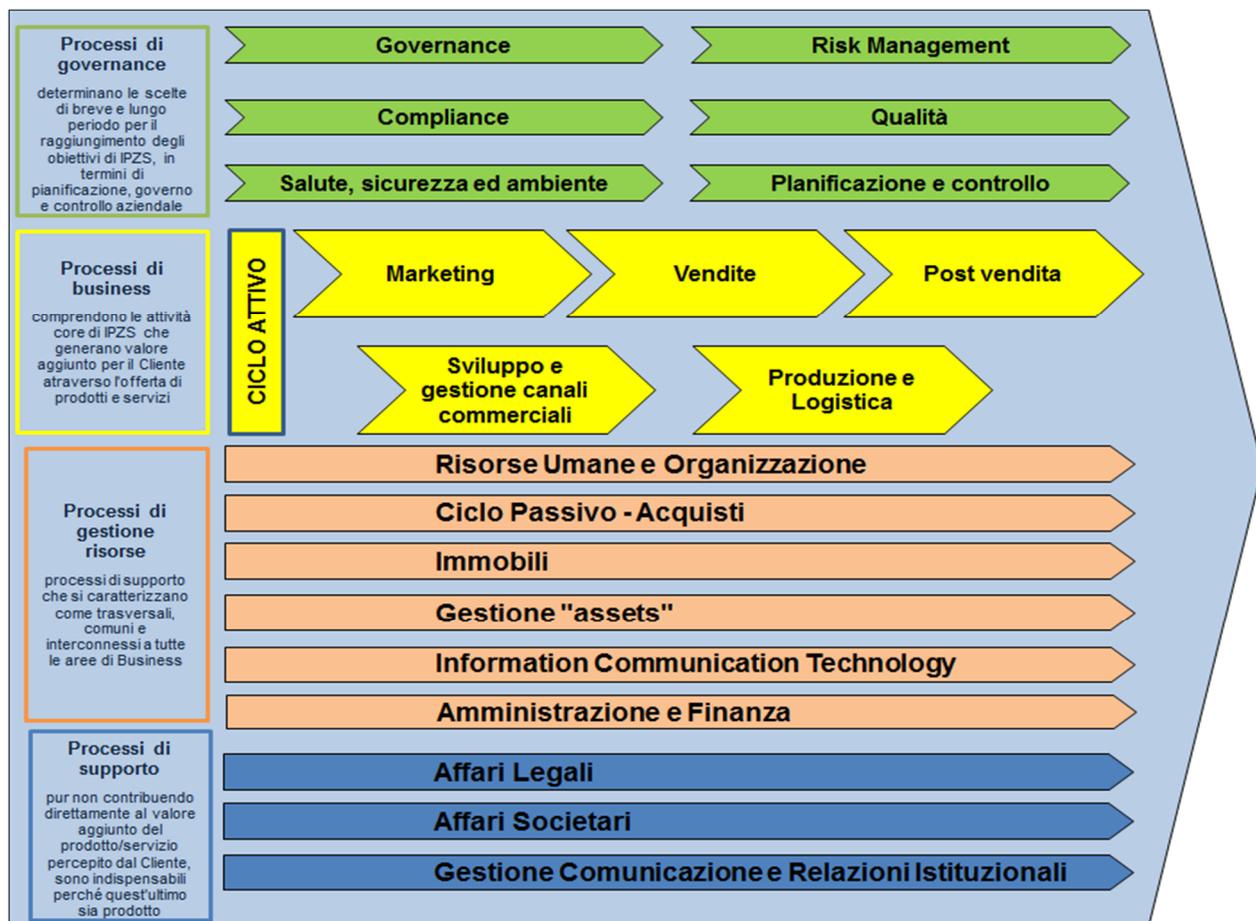
in passato nell'amministrazione o in amministrazioni dello stesso settore di appartenenza; incontri (o altre forme di interazione) con i responsabili degli uffici; incontri (o altre forme di interazione) con i portatori di interesse esterni, con particolare riferimento alle associazioni impegnate sul territorio nella promozione della legalità, alle associazioni di categoria e imprenditoriali; aree di rischio già identificate da amministrazioni similari per tipologia e complessità organizzativa. Con riferimento all'attività di mappatura effettuata da IPZS, l'individuazione delle attività a rischio è stata avviata nel periodo settembre - ottobre 2015 ed è stata impostata con una finalità bivalente: mappare i rischi previsti dal D.Lgs. 231/2001 e inquadrare i rischi corruttivi ex L. 190/2012. Ciò al fine di garantire il coordinamento tra le due norme, come peraltro chiarito dalla determinazione ANAC n. 8, e di allineare metodologicamente sia il Modello 231 che il Piano di Prevenzione della Corruzione.

L'approccio metodologico utilizzato, come descritto anche nel Modello 231 di IPZS, si è basato su un'autovalutazione dei rischi e controlli da parte dei soggetti dell'Istituto, individuati e coinvolti nelle aree/processi emersi come potenzialmente sensibili sulla base di una preliminare analisi delle fattispecie di reato e tenendo conto delle peculiarità dell'Istituto medesimo.

Si è quindi provveduto alla elaborazione di una nuova mappatura delle aree a rischio di reato, suddivisa in singole schede per ciascuna Direzione/Struttura aziendale, in cui sono confluite le evidenze emerse in sede di intervista con i responsabili delle Direzioni/Strutture, anche alla luce delle modifiche organizzative intercorse.

I processi per i quali si è rilevato un rischio corruttivo sono rappresentati nella figura seguente, includendo processi di governance, di business, di gestione di risorse ed infine di supporto (**Figura 4.10**).

Figura 4.10. - Universo dei processi aziendali di IPZS



Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) p. 31.

L'analisi dei rischi, che si basa sulla mappatura¹⁵⁷ dei processi aziendali di IPZS, risulta composta da 13 macro aree, 37 Aree e 60 processi.

I criteri utilizzati per stimare la probabilità e l'impatto e per valutare il livello di rischio sono stati identificati tenendo in considerazione quelli indicati nell'Allegato 5 del PNA del 2013 (**Tabella 4.2.**), opportunamente adattati sulla base delle metodologie utilizzate in sede di risk assessment per la pianificazione

¹⁵⁷ L'universo di audit è stato predisposto nel 2012 attraverso degli incontri con il Management di riferimento, l'analisi della documentazione disponibile (analisi dei processi aziendali predisposte ai fini del D.Lgs. 231/01 e della L. 262/05; Sistema di gestione per la Qualità; ecc.) ed è stato aggiornato anche in funzione delle attività svolte nel 2015 (PPC Ipzs 2016, sub. nota 18, p. 32).

annuale dell'Internal Auditing, nonché sulla base delle specifiche caratteristiche del sistema di controllo di IPZS.

Tabella 4.2. – Criteri guida per l'identificazione delle aree di rischio

TABELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	
INDICI DI VALUTAZIONE DELLA PROBABILITÀ (1)	INDICI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (2)
<p align="center"><u>Discrezionalità</u></p> <p>Il processo è discrezionale? No, è del tutto vincolato 1 E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) 2 E' parzialmente vincolato solo dalla legge 3 E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) 4 E' altamente discrezionale 5</p>	<p align="center"><u>Impatto organizzativo</u></p> <p>Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) nell'ambito della singola p.a., quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa p.a. occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)</p> <p>Fino a circa il 20% 1 Fino a circa il 40% 2 Fino a circa il 60% 3 Fino a circa l'80% 4 Fino a circa il 100% 5</p>
<p align="center"><u>Rilevanza esterna</u></p> <p>Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento? No, ha come destinatario finale un ufficio interno 2 Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento 5</p>	<p align="center"><u>Impatto economico</u></p> <p>Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a. di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della p.a. di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?</p> <p>No 1 Sì 5</p>
<p align="center"><u>Complessità del processo</u></p> <p>Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato? No, il processo coinvolge una sola p.a. 1 Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni 3 Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni 5</p>	<p align="center"><u>Impatto reputazionale</u></p> <p>Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?</p> <p>No 0 Non ne abbiamo memoria 1 Sì, sulla stampa locale 2 Sì, sulla stampa nazionale 3 Sì, sulla stampa locale e nazionale 4 Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale 5</p>

<u>Valore economico</u>	<u>Impatto organizzativo, economico e sull'immagine</u>
Qual è l'impatto economico del processo?	A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?
Ha rilevanza esclusivamente interna 1	A livello di addetto 1
Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti) 3	A livello di collaboratore o funzionario 2
Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto) 5	A livello di dirigente di ufficio non generale ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa 3
	A livello di dirigente di ufficio generale 4
	A livello di capo dipartimento/segretario generale 5
<u>Frazionabilità del processo</u>	
Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)?	
No 1	
Sì 5	

<u>Controlli (3)</u>	
Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?	
Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione 1	
Sì, è molto efficace 2	
Sì, per una percentuale approssimativa del 90% 3	
Sì, ma in minima parte 4	
No, il rischio rimane indifferente 5	
<p>NOTE: (1) Gli indici di probabilità vanno indicati sulla base della valutazione del gruppo di lavoro. (2) Gli indici di impatto vanno stimati sulla base di dati oggettivi, ossia di quanto risulta all'amministrazione. (3) Per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia confacente a ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme, i riscontri relativi all'esito dei ricorsi giudiziari avviati nei confronti della p.a.). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a. <u>Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.</u></p>	

<u>VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ</u>					
0 nessuna probabilità	1 improbabile	2 poco probabile	3 probabile	4 molto probabile	5 altamente probabile
<u>VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO</u>					
0 nessun impatto	1 marginale	2 minore	3 soglia	4 serio	5 superiore
<u>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO</u>					
=					
Valore frequenza x valore impatto					

Fonte: Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) – Alleato 5: La valutazione del livello di rischio, www.anticorruzione.it

La stima della probabilità si ottiene prendendo in considerazione una serie di fattori di rischio, secondo parametri riferiti a diverse variabili che intervengono in un processo e che possono renderlo più o meno “aperto” a fenomeni corruttivi.

