



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Ivrea 2008-2012
Competere con la Conoscenza

RAPPORTO 2012

La Fondazione Adriano Olivetti ringrazia tutte le persone che hanno accompagnato il percorso di questi anni: le imprese e le loro rappresentanze, i partner scientifici e tecnologici, le comunità, le istituzioni. In particolare, si ringraziano per il sostegno alla ricerca: la Regione Piemonte, la Compagnia di San Paolo, il Bioindustry Park Silvano Fumero, e, per la costante attenzione sul territorio, la Città di Ivrea.

Per la stesura del Rapporto, sintesi della sequenza di progetti e ricerche che hanno segnato le tappe fondamentali del programma, si ringraziano tutti coloro che hanno collaborato a vario titolo ai gruppi di lavoro, troppo numerosi per essere qui ricordati singolarmente, ma che sono citati nei working paper e pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti; i coordinatori Carmela Decaro e Carlo Ronca; Alessandra Agnolon per la ricostruzione del percorso e delle reti; Antonella Crescenzi e Alessandra Runci per i contributi specifici al testo, e la redazione della Fondazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE

Il programma di attività della Fondazione Adriano Olivetti per Competere con la Conoscenza (2008-2012)

1. LE INIZIATIVE SUL CAMPO	7
1.1 Cronologia.....	7
1.2 I modelli di riferimento (ICGM e ICR) nei percorsi di ricerca.....	11
1.3 Il Censimento (2008-2009): Ivrea e il Canavese luoghi di innovazione	17
1.3.1 Il contesto e gli obiettivi del progetto	17
1.3.2 La metodologia di rilevazione.....	20
1.3.3 L'indagine sul campo.....	23
1.3.4 I risultati dell'indagine e il prototipo di Osservatorio per il Canavese.	25
1.4 Il progetto "Competere con la Conoscenza" (2010-2011): strumenti interpretativi per le nuove strategie e politiche.....	29
1.4.1 Cenno al Programma per la ricerca e per l'innovazione attivato dalla Regione Piemonte: L.R. 4/2006 – Programma triennale della ricerca e POR FESR 2007-2013	29
1.4.2 La misura dei Poli di Innovazione e l'accordo di collaborazione della Fondazione Adriano Olivetti con la Direzione Innovazione, Ricerca e Università della Regione Piemonte per il progetto di ricerca "Competere con la Conoscenza" all'avvio della misura (2009).	32
1.4.3 Obiettivi, oggetto e contesto del progetto di ricerca "Competere con la Conoscenza" nell'ambito della misura dei Poli di Innovazione	35
1.4.4 Gli strumenti di indagine.....	38
1.4.5 Presentazione e sintesi dei risultati del progetto per i Poli di Innovazione (febbraio 2011).....	40
1.5 L'Osservatorio per i Poli d'Innovazione (febbraio 2011): alcune elaborazioni statistiche.	42

1.5.1	Prosecuzione dell'indagine: analisi sulla componente di capitale relazionale delle imprese dei Poli; analisi settoriale per il Polo BioPmed del Canavese.	57
1.5.2	Lo sviluppo di nuovi strumenti interpretativi: il Dossier d'impresa per il caso applicativo "ICR – Intellectual Capital Reporting per le PMI"	60
1.6	Le prospettive ulteriori: proposte per le strategie di crescita.	64
1.6.1	Sviluppi delle pratiche di ICR. Indicatori di prestazioni: il ruolo dei beni collettivi della comunità.	64
1.6.2	Il Dossier di impresa sul Capitale Intellettuale e la formazione manageriale.....	68
2. IL CONTESTO EUROPEO: DALLA STRATEGIA DI LISBONA A EUROPA 2020 70		
2.1	Europa 2020 e le risposte alla crisi globale	72
2.2	Il rafforzamento della governance economica dell'Unione Europea.....	76
2.3	Verso il quadro finanziario 2014-2020	86
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA.....		89
I. Bibliografia essenziale		89
Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti		89
WP/ Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society		89
Pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti in collaborazione con altre case editrici		90
II. Sitografia essenziale		90
I programmi della Fondazione Adriano Olivetti (2008-2012).....		90
Il Progetto "Competere con la Conoscenza" e la misura Poli di Innovazione della Regione Piemonte		90
Elenco delle abbreviazioni più frequenti		
CI: Capitale Intellettuale		
ICR: Intellectual Capital Reporting		
ICGM: Intellectual Capital Growth Model		

INTRODUZIONE

Il programma di attività della Fondazione Adriano Olivetti per Competere con la Conoscenza (2008-2012)

Nell'Economia della Conoscenza si afferma sempre più la consapevolezza che ciò che le imprese sono e rappresentano nel mercato, soprattutto nella sua configurazione globale, dipende dalla loro capacità di innovazione, da quanto esse sanno generare e consolidare in termini di nuova conoscenza.

In questa prospettiva la storia di successo di Adriano Olivetti, è stata e continua a costituire una lezione fondamentale che conserva il suo valore di esperienza e di metodo, combinando innovazione e investimenti nella ricerca, formazione continua nell'impresa e nella comunità.

La Fondazione Adriano Olivetti ha nella sua missione la consapevolezza che il futuro è legato alla capacità di utilizzare la Conoscenza che le comunità posseggono nel presente, e che le stesse comunità continueranno a costruire per le successive generazioni. Per questo la Fondazione si è impegnata, a partire dal 2008, sulla riflessione delle condizioni indispensabili per la competitività, per la coesione sociale e per lo sviluppo sostenibile, secondo le linee strategiche europee di Lisbona prima (2000) e ora di Europa 2020. Attraverso una pluralità di azioni sul tema del Capitale Intellettuale di impresa e delle comunità territoriali, questo impegno ha prodotto, per alcune aree geografiche prescelte, una conoscenza approfondita delle singolarità del territorio e dei processi di condivisione di capitale intellettuale, sia tra le imprese che tra queste e il loro contesto.

La rilevazione e l'analisi delle componenti del capitale intellettuale sono infatti azioni propedeutiche per lo sviluppo e la diffusione del nuovo paradigma di competitività e sostenibilità fondato sugli *asset* intangibili di impresa e sulle "comunità da ritrovare": su quelli che oggi si definiscono sistemi di intelligenza collettiva.

L'osservazione e lo studio del capitale intellettuale complessivo, presente e scambiato nelle aree di riferimento, diventa quindi un elemento conoscitivo

chiave per la generazione di valore nell'impresa e nella comunità e per la definizione di politiche economiche efficaci sotto il profilo della valorizzazione delle risorse territoriali. Per riconoscere tali elementi in un sistema e per rappresentarli, la Fondazione Adriano Olivetti ha sviluppato il riferimento teorico dell'*Intellectual Capital Growth Model* (ICGM) e l'approccio empirico dell'*Intellectual Capital Reporting* (ICR)¹ come modelli interpretativi e operativi per il consolidamento di una base comune di conoscenza, seguendo le indicazioni già espresse a livello europeo con il rapporto RICARDIS². Nelle raccomandazioni conclusive del Rapporto si afferma la necessità, per promuovere il reporting del CI, di una crescita di consapevolezza delle PMI su questi temi, di un miglioramento di competenze nel reporting, di una diffusione nell'utilizzo di IC Reporting e di un avanzamento nei processi di standardizzazione.

In questa prospettiva il programma pluriennale della Fondazione "Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza", ha voluto focalizzare e raccordare i temi dello sviluppo locale e della competitività delle imprese nell'ambito della *Knowledge Society*, diffondendo e attuando attraverso il Distretto dell'Intangibile esperienze, modelli e pratiche di Intellectual Capital Reporting. Nel paese delle PMI e dei "distretti industriali", con queste metodologie e strumenti riteniamo sia possibile dare nuove chiavi di lettura e soluzioni ai problemi strategici della competitività e dello sviluppo dei territori e dei loro *cluster* d'impresa. L'approccio adottato implica infatti una caratterizzazione del ruolo dell'impresa coerente, certamente, con quella che è alla base del "distretto industriale", in quanto "sistema localizzato d'impresa", ma aperta a coglierne le nuove capacità

¹ Si veda cap. 1.2 del presente Rapporto.

²European Commission, *RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*², Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS, June 2006 - http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf. Il gruppo degli Esperti di alto livello era stato istituito nel dicembre 2004 dalla Direzione Generale per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico (DG RTD) della Commissione Europea per proporre una serie di misure atte a promuovere l'Intellectual Capital Reporting (ICR) tra le PMI ad alta intensità di ricerca.

e prospettive competitive, derivanti dalla consistenza dei suoi *intangibles* e dalla sua competenza nel valorizzarli.

Con il programma “Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza”, e il suo portale www.distrettointangibile.com, la Fondazione si è posta l’obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo locale, che organizza strategie, politiche e risorse per lo sviluppo secondo i paradigmi dell'Economia della Conoscenza, connettendo in rete gli attori del sistema locale e sviluppandone accessi e transazioni, a partire dalla singola azienda. Questa lettura delle competenze manageriali e territoriali deve essere continua e generare formazione e trasferimento di conoscenza a livelli sempre più ampi: nelle esperienze sul campo la Fondazione ha esteso gli ambiti di indagine dal Canavese, con il progetto “Il Censimento” (2008-2009), alla Regione Piemonte, con la ricerca sui Poli di Innovazione (2010-2011).

1. LE INIZIATIVE SUL CAMPO

1.1 Cronologia

Febbraio 2007: Avvio sede operativa di Ivrea della Fondazione Adriano Olivetti, presso la casa di Adriano Olivetti in Villa Belliboschi.

Luglio 2007: Lancio del Tavolo dell'Innovazione, nell'ambito del Programma pluriennale "Ivrea 2008", in avvio nell'anno del Centenario della Fabbrica Olivetti (1908-2008). Definizione e sottoscrizione accordi pluriennali con i principali partner promotori del programma: Regione Piemonte, Città di Ivrea, Microsoft Italia. Nel corso del 2008/2009 si aggiungono i protocolli di intesa con: Provincia di Torino, Bioindustry Park del Canavese, Confindustria Canavese, Università del Piemonte Orientale/Dipartimento POLIS, Associazione per gli insediamenti universitari nel Canavese.

2008 – in corso: ciclo di seminari "Lisbon Hearings": primo incontro organizzato a Roma nel giugno 2008, *Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive*³, con interventi di Emma Bonino, Melina Decaro, Gian Maria Gros Pietro, Carlo Ronca, Carlo Trigilia, modera Maurizio Mucchetti. Avvio delle attività di studio e ricerca sui temi chiave della Strategia di Lisbona e di Europa 2020.

Aprile 2008 – Aprile 2009: Progetto pilota "Il Censimento", nell'area del Canavese, con il sostegno della Compagnia di San Paolo. Rilevazione su un campione complessivo di 135 aziende, *redemption* 60%. Ottobre 2008: messa on-line della piattaforma web www.distrettointangibile.com.

7 aprile 2009: Convegno "Il Censimento. Gli Intangibili Strategici nelle imprese"⁴ di presentazione dei risultati del progetto e del prototipo di

³ Pubblicazione degli atti nella Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti.

⁴ Pubblicazione degli atti nella Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti.

Osservatorio sul Capitale Intellettuale delle imprese innovative del Canavese, organizzato in collaborazione con la Regione Piemonte presso la sede di Ivrea di Confindustria Canavese.

Giugno – Ottobre 2009: Sviluppi dell'Osservatorio del Canavese: predisposizione ed invio dei Dossier di impresa per 66 aziende del Canavese coinvolte nella rilevazione ed analisi specifiche di ambito settoriale nel paper “Struttura e caratteristiche competitive dei settori d’impresa rilevanti del Canavese”.

Novembre 2009: Nel quadro del programma triennale della ricerca 2007-2009 della Regione Piemonte e con riferimento al protocollo di intesa in essere con la Fondazione Adriano Olivetti, avvio accordo di collaborazione tra la Direzione regionale Innovazione, Ricerca e Università e la Fondazione indirizzato a sostenere, attraverso un’attività di ricerca sul campo, la produzione e la diffusione della conoscenza per la valorizzazione degli asset intangibili nell’ambito della misura regionale dei Poli d’Innovazione.

Dicembre 2009 – Febbraio 2011: Progetto “Competere con la Conoscenza” nell’ambito della misura Poli di Innovazione. Presentazione del progetto ai gestori dei Poli con il workshop organizzato dalla Fondazione durante la “Giornata di presentazione dei servizi per la ricerca e l’innovazione” del 19 febbraio 2011, Torino, Environment Park.

Interviste con gli enti gestori e predisposizione questionario per i 12 Poli regionali; attivazione su 10 Poli, rilevazione su un campione complessivo di 171 aziende (redemption 81%).

Nel febbraio 2011 messa a disposizione dei dati relativi all'Osservatorio per i Poli di Innovazione nel sito www.distrettointangibile.com, accessibili tramite *login* dedicato, e presentazione dei risultati del progetto al Comitato di valutazione dei Poli di Innovazione.

Gennaio – Giugno 2010: Definizione e progettazione della “Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili”, come sistema operativo integrato di azioni, metodologie e strumenti, indirizzato a riconoscere e valorizzare il ruolo di imprese e territori nel contesto dell’Economia della Conoscenza. L’obbiettivo è quello di sostenere politiche per le competenze, capaci di connettere le imprese stesse ai sistemi locali e di slegarle da questi per proiettarle anche verso i sistemi globali. Pubblicazione del volume *Società della Conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese* nella Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti.

Gennaio 2011 – in corso: Progetto di formazione per il management degli intangibili, Ivrea, in collaborazione con la Città di Ivrea, Associazione per gli insediamenti universitari nel Canavese e Confindustria Canavese e con il sostegno della Camera di Commercio di Torino. Dicembre 2011: lancio del Corso pilota “Innovare per intraprendere. Corso-concorso di formazione sull’innovazione, gli intangibili e la nuova imprenditorialità”, Ivrea, maggio-dicembre 2012.

Marzo 2011 – in corso: Analisi specifiche di ambito settoriale (componenti di capitale relazionale delle imprese dei Poli e Polo Biotech del Canavese) ottenute da alcune elaborazioni statistiche condotte sulla base dati disponibile⁵. La Fondazione prosegue inoltre nello sviluppo del caso applicativo “ICR per le PMI” come snodo fondamentale per la definizione, analisi e sviluppo dei sistemi d’intelligenza collettiva⁶ e nella messa a punto della relativa strumentazione di analytics attraverso la predisposizione dei Dossier di impresa

⁵ Si vedano in Bibliografia i working paper di M. Migheli e F. Arfaioi nella serie WP-Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti.

⁶ L’attività della Fondazione riguarda il capitale intellettuale e il “sapere” come “fatti anche e soprattutto collettivi” con lo studio delle componenti Relazionale/Sociale, elementi collettivi del CI: si tratta delle basi di quello che oggi si definisce “*sistema d’intelligenza collettiva*”, per natura difficilmente producibile e appropriabile a livello individuale.

per 139 aziende, ripartite in cinque settori tecnologici (tra le aziende aggregate ai Poli di Innovazione)⁷.

Aprile 2011: Pubblicazione del volume a cura di Carmela Decaro *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, con prefazione di Carlo Azeglio Ciampi, nella Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti.