Ad esempio, più è alta la discrezionalità dei responsabili/referenti di un processo, maggiore è la probabilità che in esso possano annidarsi rischi riferibili al fenomeno della corruzione.

Di seguito sono riportati i fattori di rischio utilizzati per stimare la probabilità (**Tabella 4.3.**):

- i. Rischio Corruzione;
- ii. Grado di instabilità del processo;
- iii. Complessità del Processo;
- iv. Discrezionalità.

Tabella 4.3. - Fattori di rischio utilizzati per stimare la probabilità

PROBABILITÀ		
Fattori di rischio	Valori	
Rischio Corruzione Processo/Attività identificata a rischio corruzione ai sensi 231 (reati presupposto a vantaggio dell'azienda) e/o L. 190 in senso ampio (reati contro la PA + situazioni di "cattiva amministrazione")	Il processo non è a rischio corruzione ai sensi 231/190	1
	Il processo è a rischio corruzione D.Lgs. 231 (reati presupposto a vantaggio dell'azienda)	2
	Il processo è a rischio corruzione ai sensi 231 (reati presupposto a vantaggio dell'azienda) e L. 190 (reati contro la PA disciplinati dal Titolo II del Libro II del codice penale)	3
	Il processo è a rischio corruzione ai sensi 231 (reati presupposto a vantaggio dell'azienda) e L. 190 in senso ampio (reati contro la PA + situazioni di "cattiva amministrazione")	5
Grado d'instabilità del processo Numerosità delle modifiche organizzative avvenute nel 2015	Nessun cambiamento significativo	1
	Nuovi processi	2
	Cambiamenti organizzativi e/o nuovi processi	3
	Nuovi processi, cambiamenti organizzativi e/o nei sistemi	4
	Nuovi processi, cambiamenti organizzativi e nei sistemi	5
Complessità del processo Livello di multifunzionalità del processo misurato in termini di numero di strutture organizzative coinvolte	Strutture organizzative coinvolte 1	1
	Strutture organizzative coinvolte 2	2
	Strutture organizzative coinvolte 3-4	3
	Strutture organizzative coinvolte 5-9	4
	Strutture organizzative coinvolte > 9	5

PROBABILITÀ		
Fattori di rischio	Valori	
Discrezionalità Misura il grado di discrezionalità nello svolgimento di una attività aziendale, anche con riferimento al soggetto che la svolge	L'attività è disciplinata da leggi, protocolli di comportamento 231/190 e procedure aziendali ed i soggetti che svolgono l'attività/controllo sono individuati a priori (es. Direttore/Responsabile di Struttura)	1
	L'attività è disciplinata solo da protocolli di comportamento 231/190 e/o procedure aziendali ed i soggetti che svolgono l'attività/controllo sono individuati a priori (es. Direttore/Responsabile di Struttura)	2
	L'attività è disciplinata da leggi, protocolli di comportamento 231/190 e/o procedure aziendali ed i soggetti che svolgono l'attività/controllo appartengono a gruppi predefiniti (es. impiegati della struttura)	3
	L'attività è disciplinata solo da protocolli di comportamento 231/190 e/o procedure aziendali ed i soggetti che svolgono l'attività/controllo appartengono a gruppi predefiniti (es. impiegati della struttura)	4
	L'attività non è disciplinata da leggi, protocolli di comportamento 231/190 e/o procedure aziendali e può essere gestita in modo discrezionale	5

Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS p. 33.

Di seguito sono riportati gli indici di valutazione dell'impatto (**Tabella 4.4.**):

- i. L'impatto economico;
- ii. L'impatto reputazionale.

Tabella 4.4. - Indici di valutazione dell'impatto

IMPATTO		
Fattori di rischio	Valori	
Impatto Economico Danno economico subito dall'Ente/Stato in caso di realizzazione di fenomeni corruttivi	Quasi inesistente	1
	Basso	2
	Medio	3
	Alto	4
	Molto alto	5
Impatto reputazionale Impatto reputazionale in caso di realizzazione di fenomeni corruttivi	Quasi inesistente	1
	Basso	2
	Medio	3
	Alto	4
	Molto alto	5

Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) p. 34.

Il sistema di controllo implementato da IPZS per ridurre il rischio inerente, è stato valutato alla luce dei seguenti fattori (**Tabella 4.5.**):

- i. Grado di formalizzazione delle attività aziendali;
- ii. Riscontrabilità;
- iii. Attività di audit svolte nel biennio precedente;
- iv. Segregazione.

Tabella 1.5. – Elementi del Sistema di Controllo

CONTROLLI		
Fattori di rischio	Valori	
Grado di formalizzazione delle attività aziendali Livello di formalizzazione di processi/attività nelle procedure aziendali pubblicate sull'Intranet aziendale IPZS	Elevato livello di formalizzazione di processi/attività nelle procedure aziendali	1
	Medio livello di formalizzazione di processi/attività nelle procedure aziendali	2
	Basso livello di formalizzazione di processi/attività nelle procedure aziendali	3
Riscontrabilità Misura il grado riscontrabilità delle operazioni relative all'attività a rischio in termini di documentabilità del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile e di verificabilità ex post	Le modalità di gestione delle operazioni consentono di ripercorrere il processo decisionale, autorizzativo ed esecutivo dell'attività sensibile	1
	Le modalità di gestione delle operazioni consentono di ripercorrere il processo decisionale o autorizzativo e/o esecutivo dell'attività sensibile	2
	Le modalità di gestione delle operazioni consentono di ripercorrere il solo processo autorizzativo dell'attività sensibile	3
	Le modalità di gestione delle operazioni non consentono alcun riscontro della attività di controllo eseguita	5
Segregazione Separazione delle attività tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla. Tale segregazione è garantita dall'intervento, all'interno di uno stesso macro processo aziendale, di più soggetti	Separazione completa delle attività (autorizzazione, esecuzione e controllo) tra soggetti/systemi appartenenti a Direzioni/Strutture aziendali diverse	1
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le attività esecutive e alcuni elementi del processo sono svolte da soggetti appartenenti a Direzioni/Strutture aziendali diverse	2

CONTROLLI		
Fattori di rischio	Valori	
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le attività esecutive e alcuni elementi del processo sono svolte da soggetti diversi ma appartenenti alla stessa Direzione/Struttura aziendale	3
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le attività esecutive ma tutti gli elementi del processo di controllo sono svolti dal medesimo soggetto	4
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono i medesimi soggetti che svolgono le relative attività operative	5
Livello di copertura AUDIT Inteso come livello di copertura dei processi aziendali, in termini di interventi di audit svolti negli ultimi due anni.	Processo coperto da attività di compliance integrata 2015	1
	Processo coperto da attività di compliance integrata 2014	2
	Processo non coperto da attività di compliance integrata	5

Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) pp. 34-35.

La valutazione complessiva degli elementi di rischio in termini di probabilità ed impatto, è temperata dalle attività poste in essere dal management per ridurre tali rischi, nonché dalle attività di audit svolte al fine di valutare il sistema di controllo in essere, arrivando a determinare un livello di rischio residuo.

La scala di misurazione degli elementi di rischio residuo è strutturata sui seguenti indici di rischiosità (**Tabella 4.6**).

Tabella 4.6. – Scala di misurazione degli elementi di rischio residuo

Livello rischio	Descrizione livello di Rischio residuo
Basso	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è basso
Medio/Basso	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è medio/basso
Medio/Alto	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è medio/alto
Alto	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è alto

Fonte: Piano di Prevenzione della Corruzione di IPZS (2016) p. 35.

Dopo aver effettuato la valutazione del rischio, secondo la metodologia sopra descritta, si è effettuata una ponderazione del valore ottenuto.

L'ultima fase della gestione del rischio è stata quella del "trattamento". In tale fase sono state definite le misure di prevenzione e riduzione dei rischi, distinte in "obbligatorie" e "ulteriori" in linea con quanto previsto dal PNA 2015. Per ogni misura sono stati descritti i seguenti elementi: Tempistica di attuazione; Responsabili dell'attuazione; Indicatori di monitoraggio.

4.3. Il modello multistakeholder di misurazione della corporate reputation nell'ambito dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato

La varietà dei modelli di misurazione della corporate reputation, off e online, sottolinea con forza la rilevanza del fenomeno, la cui applicazione rappresenta ad oggi una sfida complessa ed ambiziosa, lasciando comunque aperti molti punti di discussione. Sia dal punto di vista teorico che per l'area applicativa, emerge la necessità di individuazione di un modello di analisi e valutazione della reputazione aziendale che sia in grado di fornire indicazioni sull'operato d'impresa, valutato in termini percettivi, così come sulle determinanti gestionali e comunicazionali del costrutto reputazionale, quali elementi di apprezzamento del valore creato per gli stakeholder.

Dall'analisi di quelli che sono i contributi offerti dalla letteratura internazionale appare innanzitutto desumibile che non esiste un metodo univoco di misurazione della reputazione, né una concordanza di pareri da parte dei vari studiosi in merito alla possibilità di misurare attendibilmente il costrutto percettivo, ed occorre definire gli obiettivi cui è rivolta la misurazione per comprendere quale possa essere lo strumento più appropriato. Come si evince dunque da simili considerazioni tratte dalla letteratura, non è assolutamente agevole misurare la Corporate Reputation, in quanto la reputazione, basandosi sulle percezioni, non fornisce dati tangibili da quantificare, ed in più gli operatori o studiosi non dispongono di un solo strumento di misurazione, ma di una serie di strumenti che presentano non poche debolezze e che sono oggetto di accese critiche da parte della comunità scientifica.