Giugno 2011 - in corso: Aggiornamento su Europa 2020 e le risposte alla crisi globale.

Febbraio 2012 – in corso: Progetto “Intangibles d’impresa e valore: competenze per l’innovazione”: rappresenta una specifica azione di accompagnamento del progetto promosso da Sistemi Formativi Confindustria “P.I.C. – Portatori di Innovazione e di Crescita”. Il progetto è volto ad acquisire informazioni ed elaborare schemi di riferimento utili per lo sviluppo di servizi integrati che uniscano metodologicamente, in un unico dispositivo: a) rilevazione e analisi dei processi innovativi d’impresa; b) contributo offerto dagli Intangibili nella creazione di vantaggio competitivo; c) progettazione/esecuzione/valutazione di coerenti interventi di sviluppo del capitale umano.

⁷ Si veda Capitolo 1.6 del presente Rapporto

1.2 I modelli di riferimento (ICGM e ICR) nei percorsi di ricerca

Rispetto all'obiettivo strategico generale del sostegno alla competitività delle imprese e dei loro sistemi - filiere, cluster, distretti, reti - possiamo dire che innovazione e intangibili interagiscono e si sviluppano a vicenda, purché siano gestiti in modo esplicito e secondo un circolo virtuoso.

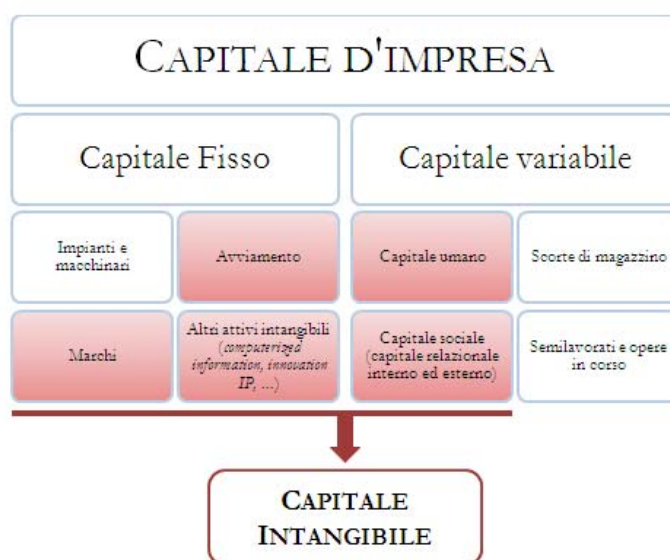
Gli standard teorici e metodologici adottati dalla Fondazione Adriano Olivetti nei percorsi di ricerca sul campo corrispondono all'obiettivo prioritario di applicare i paradigmi di Intellectual Capital Reporting (ICR)⁸ all'analisi competitiva delle imprese, in particolare delle PMI, alla gestione strategica dei loro asset di conoscenza ed allo sviluppo di coerenti politiche di crescita industriale e culturale. La sfida è di diffondere questi paradigmi concettuali ai diversi livelli - locale, regionale, nazionale - attraverso il confronto con le esperienze in corso in ambito europeo ed internazionale, perché ne discendano strumenti operativi condivisi che consentano di lavorare in modo esteso sul territorio ma in chiave globale.

Per applicare l'approccio ICR, il gruppo di ricerca della Fondazione nella sede di Ivrea ha elaborato modelli teorici (ICGM-Intellectual Capital Growth Model) e metodologici (Sonda), implementati attraverso un kit di strumenti operativi (Questionario, Scoreboard, Osservatori), per la rilevazione, l'analisi e la valorizzazione degli intangibili d'impresa e finalizzati a conseguire un approfondito Reporting del Capitale Intellettuale (CI) a partire dalla singola azienda.

⁸Intellectual Capital (IC) Reporting: è il processo attraverso cui si rende conto di come un'impresa crea valore per i suoi clienti usando il suo Capitale Intellettuale. Questo implica sia l'identificazione del Capitale Intellettuale sia la sua misura, nonché la stesura del relativo rapporto, con la costruzione di una presentazione, a tutto ciò aderente, di come l'impresa usa le proprie risorse di conoscenza (Ricardis: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Appendix D: Glossary of Terms, 2006, p. 127).

In questa prospettiva il CI è inteso come insieme delle risorse organizzative, parte del suo capitale fisso, e delle risorse umane e relazionali, le quali concorrono a formare il capitale variabile. L'insieme è sinteticamente rappresentato attraverso la figura seguente:

Fig. 1 - Classificazione degli intangibili nel Capitale d'impresa



Nel capitale fisso sono identificate le peculiarità degli *asset* di conoscenza che patrimonializzano l'impresa in modo identitario e ne rappresentano la conoscenza esplicita e codificata. Gli attivi che compongono tale capitale sono generalmente riconosciuti e definiti dagli standard contabili e dalle procedure di reporting finanziario oggi applicate nei bilanci d'impresa a livello internazionale. Il loro valore può variare nel tempo e diventare anche negativo; vi sono numerosi esempi in tal senso (avviamenti, brevetti, marchi, altri titoli di proprietà industriale, etc.).

Nel capitale variabile sono prevalentemente identificate le "esternalità" e le interazioni di conoscenza nei confronti delle Comunità; sono prevalentemente tali dotazioni a darci evidenza e misura della sostenibilità competitiva e della capacità di gestione del rischio d'impresa su orizzonti temporali lunghi.

L'immagine del capitale sociale come rete di relazioni, contraddistinta dalla presenza di nodi multidimensionali (cioè appartenenti, almeno in potenza, a più reti contemporaneamente), è particolarmente utile per meglio comprendere il valore che questo tipo di capitale intangibile rappresenta per un'impresa e per saperlo valutare all'interno della valorizzazione creata dalla natura stessa di una rete, caso emblematico di economie di scala crescenti. Queste reti di relazioni, tuttavia, si trovano non solo all'esterno dell'impresa, ma anche al suo interno, dove esistono reti relazionali di lavoratori. Anche queste costituiscono un capitale sociale di valore per l'impresa, poiché contribuiscono alla crescita e allo scambio della conoscenza. Nel capitale intangibile variabile si comprende anche il capitale umano, costituito dall'insieme delle conoscenze possedute da un individuo, da un gruppo di persone, e, a un livello ancora superiore e meta-strutturale, da un'intera popolazione.

In questo insieme di risorse umane e di relazione sono rappresentati quelli che potremmo definire, riallacciandoci all'esperienza di Adriano Olivetti, gli "intangibili di comunità", l'insieme di valori, conoscenze e competenze che concorrono alla crescita e allo sviluppo non solo economico ma anche sociale delle comunità.

Il modello ICGM consente di enucleare le singole componenti del Capitale Intellettuale (Capitale Umano, Capitale Relazionale/Sociale e Capitale Organizzativo) e di osservarne, in modo analitico, i relativi processi e flussi di accumulazione e di crescita. La rilevazione del CI d'impresa si realizza attraverso lo strumento metodologico chiamato "Sonda per la rilevazione, analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale" (brevemente Sonda). La Sonda esamina i tre domini ritenuti fondamentali per identificare gli elementi dello *stock* di risorse di CI: i "contenuti effettivi" di CI, descrivibili secondo modelli consolidati, di natura scientifica, tecnologica, organizzativa, normativa, gestionale e sociale; le "forme" assunte dai contenuti del capitale intellettuale, necessarie per poter essere effettivamente ed efficacemente utilizzati come

risorse aziendali di funzione; la “collocazione” di forme e contenuti del capitale intellettuale rispetto ai processi e alle attività dell'azienda.

Per studiare la generazione del capitale intellettuale è centrale anche la rilevazione e qualificazione dei processi innovativi attivati per generarlo. In questo modo è possibile anche conoscere il *trend evolutivo* del capitale intangibile e i rapporti di questo rispetto al ciclo di vita dell'impresa.

Il programma della Fondazione Adriano Olivetti ha il suo baricentro nel portale www.distrettointangibile.com⁹, che è il punto di raccordo e di sintesi delle attività di ricerca, sviluppo, condivisione e comunicazione, condotte sul tema degli Intangibili. Il portale svolge le funzioni di: creare cultura sul tema degli Intangibili e di comunicare sviluppi e risultati dei progetti in corso. Per le imprese e gli stakeholder è inoltre lo strumento operativo di ICR e il *Repository* dei dati raccolti e delle relative elaborazioni (Osservatori e Dossier di impresa). La piattaforma concretizza quindi un nuovo modello di sviluppo locale, che organizza strategie, politiche e risorse per lo sviluppo secondo i paradigmi dell'Economia della Conoscenza connettendo in rete gli attori operativi del sistema locale. Coerentemente con queste premesse, l'home page del sito del Distretto dell'Intangibile è strutturato in quattro macro-sezioni (come illustrato di seguito nella figura).

⁹ La piattaforma internet www.distrettointangibile.com è on-line dall'ottobre 2008.

Fig. 2 - Home Page del Portale dell'Intangibile

un progetto a cura di:

<u>IL PROGRAMMA</u>	<u>IC REPORTING</u>	<u>PROGETTI</u>	<u>LA BIBLIOTECA</u>
La vision Tavolo dell'Innovazione Laboratorio dell'Intangibile Lisbon Hearings	Modello ICGM La Sonda Questionario Osservatori	Network Attività di ricerca Attività di formazione Eventi e Incontri	Pubblicazioni Area Download Letteratura Area Stampa

Poli d'Innovazione Compila il Questionario

Contatti | Link | Press | Credits | Sezione Riservata

Ciascuna sezione risponde ad un requisito fondamentale (espresso in corsivo):

- Il programma (*vision*); corrisponde alla parte più istituzionale, descrivendo visione e attività della FAO, tra le quali l'iniziativa relativa al Laboratorio;
- IC reporting (*execution*), che include il modello teorico, il Questionario e una sezione specifica dell'Osservatorio, tutti argomenti trattati in questo documento;
- Progetti (*networking*), sviluppo dei casi applicativi con i necessari dettagli relativi alla rete di relazioni, alle attività di ricerca e formazione, agli eventi e agli incontri;
- la Biblioteca (*education*), dedicata alle pubblicazioni, ai materiali scaricabili, alla letteratura e all'area stampa.

In particolare, il Portale fornisce l'interfaccia di presentazione per accedere al Questionario nonché agli Osservatori, *Repository* della reportistica e dei *deliverable* relativi ai vari progetti.

La rilevazione sulle imprese si realizza con l'ausilio di un questionario compilabile online previa log-in dedicato. In virtù della sua struttura modulare, grazie alla quale le aziende auto-selezionano solo le domande più adatte ad indagarne la struttura interna, è possibile far emergere così il CI delle imprese – seppur differenziate per settore, struttura, classe dimensionale - in maniera efficace ed è inoltre possibile realizzare un monitoraggio dei flussi di CI attraverso successivi aggiornamenti.

Nei paragrafi successivi riepilogheremo brevemente le esperienze sul campo realizzate dalla Fondazione Adriano Olivetti nel periodo 2008-2011 in termini di azioni di “acquisizione di conoscenza”¹⁰ organizzate secondo gli approcci dell'*action-research*. Ogni flusso di tali azioni rappresenta e rileva nel suo complesso gli *asset* intangibili d'impresa rispetto ad uno specifico contesto e ambito d'indagine, a partire quindi da un campione di aziende. Gli output del processo sono riassumibili – in un contenitore complessivo – per la singola azienda nel “Dossier sul Capitale Intellettuale d'impresa” e, per l'insieme dei dati raccolti, negli “Osservatori per l'ICR”. Come risultato delle *action-research* realizzate dal 2008 ad oggi, la Fondazione ha raccolto ad oggi una rilevante

¹⁰ Citiamo da “Action research: its nature and validity” di Peter Checkland e Sue Holwell (2006) In: Kock, Ned ed. *Information Systems Action Research: An Applied View of Emerging Concepts and Methods*. Springer's integrated series in information systems (13). New York, New York, USA: Springer-Verlag New York Inc., pp. 3-17: “The process of knowledge acquisition which has the strongest truth claim is the research process of natural science, based on testing hypotheses to destruction. But the application of this process to phenomena beyond those for which it was developed, namely, the natural regularities of the physical universe, is problematical. For research into social phenomena there is increasing interest in action-research in various forms. In this process the researcher enters a real-world situation and aims both to improve it and to acquire knowledge. This paper reviews the nature and validity of action research, arguing that its claim to validity requires a recoverable research process based upon a prior declaration of the epistemology in terms of which findings which count as knowledge will be expressed.”

base dati - fonti di conoscenza strutturate - sul capitale intellettuale delle aziende piemontesi coinvolte, con prevalenza di PMI.

1.3 Il Censimento (2008-2009): Ivrea e il Canavese luoghi di innovazione

1.3.1 Il contesto e gli obiettivi del progetto

Il progetto di ricerca-intervento “Il Censimento. Riconoscimento, valorizzazione e sviluppo del capitale intellettuale d’impresa”, prima analisi conoscitiva della consistenza e delle modalità di governo degli intangibili strategici nelle imprese del Canavese, è stato realizzato dalla Fondazione Adriano Olivetti tra l’aprile 2008 e l’aprile 2009 nell’ambito del programma di iniziative “Ivrea 2008-2010. Cultura, Conoscenza, Innovazione”.

Con la ricorrenza del centenario Olivetti e l’avvio del programma nel 2008, Fondazione Adriano Olivetti ha rafforzato il proprio impegno sul territorio, in primo luogo attraverso l’attivazione di una nuova sede operativa ad Ivrea (febbraio 2007), quindi coinvolgendo una vasta rete di attori pubblici e privati¹¹. La Fondazione ha raccolto in tal senso l’eredità morale e culturale del modello Olivetti, un esempio concreto della rilevante preminenza dell’accumulazione continua del capitale intellettuale rispetto a valori economici e finanziari.

¹¹ Con il programma “Ivrea 2008-2010” la Fondazione Adriano Olivetti ha promosso un programma articolato di iniziative a supporto dello sviluppo della Società della Conoscenza (la *Knowledge Society* dell’Agenda di Lisbona). Il primo atto di questo programma è stato l’attivazione ad Ivrea di un Tavolo dell’Innovazione, a cui hanno aderito la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, il Comune di Ivrea, Microsoft Italia, Confindustria Canavese e il Bioindustry Park del Canavese. Gli accordi, con durata triennale, sono stati indirizzati a porre le basi per l’attivazione di un Laboratorio dell’Intangibile come centro di consultazione e formazione destinato alle PMI.

Il progetto Il Censimento si è svolto sotto il monitoraggio del Tavolo dell'Innovazione¹² - organismo di riferimento scientifico e strategico dell'insieme di iniziative previste dal programma Ivrea 2008-2010, e con il sostegno della Compagnia di San Paolo.

Il Censimento ha avuto la finalità prioritaria di far emergere, attraverso un modello specializzato di indagine sul campo, le risorse intangibili nel territorio del Canavese, per condividerne e diffonderne identità e conoscenza e per favorirne lo sviluppo; è in questo quadro che si è individuata la presenza e il ruolo di una componente di matrice olivettiana tra le imprese del Canavese.