In considerazione di questi aspetti emersi in maniera preponderante nell'ambito dei contributi letterari, appare interessante porsi l'interrogativo, di non facile soluzione, circa il come approcciare l'importante fase afferente alla misurazione della reputazione, considerate tutte le possibili implicazioni connesse alle metodologie maggiormente diffuse.

Nella polarizzazione della dinamica comportamentale d'impresa tra saper far bene (being good in termini reputazionali) e farlo sapere (being known), il secondo termine sembra assumere, almeno oggi, un peso maggiore. Di conseguenza, la reputazione può essere definita anche in funzione della particolare dimensione di prominence, ovvero con riferimento al grado con cui un'organizzazione è collettivamente riconosciuta e si distingue all'interno del contesto competitivo. Eventuali orientamenti strategici volti a conquistare/sostenere un elevato livello di prominence devono, tuttavia, essere continuamente valutati, in termini di costo/opportunità, commisurandoli al livello complessivo di reputazione di cui gode l'organizzazione.

L'instaurazione di un rapporto fiduciario, frutto di reiterata soddisfazione, come ampiamente esplicitato nei paragrafi precedenti, concorre a migliorare la capacità dell'impresa di interazione, duratura e profittevole, con i propri interlocutori, sia essa espressa all'interno del contesto aziendale o dall'esterno. Nel primo caso, la fiducia attiene alla coesione e alla motivazione delle risorse umane, fondandosi sull'insieme di idee, valori, credenze e convinzioni condivisi, che definiscono la cultura dell'impresa. Ciò vale anche per la poliedrica realtà di IPZS, nel cui alveo la dimensione fiduciaria concorre a garantire condizioni di equilibrio dinamico al sistema aziendale e favorisce l'ordinato svolgersi dei processi di gestione. Sul fronte esterno, invece, la fiducia riguarda la credibilità e l'immagine dell'impresa, presso l'ampia gamma di interlocutori attuali e potenziali. Essa dipende in larga misura dalle modalità di svolgimento e dall'esito delle relazioni (di scambio e non) intrattenute dall'organizzazione con tali soggetti, oltre che da processi di comunicazione espressamente finalizzati a formare e sostenere la reputazione aziendale.

Per consentire, nell'ambito di una realtà aziendale complessa ed articolata qual è l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a., l'utilizzo di uno strumento di

misurazione della corporate reputation basato su un approccio di stakeholder engagement, integrando i risultati cui si era pervenuti nel calcolare l'impatto reputazionale in ottica anticorruzione secondo la metodologia descritta nel paragrafo precedente, si è pensato di proporre l'adozione – ancora in fieri - del Reputation Quotient quale strumento di misurazione innovativo della Corporate Reputation e di descriverne, anche da un punto di vista operativo, oltre che nelle importanti implicazioni manageriali, l'applicazione. Attraverso l'impiego di questo strumento diventa possibile dedurre le percezioni dei molteplici stakeholder groups e stabilire la multidimensionalità del costrutto, in un'ottica people-dependent in IPZS.

Il Reputation Quotient (RQ) è nato dalla partnership tra Charles Fombrun, docente della Stern School of Business della New York University e direttore generale di The Reputation Institute, con l'istituto di ricerca Harris Interactive e l'agenzia di relazioni pubbliche Shandwick International. Tale indicatore confronta, come anticipato in precedenza, un certo numero di imprese concorrenti sulla base di 20 attributi ricompresi nell'ambito di 6 dimensioni o pilastri della reputazione, cui se ne è aggiunto un altro riferito alle performances finanziarie, (the six pillars of reputation): Emotional Appeal, Products & Services, Financial Performance, Vision & Leadership, Workplace Environment, Social Responsibility. Ciascuna dimensione si compone di una serie di attributi sui quali gli intervistati devono esprimere il proprio livello di accordo costitutivo di quello che sarà il giudizio complessivo concernente la reputazione organizzativa.

La misurazione della reputazione aziendale, anche per l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a., assume rilievo per i suoi effetti sui risultati pianificati. Infatti, si può osservare come una organizzazione con reputazione non positiva si trovi ad affrontare evidenti difficoltà, legate a maggiori costi di accesso al mercato di fornitura, così come all'impossibilità di gestire un *premium price*, fino ad arrivare al punto di depauperare valore, piuttosto che generarlo. Viceversa, in un'ottica virtuosa, la persistenza a carico dell'impresa di un positivo quoziente reputazionale mette la stessa in condizione di poter accedere a, o capitalizzare, condizioni atte a garantire vantaggi competitivi, con riverberi evidenti sulle performance raggiunte/raggiungibili.

Per quanto precedentemente illustrato, il costrutto reputazionale risulta essere un asset critico a disposizione del management, in quanto il modello scientifico di valutazione proposto risponde ad un'interpretazione multidimensionale e multistakeholder per la determinazione del Quoziente Reputazionale (QR), restituendo una misura sensibile e robusta della reputazione dell'organizzazione analizzata.

Pertanto, la misurazione della corporate reputation individuerà come elemento di partenza un primo indicatore sintetico (il RQ di Fombrum et al.), qui segnalato come primo livello del Reputation Quotient. Ogni item verrà valutato utilizzando una scala likert a 7 punti: di conseguenza, il punteggio massimo per questo RQ di primo livello potrà essere pari a 147 (21 item x 7 = 147).

Nell'ottica di migliorare la espressività del RQ si è orientati, poi, a proporre ad IPZS anche un secondo livello di misurazione, attraverso l'applicazione del meccanismo della ponderazione.

Assumendo che ciascuno stakeholder possa attribuire un'importanza differenziata a specifici elementi, a seconda della propria prospettiva di osservazione, selezionati i portatori di interesse rilevanti, si andrà a riconoscere un "peso" ai pilastri studiati, ovvero una rilevanza coerente con le percezioni di ciascun attore.

In termini complessivi, il valore di corporate reputation che finisce per contraddistinguere questa azienda potrà poi essere rappresentato – come meglio esplicitato nel prosieguo della dissertazione - nella matrice delle aree reputazionali, grazie alla quale distinguere organizzazioni in deficit reputazionale da altre con riserva positiva di reputazione, basandosi sull'individuazione di un valore di demarcazione (resistance level per QR = 60).

Il quoziente reputazionale, come già anticipato, si basa sulla misurazione contestuale di sei pilastri principali che compongono la reputazione di ogni impresa:

- fascino emotivo. Riflette la capacità dell'impresa di suscitare ammirazione per il suo modo di lavorare ed ispirare fiducia nei valori sostenuti;
- Vision e Leadership. Valuta le strategie adottate, il modo in cui è guidata l'azienda, le prospettive future, la capacità di sfruttare le opportunità di mercato ed anticipare i cambiamenti nell'interesse dei suoi partner;

- Performance reddituale e finanziaria. Esprime un giudizio sulle prospettive di crescita dell'attività, sulla possibilità di realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti, sulla capacità di contenere il rischio sugli investimenti;
- Prodotti e servizi. Valuta come viene giudicata la qualità dell'offerta realizzata dall'impresa, l'impegno profuso in ricerca per garantire una costante innovazione, il rapporto qualità/prezzo, la capacità di recuperare prontamente carenze o disservizi;
- Ambiente lavorativo. Analizza l'impegno dell'azienda nel creare un clima di benessere organizzativo, la professionalità dei dipendenti, la politica remunerativa adottata;
- Responsabilità sociale. Valuta l'attenzione dell'azienda verso l'ambiente, verso le cause sociali, e la capacità e la volontà di intrattenere buoni rapporti con le comunità locali e l'apprezzamento di quest'ultima.

La misurazione del quoziente reputazionale viene realizzata a partire dalle percezioni dei differenti stakeholder, raccolte attraverso la somministrazione di un breve questionario ad una serie di soggetti coinvolti nell'indagine, appartenenti alle quattro principali categorie di soggetti interlocutori (stakeholder) dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a.: clienti, fornitori, dipendenti e proprietà/management. Ai soggetti selezionati viene, quindi, sottoposto il questionario (in calce alla presente trattazione) contenente le domande distribuite nei sei pilastri citati precedentemente. I dati raccolti vengono sottoposti ad una procedura di ponderazione statistica, ovvero tenendo conto dell'importanza differenziata che ciascuna categoria di stakeholder assegna ai differenti pilastri e del valore complessivo di ogni pilastro. La misurazione della corporate reputation che, con le descritte finalità, viene proposta all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a. si basa su un QR ponderato, che soddisfa pienamente sia una interpretazione multistakeholder del fenomeno indagato, consentendo di recuperare un gap ritenuto prioritario in ordine all'accoglimento in fase empirica della reputazione dell'organizzazione collegata a più portatori di interesse, sia una interpretazione multidimensionale, valorizzando la ricaduta delle diverse dimensioni del costrutto sul QR.

Pertanto, come già anticipato, la misurazione della corporate reputation individuerà come elemento di partenza un primo indicatore sintetico (il RQ di Fombrum et al.), qui segnalato come primo livello del Reputation Quotient.