L'analisi ha investito tre problematiche principali:

1. la struttura del capitale intangibile delle imprese;
2. i processi di introduzione e sviluppo delle innovazioni all'interno delle imprese;
3. il valore e le criticità delle ricadute di tali processi sul capitale intangibile delle imprese;

Tali problematiche sono state analizzate con riguardo a due specifici contesti di riferimento:

- un contesto territoriale, in quanto l'indagine sul campo ha riguardato esclusivamente un campione ragionato di 135 imprese (con preponderanza di PMI) operanti nel Canavese, territorio ben identificato, situato a Nord-Est della provincia di Torino, nel quale fu fondata e si sviluppò la Olivetti;

¹² Compito del Tavolo dell'innovazione è stato quello di definire, proprio utilizzando i risultati dell'indagine svolta attraverso il Censimento, le caratteristiche, gli obiettivi, il programma di lavoro e le metodologie utili all'avvio del Laboratorio dell'Intangibile, come centro permanente di consultazione e formazione destinato alle PMI, volto a promuovere e sostenere, all'interno delle imprese, l'individuazione, la valutazione e l'utilizzazione degli asset intangibili, su cui si basa lo sviluppo delle imprese stesse. Ai lavori del Tavolo hanno partecipato oltre ai partner già citati le partecipate regionali e gli enti strumentali della Regione Piemonte: Finpiemonte; Laboratorio ICT – Regione Piemonte; CSI Piemonte; CSP – Innovazione nelle ICT; Consorzio TOP-IX; Fondazione Torino Wireless; Enzima-P.

- un contesto di natura culturale, rappresentato dal lascito Olivetti nel territorio di insediamento, riassumibile in un complesso insieme di valori, competenze, conoscenze che nei numerosi decenni di vita dell'impresa si è sedimentato ed è stato assorbito dal territorio sotto forma di capitale intellettuale, anche se spesso in modo non evidente e diretto. Scopo dell'indagine è stato proprio quello di individuare, comprendere e valutare quanto di questo patrimonio collettivo di conoscenze, sommatoria di capacità ed esperienze individuali, fosse ancora presente nella realtà industriale del Canavese, al fine di valorizzare ulteriormente tale risorsa.

Nell'ambito della ricerca è stato messo a punto il modello di rilevazione e di analisi del CI (ICGM) e sono stati elaborati in una prima forma sperimentale la metodologia e gli strumenti applicativi (Sonda, Questionario, Scoreboard, Dossier d'impresa). Tali elementi rispondono ad un'esigenza di valutazione sistematica e standardizzata del CI, e hanno quindi carattere di generalità e replicabilità in altri contesti.

Attraverso il prototipo di Osservatorio per il Canavese, presentato nell'aprile 2009, la Fondazione ha reso disponibile un primo sistema d'informazioni sulla consistenza, composizione e modalità di governo degli intangibili di impresa oggetto di analisi nel Censimento. Tale supporto informativo - aggiornabile nel tempo sia in riferimento alle stesse imprese oggetto dell'iniziale rilevazione, sia alle nuove nate nel territorio – può consentire di monitorare i processi di sviluppo degli Intangibili disponibili in ciascuna impresa e nell'insieme, svolgendo una funzione attiva nella crescita del sistema locale delle imprese nel territorio del Canavese, come previsto dal modello di “Distretto dell'intangibile”.

1.3.2 La metodologia di rilevazione

L'esigenza di ricondurre il CI presente nelle imprese nell'ambito di riferimenti chiari, misurabili e monitorabili, in linea con le finalità del progetto, ha reso necessarie l'elaborazione e la messa a punto di una adeguata metodologia. Per questo è stato definito uno strumento, denominato Sonda, che permette di misurare in modo organico e coerente lo stock ed i flussi del CI, consentendo di interpretarli e valorizzarli adeguatamente.

Si tratta, quindi, di uno strumento di raccordo che collega la dimensione analitica e teorica del modello ICGM¹³ con l'esigenza di sistematizzare e standardizzare i risultati ottenuti attraverso le indagini empiriche.

Caratteristica originale del modello di rilevazione Sonda è quella di fare riferimento a due diversi livelli di analisi:

- il livello delle componenti del CI (Capitale organizzativo, relazionale ed umano), nelle diverse fasi di accumulazione e di crescita nell'ambito del ciclo di vita dell'impresa.

Tali fasi sono rappresentate da: a) il Capitale costituente, apportato all'atto di nascita dell'impresa; b) il Capitale introdotto a seguito di interventi innovativi (*Innovation driven*), sia di natura ordinaria (CI ordinario), attuati dall'impresa per adeguarsi in termini di tecnologie, processi produttivi e struttura organizzativa alle sollecitazioni del mercato, sia di natura straordinaria (CI straordinario), per effetto di interventi di natura eccezionale che determinano in breve tempo un profondo cambiamento e segnano una discontinuità nei processi d'impresa¹⁴; c) il Capitale consolidato, che rappresenta il valore "attuale" del Capitale intellettuale di un'impresa in un dato momento del suo ciclo vitale, cioè lo stock che, a partire dal Capitale costituente, si è accumulato per effetto della sedimentazione delle innovazioni

¹³ Cfr. Paragrafo 1.1

ordinarie e straordinarie introdotte, a livello di *know how* di impresa e di *know how* individuale;

- il livello dei processi che modificano nel tempo la struttura e l'entità del CI, con riferimento ai processi innovativi che, in cicli reiterati, generano le componenti del CI ed al ciclo di vita delle singole componenti del capitale intellettuale.

Tale duplice livello di analisi, statico e dinamico, consente di cogliere in quale misura le innovazioni introdotte trovino sedimentazione, siano cioè capitalizzate e sistematizzate organicamente dall'impresa stessa, andando ad accrescere il suo Capitale consolidato.

Il modello prevede, inoltre, che la rilevazione, l'analisi e la valorizzazione del CI d'impresa, distintamente per ciascuna delle sue diverse componenti, si strutturino in riferimento a tre aspetti fondamentali per l'identificazione degli elementi dello stock di risorse del CI:

- la collocazione del CI rispetto alle funzioni organizzative aziendali, che consente di assegnare forme e contenuti del capitale ai processi ed alle attività aziendali, individuando chi all'interno dell'impresa lavora, ha accesso, svolge attività decisionali in merito a tale risorsa;
- i contenuti effettivi del CI descrivibili secondo modelli di natura scientifica, tecnologica, organizzativa, gestionale o sociale (ad esempio il *know how* di processo/prodotto ed il *know how* di organizzazione in riferimento al CI organizzativo);
- le forme assunte dai contenuti del CI che ne rendono possibile un utilizzo effettivo come risorse aziendali, quali progetti, ricerche, brevetti, marchi, procedure, banche dati, software, organigrammi.

¹⁴ J. A. Schumpeter J. A., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955.

Il modello di rilevazione Sonda muove, pertanto, in cinque direzioni di analisi necessarie alla successiva valutazione e valorizzazione del Capitale Intellettuale posseduto dall'impresa:

1. Analisi del profilo di business dell'impresa al fine di valutare il peso relativo del valore delle singole componenti del CI di cui essa dispone;
2. Analisi e valutazione del CI consolidato attuale rispetto agli obiettivi aziendali perseguiti e conseguiti;
3. Analisi e valutazione dell'allocazione del CI consolidato nell'ambito delle funzioni e dei ruoli aziendali di cui costituisce una reale risorsa operativa;
4. Analisi e valutazione del CI costituente ed eventualmente della sua consistenza attuale, in particolare nell'ambito del Capitale organizzativo d'impresa;
5. Valutazione dell'efficacia ed efficienza dei processi di sviluppo delle innovazioni da cui il CI deriva.