Nell’ottica di migliorare la espressività del RQ si procederà poi a proporre un secondo livello di misurazione, attraverso l’applicazione del meccanismo della ponderazione sopradescritto e che qui si analizza in modo più puntuale. Assumendo che ciascuno stakeholder possa attribuire un’importanza differenziata a specifici elementi, come detto, a seconda della propria prospettiva di osservazione, si andrà a riconoscere un “peso” ai pilastri studiati, ovvero una rilevanza coerente con le percezioni di ciascun attore (**Tabella 4.7.**).

Tabella 4.7. – Importanza assegnata ai “pilastri” nell’ottica dei diversi stakeholder

Importanza assegnata ai “pilastri” nell’ottica dei diversi stakeholder

“Pilastro”	Proprietà/ gestione	Dipendente	Fornitore	Cliente
Fascino emotivo	10%	10%	5%	30%
Vision & leadership	20%	20%	20%	10%
Prestazioni economiche	25%	20%	40%	5%
Prodotti e servizi	20%	15%	15%	35%
Ambiente lavorativo	15%	30%	10%	5%
Responsabilità sociale	10%	5%	10%	15%
Peso totale	100%	100%	100%	100%

Fonte: CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2102), “La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation”, Rassegna economica, n.1, p. 169

Da questo punto di vista, la considerazione delle prospettive degli stakeholder influisce direttamente sul punteggio complessivo riassuntivo della reputazione; questo effetto viene espresso numericamente come la media delle valutazioni assegnate in relazione allo specifico stakeholder. L’impatto di ciascun pilastro sulla valutazione generale può essere sintetizzato come proposto nella tabella di seguito (**Tabella 4.8.**).

Tabella 4.8. - Importanza dei singoli pilastri per il RQ

Importanza dei singoli pilastri per il RQ

“Pilastro”	Importanza
Fascino emotivo	14%
Vision & leadership	18%
Prestazioni economiche	22%
Prodotti e servizi	21%
Ambiente lavorativo	15%
Responsabilità sociale	10%

Fonte: CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2102), “La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation”, *Rassegna economica*, n.1, p. 169

Per esplicitare il calcolo del range di punteggio entro cui ricade il RQ II livello si riporta di seguito la tabella in cui si illustra il funzionamento del meccanismo di ponderazione, in base ai 21 item utilizzati per la misurazione del costrutto (con scala Likert a 7 punti), raggruppati in 6 pilastri, come precedentemente spiegato (**Tabella 4.9**).

Tabella 4.9. - RQ di II livello

RQ di II Livello											
Punteggio										peso	
min	Proprietà	peso	Dipendente	Peso	Fornitore	Peso	Cliente	peso	pilastro	Min	
Fascino emot.	3	0,3	10	0,3	10	0,15	5	0,9	30	14	0,231
Vision & L.	3	0,6	20	0,6	20	0,6	20	0,3	10	18	0,378
Prestazioni E.	5	1,25	25	1	20	2	40	0,25	5	22	0,99
Prodotti & S.	4	0,8	20	0,6	15	0,6	15	1,4	35	21	0,714
A. lavorativo	3	0,45	15	0,9	30	0,3	10	0,15	5	15	0,27
Responsabilità	3	0,3	10	0,15	5	0,3	10	0,45	15	10	0,12
											2,703
Punteggio										peso	
max	Proprietà	peso	Dipendente	Peso	Fornitore	Peso	Cliente	peso	pilastro	Max	
Fascino emot.	21	2,1	10	2,1	10	1,05	5	6,3	30	14	1,617
Vision & L.	21	4,2	20	4,2	20	4,2	20	2,1	10	18	2,646
Prestazioni E.	35	8,75	25	7	20	14	40	1,75	5	22	6,93
Prodotti & S.	28	5,6	20	4,2	15	4,2	15	9,8	35	21	4,998
A. lavorativo	21	3,15	15	6,3	30	2,1	10	1,05	5	15	1,89
Responsabilità	21	2,1	10	1,05	5	2,1	10	3,15	15	10	0,84
											18,921

Fonte: CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2102), “La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation”, *Rassegna economica*, n. 1, p. 170.

È evidente, quindi, che la versione ponderata che si intende includere nel calcolo del RQ è il risultato di una doppia ponderazione: da un lato, come già detto, ad ogni pilastro viene attribuito un peso diverso in relazione allo stakeholder in questione; d’altro canto, per ottenere uno score più robusto, il valore complessivo del pilastro viene considerato sulla base di una ponderazione che risulta dalle valutazioni individuali già prese in considerazione. Pertanto, tale stadio di analisi, indicato come secondo livello del Reputation Quotient, esprimerà ancora una volta un indicatore sintetico il cui punteggio sarà compreso nell’intervallo: 2,703 (punteggio minimo) - 18,921 (punteggio massimo), per effetto del meccanismo di ponderazione¹⁵⁸.

In termini complessivi, il valore di corporate reputation che, a completamento dell’indagine proposta, andrà a contraddistinguere l’Istituto Poligrafico e Zecca

¹⁵⁸ Cfr. Cuomo M.T., Tortora D., Metallo G. (2102), “La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation”, *Rassegna economica*, n. 1, pp. 169-170.

dello Stato S.p.a. potrà essere rappresentato nella matrice delle aree reputazionali (**Figura 4.11.**), grazie alla quale distinguere organizzazioni in deficit reputazionale da altre con riserva positiva di reputazione, basandosi sull'individuazione di un valore di demarcazione (resistance level per QR = 60).

Al di sopra del resistance level sono collocate le imprese che godono di una salda reputazione. Quest'area può essere suddivisa in due segmenti: area granitica ed area stabile.

Figura 4.11. – Modello delle aree di RQ di Cuomo-Metallo



Fonte: CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2102), “La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation”, *Rassegna economica*, n. 1, p. 173.

Area granitica RQ 80-100. È l'area in cui l'azienda vede assicurata una vera e propria riserva di reputazione. Ciò permette di sottolineare che l'investimento in reputazione, sia pure a produttività decrescente in quest'area, costruisce nel tempo delle vere e proprie barriere protettive verso l'area stabile, che fungono da ammortizzatori di eventuali spinte “distruttive” di valori reputazionali.

Area stabile RQ 60-80. È caratterizzata da una reputazione forte e consolidata, che assicura all'impresa una significativa protezione verso eventi negativi e soprattutto una serie di vantaggi competitivi.

Al di sotto del resistance level si posizionano le aree critiche reputazionali:

Area sismica RQ 40-60. È l'area che contiene i valori reputazionali di aziende in debito di reputazione e, quindi, in condizione di pericolo di sopravvivenza.

Area tsunami RQ 0-40. L'azienda che entra in quest'area ha sostanzialmente distrutto il proprio patrimonio reputazionale e finisce per avere una reputazione negativa che coinvolge e condiziona le relazioni con i diversi stakeholder.

4.4. Conclusioni.

Un'impresa che voglia concretamente proteggere/mantenere il proprio status reputazionale deve, in primis ed al di là del dettato legislativo, intraprendere una costante attività di monitoraggio per cogliere le opinioni e gli umori dei diversi portatori di interesse con i quali si relaziona, predisponendo di conseguenza opportune azioni/reazioni o, almeno, i necessari interventi correttivi. L'impresa di cui parliamo è attenta alla percezione reputazionale maturata nei confronti del pubblico, tenendo in debita considerazione la rilevanza che le dimensioni reputazionali rappresentano presso i molteplici stakeholder (di qui l'importanza dell'attività di dialogo/comunicazione) e del giudizio raccolto presso lo stesso pubblico. In particolare, si tratterà di porre in essere un attento presidio delle attività corrispondenti alle dimensioni in cui registra una buona percezione reputazionale, o attraverso un rafforzamento delle attività dalle quali queste dipendono o a mezzo di un'efficace valorizzazione del vettore comunicazionale ad esse afferente. Nei riguardi invece di quelle dimensioni che registrano minor presa presso il pubblico di riferimento, l'impresa dovrà probabilmente intensificare il dialogo e la cooperazione con gli interlocutori chiave che agiscono da amplificatori nella diffusione del giudizio reputazionale attraverso il presidio dell'attività di comunicazione. In ordine a quei settori o ambiti di attività che registrano, ad esempio, carenze informative, disservizi o che siano suscettibili di interpretazioni distorte, l'impresa dovrà attuare opportuni interventi volti a recuperare l'esistenza di eventuali gap percettivi ovvero a migliorare le performance corrispondenti, soprattutto se si tratta di dimensioni reputazionali in

riferimento alle quali viene riscontrata un'attenzione significativa da parte dei pubblici di riferimento.

La capacità e la volontà di intrattenere buoni rapporti con le comunità locali, l'impegno verso le cause sociali o semplicemente l'attenzione riservata dall'azienda alla responsabilità ambientale e/o sociale potrebbe risultare, a giudizio di taluni degli stakeholder, di rilevanza maggiore rispetto alla profittabilità del business o alle performance economico-finanziarie dell'azienda, orientando di riflesso gli interventi e gli sforzi comunicativi dell'organizzazione tutta. Non esiste, infatti, una sola, univoca percezione della reputazione; essa è diversa a seconda dei portatori di interesse che vi ricollegano esigenze, interessi e parametri di giudizio differenti. Le attività di audit sul rischio reputazionale e di valutazione della credibilità ed affidabilità aziendale permettono alle imprese di tenere costantemente sotto controllo lo stato della propria reputazione attraverso strumenti che consentano di adottare tempestivamente le contromisure opportune per ridurre il rischio reputazionale da rischio privo di qualsiasi controllo a rischio mitigabile.

In proposito, anche l'analisi delle percentuali di non risposta può fornire indirettamente una indicazione utile e capire se ed in che misura gli stakeholder appaiono informati nei confronti dell'impresa di riferimento e quindi positivamente o negativamente orientati rispetto a quella specifica attività corrispondente ad una delle dimensioni del processo di reputation building. La reputazione, dunque, non è sic et simpliciter appannaggio dell'impresa, non appartiene ad essa e, conseguentemente, alla sua determinazione concorrono in maniera decisiva i comportamenti, le azioni e le decisioni prese in seno all'impresa. Ogni momento di contatto diretto o indiretto tra consumatori, fruitori di servizi erogati e acquirenti dei prodotti e l'impresa espone quest'ultima a rischio reputazionale e rende viva ed attuale la necessità di monitorarne lo status e le conseguenti percezioni degli stakeholder.

Appendice

1. Categoria di stakeholder: Cliente

Questionario – **La misurazione della reputazione aziendale**

Scheda n° _____

“La reputazione di un’impresa è un giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni”, ovvero di “MANTENERE nel tempo l’IMPEGNO e le PROMESSE dichiarate”. A tal fine, si chiede la Sua partecipazione ad un’indagine volta a rilevare e misurare il concetto di **“reputazione”** con riferimento alla realtà osservata. Ringraziandola per la cortese collaborazione le garantiamo l’utilizzo dei dati raccolti ai soli fini dell’indagine.

PROFILO INTERVISTATO

Sesso M F Anno di nascita _____ Professione _____
Nazionalità _____ Titolo di studio _____

Ruolo nell’impresa _____

1. Da quanto tempo è cliente di questa impresa? N. _____ anni

MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE - RQ

1 - FASCINO EMOTIVO

1.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda mi piace

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Ho molta fiducia in questa azienda

Provo ammirazione e stima per l’organizzazione di questa azienda

1.2 Pensando a questa organizzazione, quale aggettivo la definirebbe meglio: _____

1.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Fascino emotivo”, inteso come ammirazione, fiducia e piacevolezza suscitati dall’azienda? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2 - VISION E LEADERSHIP

2.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti nell’interesse degli stakeholders

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro

La proprietà/direzione guida questa azienda in modo eccellente

2.2 La proprietà/direzione partecipa alle attività di gestione del cliente?

- Si interessa e si prende cura dei suoi clienti
- Non è sempre presente ma è facilmente contattabile in caso di problemi
- Delega al personale la cura del cliente attraverso procedure definite
- Non è facilmente contattabile
- Non rientra nella politica direzionale l’interfaccia con il cliente

2.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Vision e Leadership”, inteso come visione prospettica, capacità di guidare l’impresa e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3 – PERFORMANCE REDDITUALI E FINANZIARIE

3.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sembra realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Questa azienda ha risultati economici positivi (in attivo) da molti anni

Questa azienda è gestita nell’ottica di contenere il rischio

Questa azienda ha buone prospettive di crescita futura

Questa azienda è molto indebitata

3.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Performance reddituali e finanziarie", inteso come elevata profittabilità, buone prospettive di crescita futura, contenimento dei rischi sugli investimenti? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4 – PRODOTTI E SERVIZI

4.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda propone servizi innovativi

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda offre servizi di qualità elevata

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda offre servizi con un buon rapporto qualità/prezzo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda è pronta a recuperare eventuali carenze nei servizi offerti

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4.2 Ha mai subito un forte disservizio? Sì (dom. 4.2.1) No (dom. 4.3)

4.2.1 Se sì, quale? _____

4.2.2 Quale è stata la risposta dell'azienda?

È intervenuta prontamente ed ha risolto il problema

Ha tergiversato senza prendere una reale decisione

Non ha fatto assolutamente nulla

4.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Prodotti e Servizi", inteso come affidabilità, innovatività e qualità degli stessi? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5 – AMBIENTE LAVORATIVO

5.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

In questa azienda il personale è molto professionale

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

In questa azienda i lavoratori sono altamente motivati e soddisfatti di lavorare

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Il personale in questa azienda è ben retribuito

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Ambiente Lavorativo", inteso come professionalità dei dipendenti e buona politica remunerativa?

(7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6 – RESPONSABILITÀ SOCIALE

6.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda è attenta alle problematiche ambientali

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha buone relazioni ed è apprezzata dalla comunità locale

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda sostiene e fa investimenti sociali

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6.2 È a conoscenza o è stato coinvolto in una situazione particolarmente critica? Sì (dom. 6.2.1) No (dom. 6.3)

6.2.1 Se sì, quale? _____

6.2.2 Quale è stato il comportamento tenuto dalla proprietà/direzione/ personale?

Sono stati comunicati chiaramente il problema e le modalità risolutive

È stata risolta la criticità, ma senza spiegare chiaramente l'accaduto

È stata addossata ad altri la responsabilità dell'accaduto

6.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Responsabilità Sociale", inteso come impegno verso le cause sociali, responsabilità ambientale, buoni rapporti con le comunità locali manifestate dall'azienda? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.1 La comunicazione effettuata dall'organizzazione è trasparente, informativa, affidabile? (7 molto - 1 per nulla)

es. prezzi, provenienza e qualità prodotti, ecc.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.2 Si rivolgerebbe nuovamente a questa organizzazione per i suoi prodotti/servizi?

Sì, certamente

Probabilmente

Non credo

No

7.3 *Consiglierebbe ad altri questa organizzazione per i suoi prodotti e servizi?* Sì (dom. 7.3.1) No (dom. 7.3.2)

7.3.1 *Se sì, per quale motivo?* _____

7.3.2 *Se no, per quale motivo?* _____

7.4. *Complessivamente, sono state rispettate le attese che aveva al primo acquisto/fruizione del servizio?*

Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

Grazie per la collaborazione

2. Categoria di stakeholder: Dipendente

Questionario – La misurazione della reputazione aziendale - RQ

Scheda n° _____

“La reputazione di un’impresa è un giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni”, ovvero di “MANTENERE nel tempo l’IMPEGNO e le PROMESSE dichiarate”. A tal fine, si chiede la Sua partecipazione ad un’indagine volta a rilevare e misurare il concetto di “reputazione” con riferimento alla realtà osservata. Ringraziandola per la cortese collaborazione le garantiamo l’utilizzo dei dati raccolti ai soli fini dell’indagine.

PROFILO INTERVISTATO

Sesso M F Anno di nascita _____
Nazionalità _____ Titolo di studio _____
Ruolo nell’impresa _____

1. Da quanto tempo lavora in questa organizzazione? N. _____ anni

MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE

1 - FASCINO EMOTIVO

1.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda mi piace

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Ho molta fiducia in questa azienda

Provo ammirazione e stima per l’organizzazione di questa azienda

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1.2 Pensando a questa organizzazione, quale aggettivo la definirebbe meglio: _____

1.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Fascino emotivo”, inteso come ammirazione, fiducia e piacevolezza suscitati dall’azienda? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2 - VISION E LEADERSHIP

2.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti nell’interesse degli stakeholders

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro

La proprietà/direzione guida questa azienda in modo eccellente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2.2 La proprietà/direzione partecipa alle attività di gestione del cliente?

- Si interessa e si prende cura dei suoi clienti
- Non è sempre presente ma è facilmente contattabile in caso di problemi
- Delega al personale la cura del cliente attraverso procedure definite
- Non è facilmente contattabile
- Non rientra nella politica direzionale l’interfaccia con il cliente

2.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Vision e Leadership”, inteso come visione prospettica, capacità di guidare l’impresa e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3 - PERFORMANCE REDDITUALI E FINANZIARIE

3.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sembra realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

Questa azienda ha risultati economici positivi (in attivo) da molti anni

Questa azienda è gestita nell’ottica di contenere il rischio

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha buone prospettive di crescita futura

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda è molto indebitata

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Performance reddituali e finanziarie”, inteso come elevata profittabilità, buone prospettive di crescita futura, contenimento dei rischi sugli investimenti? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4 – PRODOTTI E SERVIZI

4.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda propone servizi innovativi

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda offre servizi di qualità elevata

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda offre servizi con un buon rapporto qualità/prezzo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda è pronta a recuperare eventuali carenze nei servizi offerti

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4.2 Ha mai subito un forte disservizio? Sì (dom. 4.2.1) No (dom. 4.3)

4.2.1 Se sì, quale? _____

4.2.2 Quale è stata la risposta dell'azienda?

È intervenuta prontamente ed ha risolto il problema

Ha tergiversato senza prendere una reale decisione

Non ha fatto assolutamente nulla

4.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Prodotti e Servizi", inteso come affidabilità, innovatività e qualità degli stessi? (7 massima importanza - 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5 – AMBIENTE LAVORATIVO

5.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

In questa azienda il personale è molto professionale

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

In questa azienda i lavoratori sono altamente motivati e soddisfatti di lavorare

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Il personale in questa azienda è ben retribuito

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Ambiente Lavorativo", inteso come professionalità dei dipendenti e buona politica remunerativa?

(7 massima importanza - 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6 – RESPONSABILITÀ SOCIALE

6.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda è attenta alle problematiche ambientali

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha buone relazioni ed è apprezzata dalla comunità locale

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda sostiene e fa investimenti sociali

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6.2 È a conoscenza o è stato coinvolto in una situazione particolarmente critica? Sì (dom. 6.2.1) No (dom. 6.3)

6.2.1 Se sì, quale? _____

6.2.2 Quale è stato il comportamento tenuto dalla proprietà/direzione/ personale?

Sono stati comunicati chiaramente il problema e le modalità risolutive

È stata risolta la criticità, ma senza spiegare chiaramente l'accaduto

È stata addossata ad altri la responsabilità dell'accaduto

6.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Responsabilità Sociale", inteso come impegno verso le cause sociali, responsabilità ambientale, buoni rapporti con le comunità locali manifestate dall'azienda? (7 massima importanza - 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.1 La comunicazione effettuata dall'organizzazione è trasparente, informativa, affidabile? (7 molto - 1 per nulla)

es. contratto di lavoro

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.2 Mettendosi nei panni del cliente, si rivolgerebbe nuovamente a questa organizzazione per i suoi prodotti/servizi?