Il Questionario è lo strumento operativo utilizzato per ottenere, tramite il coinvolgimento diretto delle imprese, tutte le informazioni/dati necessari a fare emergere i Contenuti e le Forme del Capitale Intellettuale. Le informazioni/dati ottenuti formano il *Common Data Base* della Conoscenza nell'impresa, condivisa e condivisibile dall'intera azienda. La realizzazione su web di questo strumento ne ha permesso la compilazione diretta da parte delle imprese stesse con accesso tramite log-in dedicato. Nella fase di analisi dei dati raccolti si costruiscono gli *Scoreboard*, serie di griglie standard di valutazione che, introducendo criteri di oggettività nelle singole valutazioni qualitative, consentono di costruire un quadro degli asset di conoscenza detenuti dall'impresa.

1.3.3 L'indagine sul campo

Fase preliminare: aziende pilota

L'indagine nel Canavese ha interessato, nella fase preliminare di messa a punto della metodologia e degli strumenti di rilevazione, un campione di 14 aziende pilota di riferimento strategico, che sono state contattate ed intervistate sulla base di una "guida d'intervista". Questa ha rappresentato una sorta di prototipo per la realizzazione del Questionario da somministrare successivamente on-line alle aziende del campione esteso. I dati rilevati sono stati quindi raccolti in schede-impresa per la successiva elaborazione e valutazione.

Nel campione delle aziende pilota sono comprese aziende particolarmente rappresentative delle problematiche di sviluppo del capitale intellettuale nell'area canavesana, in particolare per quanto riguarda le ricadute, dirette o indirette, dell'esperienza Olivetti. Si tratta di imprese industriali e di servizio che operano nell'ambito del territorio di riferimento del progetto, la cui scelta è stata fatta sulla base di due serie di variabili significative:

- a) variabili connesse con le caratteristiche strutturali (dimensione, localizzazione prevalente) e con i tempi e le modalità di fondazione e start-up;
- b) variabili connesse ai nodi critici dello sviluppo e dei processi di accumulazione del capitale intellettuale oggetto dell'analisi della Sonda, quali le caratteristiche strutturali del CI consolidato ed i processi di accumulazione del capitale nelle forme considerate di capitale costituente, capitale ordinario e capitale straordinario.

Le indicazioni emerse dalla fase preliminare del progetto hanno consentito, in primo luogo, di formalizzare il modello definitivo di domande e relative risposte del Questionario, nella cui realizzazione si è preferito utilizzare una griglia di opzioni di risposta chiuse, al fine di ottenere risultati riconducibili ad una metrica predefinita e, pertanto, tra loro confrontabili.

I risultati dell'indagine sulle imprese pilota hanno, inoltre, confermato le ipotesi di un potenziale alto livello d'integrazione, in termini di capitale intellettuale,

soprattutto organizzativo, tra le imprese indipendenti esaminate (imprese titolari di uno specifico prodotto – servizio). Tale integrazione è direttamente riconducibile alla comune esperienza professionale (diretta o indiretta) di gran parte dei fondatori e del personale dipendente più qualificato, nell'ambito del Gruppo Olivetti, soprattutto nelle funzioni Ricerca e Sviluppo e Marketing. Questa integrazione originaria, concretizzatasi attraverso il CI costituente delle imprese, si è sostanzialmente mantenuta anche con lo sviluppo successivo del capitale intellettuale stesso, attraverso processi innovativi attivati dalle singole imprese: pur diversificati in funzione degli specifici prodotti realizzati, questi hanno evidenziato rilevanti e potenziali livelli di integrazione, sia metodologica (modelli di sviluppo delle innovazioni), sia di contenuto, nell'ambito di un numero sostanzialmente limitato di comuni tecnologie di prodotto.

Rilevazione sul campione esteso

Attraverso due partner strategici sul territorio, vale a dire Confindustria Canavese e Bioindustry Park del Canavese, è stato identificato come universo di riferimento per la rilevazione le oltre 400 aziende della loro rete, e selezionato un campione rappresentativo di 135 aziende (per un totale di circa 10.000 addetti) con un' adeguata copertura dei settori d'attività più significativi (Chimico/Biologico/Farmaceutico; Elettronica/Elettromeccanica; Meccanica; Plastica/Gomma; Servizi all'impresa; Software/Informatica; Telefonia/Telecomunicazioni; altri). Elemento comune delle aziende del campione, a volte molto diverse per classe dimensionale (fatturato e numero di addetti) è stata proprio la comprovata capacità a introdurre e consolidare l'innovazione nei prodotti, nei processi e nelle funzioni aziendali.

A partire dall'ottobre 2008, successivamente alla messa on-line della piattaforma web www.distrettointangibile.com, ha avuto inizio la rilevazione sul campione esteso di aziende con invito alla compilazione on-line del Questionario, previa log-in dedicato. Delle 135 aziende contattate, 80 hanno provveduto alla compilazione del Questionario, con un livello di risposta pari a

circa il 60 per cento. Risultato significativo tenuto conto della complessità del questionario e del contesto particolarmente difficile, dovuto all'acuirsi della crisi economica.

1.3.4 I risultati dell'indagine e il prototipo di Osservatorio per il Canavese.

I risultati del Censimento nel Canavese, ed in particolare il sistema di informazioni e i relativi contenuti, sono stati raccolti nel Prototipo dell'Osservatorio, accessibile alle imprese e agli *stakeholder* nella parte riservata del sito www.distrettointangibile.com. Tali risultati sono stati presentati e discussi nell'ambito del convegno "Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese"¹⁵, promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti e dalla Regione Piemonte, che ha avuto luogo il 7 aprile 2009 ad Ivrea presso la sede di Confindustria Canavese alla presenza delle istituzioni regionali, delle imprese e imprenditori coinvolti.

Il Prototipo di Osservatorio costituisce l'output (di diversa natura) derivato dalle interviste alle Aziende Pilota e ai testimoni privilegiati e dai questionari compilati dal campione esteso delle aziende del Canavese. In particolare l'Osservatorio contiene i risultati sia della fase di rilevazione, sia della fase di analisi del Capitale Intellettuale delle aziende innovative del Canavese (campione esteso).

Ad ulteriore implementazione dei contenuti dell'Osservatorio, la Fondazione ha proseguito nel corso del secondo semestre del 2009 con le elaborazioni ed analisi dei dati, sia sulla singola impresa che sul complessivo campione. E' stato reso disponibile per 66 aziende che hanno completato la compilazione del Questionario un primo "Dossier di impresa" personalizzato sul CI, strutturato nelle seguenti sezioni:

¹⁵ Gli atti sono stati pubblicati nel volume omonimo della Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti.

1. Report sul Capitale Intellettuale: è l'*output* del questionario -generato automaticamente dal *data base* in versione .doc e .xls

2. Caratteristiche strutturali dell'azienda: è il profilo dell'azienda dal punto di vista della del C.I.

Include:

- Struttura societaria
- Collocazione territoriale
- Fatturato
- Sistema mercato
- Dimensione
- Struttura risorse umane
- Prodotti e servizi
- Tecnologie

3. La generazione di CI nell'impresa (rappresentazione grafica).

- Grafico 1: Funzioni aziendali, Forme del CI e Infrastruttura Digitale - Spazio della Conoscenza esplicita
- Grafico 2: Le Funzioni aziendali "sensibili" - le Funzioni Aziendali coinvolte nell'Innovazione
- Grafico 3: Le Forme del CI relative alle Funzioni aziendali
- Grafico 4: L'Infrastruttura Digitale a supporto delle Funzioni aziendali
- Grafico 5: Capacità del Capitale Intellettuale d'Impresa

Le elaborazioni statistiche condotte sui dati raccolti dal campione esteso¹⁶ hanno consentito di rappresentare una prima immagine delle imprese del Canavese, con particolare riferimento al loro capitale intellettuale ed alla

¹⁶ Raccolte nel paper "Struttura e caratteristiche competitive dei settori d'impresa rilevanti del Canavese" ottobre 2009.

presenza del “lascito” Olivetti .