Sì, certamente

Probabilmente

Non credo

No

7.3 Consiglierebbe ad altri questa organizzazione per i suoi prodotti e servizi? Sì (dom. 7.3.1) No (dom. 7.3.2)

7.3.1 Se sì, per quale motivo? _____

7.3.2 *Se no, per quale motivo?* _____

7.4 *Complessivamente, sono state rispettate le attese che aveva all'inizio del rapporto di lavoro?*

Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

Grazie per la collaborazione

3. Categoria di stakeholder: Fornitore

Questionario – **La misurazione della reputazione aziendale**

Scheda n° _____

“La reputazione di un’impresa è un giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni”, ovvero di “MANTENERE nel tempo l’IMPEGNO e le PROMESSE dichiarate”. A tal fine, si chiede la Sua partecipazione ad un’indagine volta a rilevare e misurare il concetto di “**reputazione**” con riferimento alla realtà osservata. Ringraziandola per la cortese collaborazione le garantiamo l’utilizzo dei dati raccolti ai soli fini dell’indagine.

PROFILO INTERVISTATO

Sesso M F Anno di nascita _____ Professione _____
Nazionalità _____ Titolo di studio _____

Ruolo nell’impresa _____

1. Da quanto tempo collabora con questa organizzazione? N. _____ anni

2. Vi è continuità nel rapporto di fornitura? Sì No

2.1. Se no, per quale motivo? _____

MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE - RQ

1 - FASCINO EMOTIVO

1.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda mi piace

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ho molta fiducia in questa azienda

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Provo ammirazione e stima per l’organizzazione di questa azienda

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1.2 Pensando a questa organizzazione, quale aggettivo la definirebbe meglio: _____

1.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Fascino emotivo”, inteso come ammirazione, fiducia e piacevolezza suscitati dall’azienda? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2 - VISION E LEADERSHIP

2.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti nell’interesse degli stakeholders

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La proprietà/direzione guida questa azienda in modo eccellente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2.2 La proprietà/direzione partecipa alle attività di gestione del cliente?

Si interessa e si prende cura dei suoi clienti

Non è sempre presente ma è facilmente contattabile in caso di problemi

Delega al personale la cura del cliente attraverso procedure definite

Non è facilmente contattabile

Non rientra nella politica direzionale l’interfaccia con il cliente

2.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Vision e Leadership”, inteso come visione prospettica, capacità di guidare l’impresa e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3 - PERFORMANCE REDDITUALI E FINANZIARIE

3.1 Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sembra realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha risultati economici positivi (in attivo) da molti anni

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda è gestita nell’ottica di contenere il rischio

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha buone prospettive di crescita futura
Questa azienda è molto indebitata

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

3.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Performance reddituali e finanziarie", inteso come elevata profittabilità, buone prospettive di crescita futura, contenimento dei rischi sugli investimenti? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4 – PRODOTTI E SERVIZI

4.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda propone servizi innovativi
Questa azienda offre servizi di qualità elevata
Questa azienda offre servizi con un buon rapporto qualità/prezzo
Questa azienda è pronta a recuperare eventuali carenze nei servizi offerti

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

4.2 Ha mai subito un forte disservizio? Sì (dom. 4.2.1) No (dom. 4.3)

4.2.1 Se sì, quale? _____

4.2.2 Quale è stata la risposta dell'azienda?

- È intervenuta prontamente ed ha risolto il problema
 Ha tergiversato senza prendere una reale decisione
 Non ha fatto assolutamente nulla

4.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Prodotti e Servizi", inteso come affidabilità, innovatività e qualità degli stessi? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5 – AMBIENTE LAVORATIVO

5.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

In questa azienda il personale è molto professionale
In questa azienda i lavoratori sono altamente motivati e soddisfatti di lavorare
Il personale in questa azienda è ben retribuito

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

5.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Ambiente Lavorativo", inteso come professionalità dei dipendenti e buona politica remunerativa? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6 – RESPONSABILITÀ SOCIALE

6.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda è attenta alle problematiche ambientali
Questa azienda ha buone relazioni ed è apprezzata dalla comunità locale
Questa azienda sostiene e fa investimenti sociali

1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

6.2 È a conoscenza o è stato coinvolto in una situazione particolarmente critica? Sì (dom. 6.2.1) No (dom. 6.3)

6.2.1 Se sì, quale? _____

6.2.2 Quale è stato il comportamento tenuto dalla proprietà/direzione/ personale?

- Sono stati comunicati chiaramente il problema e le modalità risolutive
 È stata risolta la criticità, ma senza spiegare chiaramente l'accaduto
 È stata addossata ad altri la responsabilità dell'accaduto

6.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Responsabilità Sociale", inteso come impegno verso le cause sociali, responsabilità ambientale, buoni rapporti con le comunità locali manifestate dall'azienda? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.1 La comunicazione effettuata dall'organizzazione è trasparente, informativa, affidabile? (7 molto - 1 per nulla)
es. prezzi, provenienza e qualità prodotti, ecc.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.2 Si rivolgerebbe nuovamente a questa organizzazione per i suoi prodotti/servizi?
 Sì, certamente Probabilmente Non credo No

7.3 Consiglierebbe ad altri questa organizzazione per i suoi prodotti e servizi? Sì (dom. 7.3.1) No (dom. 7.3.2)

7.3.1 Se sì, per quale motivo? _____

7.3.2 Se no, per quale motivo? _____

7.4 Complessivamente, sono state rispettate le attese che aveva all'inizio del rapporto di lavoro?
 Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

Grazie per la collaborazione

4. Categoria di stakeholder: Proprietà

Questionario – **La misurazione della reputazione aziendale - RQ**

Scheda n° _____

“La reputazione di un’impresa è un giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni”, ovvero di “MANTENERE nel tempo l’IMPEGNO e le PROMESSE dichiarate”. A tal fine, si chiede la Sua partecipazione ad un’indagine volta a rilevare e misurare il concetto di “**reputazione**” con riferimento alla realtà osservata.

Ringraziandola per la cortese collaborazione le garantiamo l’utilizzo dei dati raccolti ai soli fini dell’indagine.

PROFILO INTERVISTATO

Sesso M F

Anno di nascita _____

Nazionalità _____

Titolo di studio _____

Ruolo nell’impresa _____

1. *Da quanto tempo ricopre il suo ruolo/è insediato al governo di questa organizzazione?* N. _____ anni

2. *Da quanti anni questa struttura è attiva con questa proprietà/management?* N. _____ anni

MISURAZIONE DELLA REPUTAZIONE

1 - FASCINO EMOTIVO

1.1 *Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni?* (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda mi piace

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ho molta fiducia in questa azienda

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Provo ammirazione e stima per l’organizzazione di questa azienda

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1.2 *Pensando a questa organizzazione, quale aggettivo la definirebbe meglio:* _____

1.3 *Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Fascino emotivo”, inteso come ammirazione, fiducia e piacevolezza suscitati dall’azienda?* (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2 - VISION E LEADERSHIP

2.1 *Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni?* (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sa riconoscere ed anticipare i cambiamenti nell’interesse degli stakeholders

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda sa bene cosa fare per il suo futuro

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La proprietà/direzione guida questa azienda in modo eccellente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2.2 *Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Vision e Leadership”, inteso come visione prospettica, capacità di guidare l’impresa e di sfruttare le opportunità offerte dal mercato?* (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3 - PERFORMANCE REDDITUALI E FINANZIARIE

3.1 *Quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni?* (7 completamente d’accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda sembra realizzare risultati migliori rispetto ai concorrenti

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha risultati economici positivi (in attivo) da molti anni

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda è gestita nell’ottica di contenere il rischio

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda ha buone prospettive di crescita futura

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Questa azienda è molto indebitata

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.2 *Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore “Performance reddituali e finanziarie”, inteso come elevata profittabilità, buone prospettive di crescita futura, contenimento dei rischi sugli investimenti?* (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4 – PRODOTTI E SERVIZI

4.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda propone servizi innovativi	1	2	3	4	5	6	7
Questa azienda offre servizi di qualità elevata	1	2	3	4	5	6	7
Questa azienda offre servizi con un buon rapporto qualità/prezzo	1	2	3	4	5	6	7
Questa azienda è pronta a recuperare eventuali carenze nei servizi offerti	1	2	3	4	5	6	7

4.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Prodotti e Servizi", inteso come affidabilità, innovatività e qualità degli stessi? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5 – AMBIENTE LAVORATIVO

5.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

In questa azienda il personale è molto professionale	1	2	3	4	5	6	7
In questa azienda i lavoratori sono altamente motivati e soddisfatti di lavorare	1	2	3	4	5	6	7
Il personale in questa azienda è ben retribuito	1	2	3	4	5	6	7

5.2 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza riveste per Lei il fattore "Ambiente Lavorativo", inteso come professionalità dei dipendenti e buona politica remunerativa?

(7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6 – RESPONSABILITÀ SOCIALE

6.1 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (7 completamente d'accordo - 1 completamente in disaccordo)

Questa azienda è attenta alle problematiche ambientali	1	2	3	4	5	6	7
Questa azienda ha buone relazioni ed è apprezzata dalla comunità locale	1	2	3	4	5	6	7
Questa azienda sostiene e fa investimenti sociali	1	2	3	4	5	6	7

6.2 È a conoscenza di una situazione particolarmente critica vissuta dall'organizzazione?