Le imprese censite, selezionate in quanto capaci di introdurre e consolidare le innovazioni, appartengono, per quasi l'80 per cento, alle classi dimensionali delle piccole e micro imprese. Per il profilo settoriale, appaiono abbastanza distribuite, con un denominatore comune - a rappresentare la vocazione del territorio canavesano - che è quello dell'ICT e dei servizi per l'ICT. Sono presenti, tuttavia, in quota rilevante imprese dei settori della meccanica, dell'elettronica e dell'elettromeccanica. In crescita il settore chimico farmaceutico e delle biotecnologie, a testimonianza delle capacità del territorio di evolvere verso settori sempre più avanzati.

Le imprese dell'area mostrano una notevole vitalità, presentando per quasi il 64 per cento un fatturato in crescita; inoltre, il loro numero è aumentato costantemente negli ultimi decenni.

La storia di queste imprese testimonia l'importanza del “lascito” Olivetti nel territorio, in quanto quasi la metà dei fondatori proviene dal mondo Olivetti.

Anche con riguardo alle idee d'impresa che sono alla base del capitale costituente, la presenza dell'Olivetti appare determinante. Circa un terzo delle imprese ha, infatti, alla base un'idea innovativa di tecnologia di prodotto ed il 21 per cento un prodotto o un servizio del tutto nuovi. Ciò testimonia come, la presenza di una grande impresa e, successivamente, delle imprese nate dalla sua “dispersione” nei settori della telefonia cellulare, che hanno richiesto la fornitura di prodotti e servizi, abbiano influito sulle determinanti dell'attività imprenditoriale.

L'eredità dell'Olivetti si rintraccia anche nell'analisi del capitale organizzativo, con riferimento alle tecnologie di processo maggiormente utilizzate dalle imprese dei comparti della meccanica e dell'elettronica. In tali settori appaiono importanti le tecnologie di collaudo e montaggio, nell'ambito delle quali l'Olivetti aveva sviluppato particolari capacità e competenze, che si sono successivamente trasferite ad altre imprese.

Altra caratteristica importante emersa dalle imprese censite riguarda il Capitale umano. Circa il 30 per cento degli addetti è in possesso di laurea a fronte di una media nazionale pari al 13 per cento. Inoltre, i dati appaiono indicare che nelle imprese del campione si investa molto in formazione professionale degli addetti, con valori dell'offerta formativa particolarmente elevati nei settori delle TLC, bio-farmaceutico e del software.

1.4 Il progetto “Competere con la Conoscenza” (2010-2011): strumenti interpretativi per le nuove strategie e politiche

1.4.1 Cenno al Programma per la ricerca e per l'innovazione attivato dalla Regione Piemonte: L.R. 4/2006 – Programma triennale della ricerca e POR FESR 2007-2013

La Regione Piemonte ha indirizzato la propria politica per la ricerca verso lo sviluppo e il consolidamento di una economia regionale della conoscenza e dell'innovazione, istituendo nel 2005 l'Assessorato alla Ricerca e alle Politiche per l'Innovazione e nel 2007 la Direzione Innovazione, Ricerca ed Università. Con l'emanazione, nel 2006, della L.R. 4/2006 – Programma Triennale della ricerca 2007-2009 - la Regione Piemonte è stata tra le prime regioni a dotarsi di una propria legge sulla ricerca e a istituire un Sistema regionale di innovazione e ricerca. Il principio che orienta la strategia regionale rispetto al Sistema è quello della cooperazione tra i diversi soggetti: garantendo a ciascuno di essi il riconoscimento della propria autonomia e delle proprie specificità, la Regione Piemonte ha puntato a valorizzare la complementarità dei molteplici contributi demandando il più possibile la capacità propositiva del sistema stesso all'interazione tra i suoi membri¹⁷.

Gli obiettivi della Legge sono tre:

1. La promozione della ricerca e dell'innovazione;
2. Il consolidamento del sistema della ricerca;
3. La valutazione sistematica degli effetti.

I documenti programmatici, previsti dalla legge, sono:

1. Le Linee Generali d'Intervento;
2. Il Programma Triennale della Ricerca (2007-2009)¹⁸.

Il Programma Triennale ha avuto come obiettivo generale quello di *abilitare il territorio piemontese a compiere la transizione verso un modello economico fondato sulla*

¹⁷ Estratti da: <http://www.regione.piemonte.it/innovazione/ricerca/sistema-ricerca.html>

¹⁸ Approvato con D.G.R. n. 4 – 5080 del 15 gennaio 2007.

http://www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/ricerca/dwd/prog_tri_ric.pdf

conoscenza diffusa e sull'innovazione. Le azioni previste dal programma triennale di ricerca si sono indirizzate al raggiungimento di alcuni *obiettivi di carattere strategico*:

- Sostenere direttamente le attività di sviluppo di *nuove conoscenze e nuovi saperi*;
- Sostenere e potenziare *l'attrattività internazionale* del sistema regionale della ricerca e dell'alta formazione;
- Sostenere e potenziare il sistema regionale dell'*alta formazione*;
- Ridefinire la *governance del sistema regionale* dell'innovazione e della ricerca, qualificando la spesa regionale attraverso criteri di selettività, specializzazione e valorizzazione dei risultati;
- Sostenere l'emergere di una *domanda qualificata di innovazione*;
- Sostenere le *attività innovative delle imprese*;
- Favorire la *collaborazione tra il sistema della ricerca e il sistema industriale*;
- Favorire *l'integrazione*, il coordinamento e la sinergia tra i diversi livelli di governo e pianificazione delle politiche della ricerca, con particolare riferimento alle *politiche nazionali ed europee*.

Il Programma Operativo 2007/2013 (POR) a titolo dell'obiettivo "Competitività ed Occupazione" è lo strumento che regola l'intervento del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale in Piemonte per il periodo 2007/2013. E' stato approvato dalla Commissione Europea con Decisione C (2007) 3809 del 02/08/2007.

La strategia di intervento perseguita dalla Regione è stata elaborata in coerenza con gli Orientamenti comunitari, il Quadro di Riferimento Strategico Nazionale (QRSN), la Strategia di Lisbona, il Consiglio di Göteborg e le politiche nazionali e regionali per lo sviluppo.

L'obiettivo generale perseguito dal POR FESR 2007/2013 è quello di sviluppare le capacità di adattamento del sistema regionale ai repentini

cambiamenti indotti dall'interdipendenza dei sistemi economici, potenziando quindi le capacità di innovare ed agevolando l'aggancio alle aree europee con standard di vita più elevati.

L'obiettivo generale si declina a sua volta in 3 priorità strategiche che a loro volta si traducono in 4 obiettivi specifici:

- **Asse I – Innovazione e transizione produttiva:** rafforzare la competitività del sistema regionale attraverso l'incremento della sua capacità di produrre ricerca ed innovazione, di assorbire e trasferire nuove tecnologie, anche in riferimento a tematiche di frontiera, alle innovazioni in campo ambientale e allo sviluppo della Società dell'Informazione.

Il POR FESR 2007-2013 prevede, nell'ambito dell'Asse I un'attività (att. I.1.2) finalizzata a supportare la creazione, l'ampliamento ed il funzionamento di "Poli di innovazione".

- **Asse II – Sostenibilità ed efficienza energetica:** promuovere l'eco-sostenibilità di lungo termine della crescita economica perseguendo una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali.
- **Asse III – Riqualificazione territoriale:** promuovere l'integrazione tra valorizzazione del patrimonio ambientale – storico – culturale e le attività imprenditoriali ad essa connesse e riqualificazione delle aree urbane attraverso l'inclusione sociale, lo sviluppo economico e la rigenerazione delle aree degradate.
- **Asse IV – Assistenza Tecnica:** sviluppare un'attività di assistenza per la struttura tecnico-amministrativa della Regione, al fine di garantire un miglioramento nei livelli di efficienza del processo di programmazione ed implementazione del Programma e delle iniziative correlate.