Sì (dom. 6.2.1) No (dom. 6.3)

6.2.1 Se sì, quale? _____

6.2.2 Quale è stato il comportamento tenuto dalla proprietà/direzione/ personale?

- Sono stati comunicati chiaramente il problema e le modalità risolutive
 È stata risolta la criticità, ma senza spiegare chiaramente l'accaduto
 È stata addossata ad altri la responsabilità dell'accaduto

6.3 Nella costruzione della reputazione aziendale, che importanza ha per riveste per Lei il fattore "Responsabilità Sociale", inteso come impegno verso le cause sociali, responsabilità ambientale, buoni rapporti con le comunità locali manifestate dall'azienda? (7 massima importanza – 1 minima importanza)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.1 In quest'ultimo anno quali interventi strategico-operativi avete effettuato?

- Nessuno particolarmente rilevante
 Una campagna promozionale/pubblicitaria attuata attraverso _____
 Un lancio di un nuovo servizio, ovvero _____
 Ristrutturazione/ammodernamento della struttura _____
 Realizzazione di _____

7.2 La comunicazione effettuata dall'organizzazione è trasparente, informativa, affidabile? (7 molto - 1 per nulla)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7.3 Complessivamente, sono state rispettate le attese che aveva al momento del suo insediamento in azienda?

Pienamente Abbastanza Parzialmente Non completamente Assolutamente no

Grazie per la collaborazione

BIBLIOGRAFIA

- ABRATT R. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1989), *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- ANDREANI J.C., CONCHON F. (2004), "Come valutare l'affidabilità e la validità delle indagini qualitative nel marketing", *Micro & Macro Marketing*, n. 3.
- ANG S.H., WIGHT M-M, (2009), "Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 1.
- AULA P., MANTERE S. (2008), *Strategic Reputation Management. Toward a Company of Good*, Routledge, London.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (2011), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, No. 61-62.
- BACCARANI C. (1995), "Riflessioni sulla fiducia", in Ugolini M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova.
- BARNETT M., JERMIER J.M., LAFFERTY B.A. (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1.
- BARNEY J. B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1.
- BARNEY J.B. (2001), "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1.
- BARNEY J.K. (2001), "Resource-based Theory of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective of Resource-Based View", *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 6.
- BARILE S., METALLO G. (2002), *Le ricerche di mercato. Aspetti metodologici e applicativi*, seconda edizione, Giappichelli, Torino.
- BAUCUS M. S. (1995) "Halo-adjusted residuals—Prolonging the life of a terminally ill measure of corporate social Performance", *Business & Society*, Vol. 34.
- BOERO R., BRAVO G., CASTELLANI M., SQUAZZONI F. (2008), "Reputation and judgment effects in repeated trust games", Working Paper SOC 01-08, Department of Social Sciences, University of Brescia.
- BOERO R., BRAVO G., CASTELLANI M., LAGANÀ F., SQUAZZONI F. (2008), "La reputazione come vettore di fiducia e cooperazione nei sistemi socio-economici: alcune evidenze sperimentali", Dipartimento di Studi Sociali PAPERS, Brescia, No. 05.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A. (2003), "Managing the Multiple of the Corporation", in Balmer J.M.T., Geysler S.A., eds., *Revealing the Corporation*, Routledge, Londra.

- BERENS G., VAN RIEL C.B.M. (2004), “Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, N. 2.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (1999), “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage”, *Corporate Communications: An International Journal*, 4.
- BARNETT M. L., JERMIER J. M., LAFFERTY B. A. (2006), “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Volume 9, N. 1.
- BARNET M.L., HOFFMAN A.J. (2008), “Guest Editorial: Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 1.
- BARNEY J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1.
- BERNSTEIN D. (1988), “*Company image*”, Guerini e Associati, Milano.
- BLACK E.L., CARNES T.A. (2000), “The Market Valuation of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. I.
- BROMLEY D. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1.
- BROMLEY D. B. (2001), “Relationships between personal and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, 35, 3-4.
- BROWN B., Perry S. (1994), “Removing the Financial Performance Halo from Fortune’s ‘Most Admired Companies’”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37.
- BUSACCA B. (1994), “Le risorse di fiducia dell’impresa”, Utet Libreria, Torino.
- CAMPORESI R. (2016), “*Le società a controllo pubblico nel testo unico delle società a partecipazione pubblica: vademecum operativo*”, testo consultabile al sito www.commercialistatelematico.com
- CARTER R.L., CROCKFORD G.N. (1999), “Handbook of risk management”, Croner, London.
- CARUANA A., CHIRCOP S. (2000), “Measuring Corporate Reputation: A Case Example”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1.
- CAVAZZA N. (2012), “Il pettegolezzo e la reputazione”, Il Mulino, Bologna.
- CAVES R., PORTER M. (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 1.
- CERIONI F. (2014), “*Risarcibile il danno all’immagine in tutti i casi di accertamento con sentenza definitiva della commissione di un reato contro la P.A.*” Nota a Corte dei Conti, Sezione giurisdizionale per la Lombardia, 14 marzo 2014, n. 47, *Amministrativamente*, Rivista di diritto amministrativo, n. 3-4/2014.
- CESAR – Centro studi accademici sulla reputazione (2007), *La definizione di reputazione*, 27 novembre, <http://cesar-reputazione.blogspot.it>.
- CHUN R. (2005), “Corporate reputation: Meaning and measurement”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2.

- CODA V. (1985), “Valori imprenditoriali e successo dell’impresa”, Finanza Marketing e Produzione, N. 2.
- CODA V. (1988), “L’orientamento strategico dell’impresa”, Utet, Torino.
- CORBETTA P. (1999), Metodologia e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino, Bologna.
- CORRADINI I., NARDELLI E. (2016), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, Milano.
- CORVI E., FIOCCA R. (1996), “Comunicazione e valore nelle relazioni d’impresa”, Egea, Milano.
- CORSARO D. (2016). *Il valore delle relazioni di mercato*, FrancoAngeli, Milano.
- CORNELISSEN J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.
- COSTABILE M. (2001). Il capitale relazionale. McGraw-Hill, Milano.
- CRAVENS K., GOAD OLIVER E., RAMAMOORTI S. (2003), “The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation”, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2.
- CUOMO M. T., METALLO G., TORTORA D. (2014). Corporate Reputation Management. Analisi e modelli di misurazione, Giappichelli, Torino.
- CUOMO M. T., TORTORA D., METALLO G. (2013). Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore, Sinergie, n. 90.
- CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2012), “La misurazione multilivello e multistakeholder della corporate reputation”, *Rassegna economica*, n.1.
- CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G. (2011), “Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore”, Atti del XXIII Convegno annuale Sinergie “Governance d’impresa e comunicazione strategica. Is communication taking over?”, Università IULM-Milano, 10-11 novembre.
- CUOMO M.T., METALLO G. (2007), “Management e sviluppo d’impresa”, Giappichelli, Torino.
- D’ANGELO L. (2012). “Socio pubblico-partecipante e società di capitali partecipata: una interessante interferenza”, nota a III^a Sezione giurisdizionale centrale d’appello, sentenza n. 228 del 2012, pubbl. del 9 maggio, <http://www.respamm.it>.
- DAVIES G., CHUN R., DA SILVA R. V., ROPER S. (2004), “A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation”, *Corporate Reputation Review*, 7(2),
- DE LUCA M.A., “Modelli di analisi della Reputazione: tassonomia e analisi critica”, in DE LUCA M.A., LAPUCCI M., PESSIONE M., TAVERNA R. (2012), “Modelli quantitativi per la valutazione del Reputation management: un’applicazione nel settore bancario”, B2 Axioma, 5 luglio, <http://dialogoblog.word-press.com/author/b2axioma>.

- DEVINE I., HALPERN P. (2001), “Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1.
- DOLPHIN R. (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and implications”, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1.
- DOWLING G. (2006), “How Good Corporate Reputations Create Corporate Value”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2.
- DOWLING G.R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, Oxford.
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M. (1991). “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), “Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations”, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2003), “Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations”, Prentice Hall/Financial Times, Upper Saddle River, NJ.
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N., SEVER J. (2000), “The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation”, *Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4.
- FOMBRUN C.J. (1998). “Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor’s Ratings”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4.
- FOMBRUN C. J., VAN RIEL C. B. M. (1997), “The Reputational Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. No. 1-2.
- FOMBRUN C.J., RINDOVA V. (1996), “Who’s Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations”, Working Paper, New York University Stern School of Business, New York.
- FOMBRUN C., SHANLEY M. (1990), “What’s in a name? Reputation building and corporate strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2.
- FLATT S., STANLEY J. (2008), “Creating competitive advantage through intangible assets: the direct and indirect effects of corporate culture and reputation”, *Advances in Competitiveness Research*, Annual.
- FLOREANI R. (2012), “Il rischio Reputazionale. Brevi Note”, <http://www.theinnovationgroup.it/wp-content/uploads/2012/12/Rudi-Floreani.pdf>.
- FREEMAN R.E. (1984), “Strategic Management. A Stakeholder Approach”, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN M. (1970), “*The Social Responsibility of Business is to increase its profits*”, *New York Times*, 13 September.

- FRIEDMAN A., MILES S. (2002), “Developing stakeholder theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 1
- FRIXELL G.E., WANG J. (1994), “The Fortune Corporate “Reputation” Index: Reputation for What?”, *Journal of Management*, Vol. 1.
- GABBIONETA C., RAVASI D., MAZZOLA P. (2007), “Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 2.
- GARDBERG N.A., FOMBRUM C.J. (2002), “The Global reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.
- GATTI M., BIFERALI D., VOLPE L. (2009), “Il governo dell’impresa tra profitto e creazione di valore”, *Sinergie*, n. 79.
- GAZZOLA P. (2007), “CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile”, in Mella P., Velo D. (a cura di), *Creazione di valore, corporate governance e informazione societaria*, Giuffrè Editore, Milano.
- GAZZOLA P. (2004), “La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile”. Workshop Aidea Giovani, Dipartimento di Economia Aziendale -Università degli Studi di Brescia, 18 giugno.
- GELLER G. (2014), “A review and critique on the relation between corporate reputation, value creation and firm performance”, *AOS Amazon, Organizations and Sustainability*, N. 1, Vol. 3
- GILI C. (2005), “La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo”, Rubbettino, Soneria Mannelli (CZ).
- GOSIS F. (2013), “Attività e funzionalizzazione nelle società private, in *Giustizia Amministrativa*”. Ufficio studi massimario e formazione. Formazione di aggiornamento, “Servizi pubblici locali e società partecipate”, Tar Lazio – Roma, 25 e 26 novembre.
- GOSIS F. (2013), “La natura delle società a partecipazione pubblica alla luce della più recente legislazione di contenimento della spesa pubblica”, testo consultabile al sito <http://www.rivistacorteconti.it>
- GOTSI M., WILSON A.M. (2001), “Corporate reputation: seeking a reputation”, *Corporate communications: an international Journal*, Vol. 6, Issue 1.
- GOTTSCHALK P. (2011), “Corporate social responsibility, governance and corporate reputation”, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.
- GROENLAND E.A.G. (2002), “Qualitative Research to Validate the RQDimensions”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4.
- GRUNIG L. A., GRUNIG J. A., DOZIER D. M. (2002), “Excellent Public Relations and Effective Organizations”, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- HALL R. (1992), “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13.
- HOFFMAN J., HOELSCHER M., Sorenson R. (2006), “Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory”, *Family Business Review*, vol. 19, n. 2

- INVERNIZZI E. (2004), “Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale”, *Sviluppo e organizzazione*, n. 204
- JAGERSMA P.K., (2010), “Managing reputation equity”, *Business Strategy Series*, Vol. 11, 3
- JACKSON K.T. (2004), “Building reputational capital: strategies for integrity and fair play that improve the bottom line”, Oxford University Press, New York.
- JAGERSMA P.K., (2010), “Managing reputation equity”, *Business Strategy Series*, Vol. 11 Issue 3.
- JONES G. H., JONES B. H., LITTLE P. (2000), “Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3. No. 1.
- KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2001), “*Raising the Corporate Umbrella*”, Palgrave-Macmillan, Basingstoke.
- LARKIN J. (2003). *Strategic reputation risk management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- LOUISOT J., GIRARDET C. (2012) Managing risk to reputation – a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies, *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, vol. 4, n.1
- MAHON J.F., WARTIK S.L. (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1.
- MAINOLFI G. (2010), “Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche ed implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese”, Giappichelli, Torino.
- MARAN L. (2009), *Economia e management dell’università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, FrancoAngeli, Milano.
- MARHALL A. (1923). *Industry and Trade*, MacMillan, London.
- MARKWICK N., FILL C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31, 5-6.
- MAZZEI A., GAMBETTI R. (2006). *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*, Convegno “le tendenze del marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 20-21 gennaio.
- MELEWAR T.C., WOOLDRIDGE A.R. (2001). “The dynamics of corporate identity: a review of a process model”, *Journal of Communication Management*, 5, 4.
- MELEWAR T.C., JENKINS E. (2002). “Defining the corporate construct”, *Corporate Reputation Review*, 5, 1.
- METALLO G., GALLUCCI C. (2013), “Un’analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: Asset o liability?”, *Sinergie*, n. 91, Maggio-Agosto.
- METALLO G. (2007), *Finanza sistemica per l’impresa*, Giappichelli, Torino.

- METALLO G., TORTORA D. (2007), “Il ruolo delle emozioni nello sviluppo della reputazione dell’insegna commerciale. Il caso del dettaglio tradizionale”, *Esperienze d’impresa*, N. 2
- MILGROM P., ROBERTS J. (1986). “Price and Advertising Signals of Product Quality”, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4
- NELLI R.P. (2012). “Corporate reputation: valore per l’impresa, garanzie per il consumatore”, *Consumatori, diritti e mercato*, n.3.
- NELLI R.P., BENSI P. (2003). “L’impresa e la sua reputazione”, *Vita&Pensiero*, Milano.
- PALETTA A. (2016). *Il Governo avvia la riforma delle società partecipate* in *IlSole24Ore*, 10 febbraio, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com>.
- PANATI G. (1987). “Dal mercato al marketing”, in G. Panati-M. Franch, *Marketing e impresa*, Cedam, Padova.
- PENCARELLI T., CIOPPI M. (2009). “La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche”, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1
- PENROSE E. T. (1959), “*The Theory of the Growth of the Firm!*”, Oxford University Press, New York.
- PERRINI F., VURRO C (2010). *Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 2.
- PONZI L.J., FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A (2011), “RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, No. 1.
- PODESTÀ S. (1992). *Intangibles e valore*. Atti del Convegno, Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attuarne i divari?, Università Bocconi, Milano.
- PONZI L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A. (2011), “RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, N. 1
- PULITANO A. (2014), “Profili sostanziali e processuali delle società in mano pubblica”, www.ildirittoamministrativo.it.
- RAVÀ R. (1933). L’azionariato dello Stato e degli enti pubblici, in *Riv. dir. comm.*, I.
- RAVASI D., GABBIONETTA C. (2004). “Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQItaly”, *Economia&Management*, n. 3.
- RAVASI D. (2002). “Pressioni ambientali e reputazione aziendale”, *Economia & Management*, N. 6, novembre-dicembre.
- RINDOVA V.P. (1997). “The Image Cascade and the Formation of Corporate Reputations”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1-2
- ROMENTI S. (2005), “*Valutare i risultati della comunicazione. Modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*”, Franco Angeli, Milano.

- ROMENTI S. (2008), “Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement”, *Impresa Progetto*, n. 2.
- RUBINO E. (2016). *La riforma delle società a partecipazione pubblica: criteri generali ed ambito applicativo*, testo consultabile al sito <http://www.lab-ip.net>.
- RULLANI E. (2011), Postfazione. Complessità e sistemi incompiuti: l’innovazione che nasce al confine tra ordine e disordine, in PILOTTI L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E., “Economia delle risorse immateriali: un’introduzione”, *Sinergie*, n. 1992.
- SABATE J.M., PUENTE E. (2003). “Empirical Analysis of the Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 2.
- SCHETTINI GHERARDINI J. (2011), *Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico*, FrancoAngeli, Milano.
- SCHULTZ M., HATCH M. J., LARSEN M. H. (2000), “*The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*” Oxford University Press, Oxford.
- SCHULTZ D.E., KITCHEN P.J. (2004), “Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella”, *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4.
- SCHWAIGER M. (2004), Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study, *Schmalenbach Business Review*, vol. 56.
- SCIARELLI S. (1999). “Economia e Gestione dell’impresa”, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2007). “*Etica e responsabilità sociale nell’impresa*”, Giuffrè Editore, Milano.
- SHAPIRO C. (1983). “Premiums for High-Quality products as Returns to Reputation”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98. November.
- SIANO S., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. (2015), *Corporate Communication Management*, Giappichelli, Torino.
- SIANO A. (2012). “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”, *Sinergie*, n. 89.
- SIANO A., VOLLERO A. (2012), “Il processo di management della corporate communication: un framework”, *Sinergie*, n. 88, Maggio-Agosto.
- SIANO A. (2008). “Conoscenza e risorse monetarie: analogie e principi di management convergenti”, *Sinergie*, n. 76.
- SIANO A. (2001), “Competenze e comunicazione del sistema d’impresa”, Giuffrè Editore, Milano.
- SOBOL M. G., FARELLY G. E., TAPER J. S. (1992), *Shaping the Corporate Image: An Analytical Guide for Executive Decision Make*, Quorum Press, New York.

- SPENCE A.M. (1974). *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge Mass, Harvard University Press.
- STIGLER G. (1962). Information in the Labor Market, *Journal of Political economy*, Vol. 70. S5.
- TORTORA D. (2007). *Experience marketing e creazione di valore*, Giappichelli, Torino
- URBANO G. (2012). Le società a partecipazione pubblica tra tutela della concorrenza, moralizzazione e amministrativizzazione, Amministrazione In Cammino, <http://www.amministrazioneincammino.luiss.it>.
- VANDEN BOSCH A., DE JONG M.D.T, ELVING W.J.L., (2005), “How corporate visual identity supports reputation”, *Corporate Communication: an international journal*, 10.
- VICARI S. (1998). La creatività dell’impresa. Tra caso e necessità, Etas Libri, Milano.
- VICARI S. (1995). Note sul concetto di valore, Finanza, Marketing e Produzione.
- VICARI S. (1995) Verso il Resource-Based Management, in VICARI S. (a cura di), Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia, Egea, Milano.
- VICARI S. (1991). L’impresa Vivente, Etas, Milano.
- WALKER K. (2010), A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, *Corporate Reputation Review*, Vol. 12. No. 4.
- WEIGELT K., CAMERER C. (1998). Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, Vol. 9. No. 5.
- WHEELER D., DAVIES R. (2004). Gaining goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance, *Journal of General Management*, 30(2).
- WIEDMANN K.P., BUXEL H. (2005), Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2.