Gli obiettivi specifici, infine, si compongono in obiettivi operativi cui si ricollegano le varie attività.

Il contributo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale al POR della Regione Piemonte è pari ad € 426.119.322,00.

1.4.2 La misura dei Poli di Innovazione e l'accordo di collaborazione della Fondazione Adriano Olivetti con la Direzione Innovazione, Ricerca e Università della Regione Piemonte per il progetto di ricerca "Competere con la Conoscenza" all'avvio della misura (2009).

La Regione Piemonte è stata la prima regione italiana a istituire (con Deliberazione della Giunta regionale 5 maggio 2008, n. 25-8735¹⁹) i Poli di Innovazione: nuovi strumenti di politica industriale a sostegno della competitività delle imprese che favoriscono la condivisione della conoscenza tra imprese e la convergenza degli investimenti su traiettorie di sviluppo di prodotti o servizi innovativi.

I Poli d'Innovazione sono il risultato di una *policy* pubblica, finanziata attraverso il POR-FESR 2007-2013²⁰, volta a migliorare il sistema industriale regionale attraverso lo sviluppo guidato di cluster d'impresa definiti dalle diverse vocazioni dei contesti produttivi locali presenti nella Regione Piemonte. La misura prevede²¹:

- 1) La costituzione di Poli di innovazione, promossi da consistenti aggregazioni di imprese indipendenti - in prevalenza piccole e medie imprese, eventualmente integrate da organismi di ricerca - ed affidati in gestione ad un soggetto ("soggetto gestore") individuato direttamente dai componenti;
- 2) Il cofinanziamento degli investimenti realizzati dal soggetto gestore del Polo nonché delle spese di funzionamento del Polo;

¹⁹ Successivamente integrata con la deliberazione n. 11-9281 del 28/7/2008 e con la deliberazione n. 37-9622 del 15/9/2008.

²⁰ Programma Operativo Regionale (POR) "Competitività regionale ed occupazione" è lo strumento di programmazione del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), finalizzato al rafforzamento della competitività del sistema regionale. Per la misura dei poli è stata prevista una dotazione finanziaria di 90 milioni di euro a valere sul POR-FESR 2007-2013, incrementabile sulla base dell'effettiva qualità dei programmi presentati e degli esiti della valutazione. Cfr. <http://www.regione.piemonte.it/innovazione/poli-di-innovazione.html>.

²¹ DGR 28 luglio 2008, n. 12-9282.

- 3) La messa a disposizione delle imprese aggregate al Polo di attività/servizi altamente qualificati ed il cofinanziamento di tali attività/servizi;
- 4) Il cofinanziamento di attività propedeutiche e funzionali ad incrementare la capacità competitiva delle imprese;
- 5) Il sostegno finanziario alla nascita ed allo sviluppo di nuove imprese innovatrici.

I Poli d'innovazione dunque si presentano come strutture di coordinamento tra diversi attori di uno specifico settore (aziende e organismi di ricerca) per la messa a disposizione di servizi ad alto valore aggiunto e di infrastrutture per l'innovazione. Ogni polo di innovazione individua un soggetto gestore²², che ha il solo compito di coordinarne le attività. Lo scopo è stimolare la domanda di innovazione favorendo l'identificazione di problemi tecnologici e strategici (organizzativi, progettuali, di marketing, etc.) da affrontare congiuntamente. I finanziamenti regionali sono assegnati sulla base di proposte progettuali promosse dai soggetti aderenti ai Poli e monitorate dai diversi enti gestori.

La Regione Piemonte, in collaborazione con Finpiemonte., ha individuato nel 2008²³ alcuni domini tecnologici in considerazione delle singole vocazioni di ciascun territorio, declinandoli nei settori strategici dell'economia piemontese. I Poli attivati nel 2009 a seguito della procedura di candidatura sono dodici: Agroalimentare (Cuneese e Astigiano); Biotecnologie e Biomedicale (Canavese e Vercellese); Chimica sostenibile (Novarese); Nuovi Materiali (Alessandrino); Creatività digitale e multimedialità (Torinese); Architettura sostenibile e idrogeno (Torinese); Energie rinnovabili e biocombustibili (Tortonese); Impiantistica, Sistemi e componentistica per le energie rinnovabili (Verbanocusio-Ossola); Energie rinnovabili e Mini hydro (Vercellese), Information &

²² I soggetti gestori dei poli sono figure giuridiche operanti sul territorio regionale con funzione di coordinamento tra i diversi attori di uno specifico settore. Gli enti gestori dei vari Poli coincidono in parte con il Parchi tecnologici piemontesi, e negli altri casi sono costituiti da consorzi, fondazioni o centri servizi nati in seno ad associazioni imprenditoriali. Estratti da "I Poli di Innovazione", in Effetto Europa, Regione Piemonte, ottobre 2009 http://www.regione.piemonte.it/europa/dwd/ee_cat_mostra.pdf.

Communication Technology (Torinese e Canavese); Meccatronica e sistemi avanzati di produzione (Torinese); Tessile (Biellese).

Nell'ambito del Protocollo di intesa triennale, sottoscritto con la Regione Piemonte in data 3 ottobre 2007 e sotto il monitoraggio del Tavolo dell'Innovazione²⁴, organismo di riferimento strategico del programma di attività, i risultati del progetto Il Censimento nel Canavese²⁵ - nonché le relative elaborazioni, contenute nell'*Osservatorio* - sono stati attentamente valutati dalla Direzione Innovazione, Ricerca e Università della Regione Piemonte e ritenuti idonei ad un'estensione a livello regionale nell'ambito della misura dei Poli di Innovazione.

Riconoscendo che gli *asset* intangibili costituiscono un valore di assoluta importanza per le imprese, la Regione Piemonte – Direzione Innovazione, Ricerca e Università – ha avviato quindi, nel novembre 2009²⁶, un progetto di collaborazione con la Fondazione Adriano Olivetti indirizzato ad estendere l'indagine ad un campione di imprese aderenti ai Poli di Innovazione. Il progetto è stato finalizzato ad individuare elementi comuni e sinergici di “Capitale Intellettuale” delle aziende, fornire strumenti, metodologie e competenze alle imprese in materia di intangibili nonché evidenziare nuove modalità di collaborazione tra istituzioni e imprese per la valorizzazione del Capitale Intellettuale presente sul territorio. Il progetto mirava inoltre a raccogliere elementi utili a valutare la misura Poli di Innovazione attraverso la rilevazione del capitale intangibile delle imprese beneficiarie dei finanziamenti, prima e dopo l'attuazione del primo programma annuale.

²³ Cfr. <http://www.regione.piemonte.it/innovazione/poli-di-innovazione.html>.

²⁴ Al Tavolo dell'Innovazione hanno partecipato nel triennio 2008-2010 gli enti e le aziende con i quali sono stati siglati specifici protocolli di intesa: la Regione Piemonte e i suoi enti strumentali, Finpiemonte, Microsoft Italia, la Provincia di Torino, la Città di Ivrea e Confindustria Canavese, i soggetti gestori dei Poli di Innovazione coinvolti nelle attività progettuali.

²⁵ Il modello di sviluppo del Capitale Intellettuale (ICGM-Intellectual Capital Growth Model), la metodologia, gli strumenti di rilevazione ed analisi del Capitale Intellettuale applicati in via sperimentale dalla Fondazione nel Canavese, con il progetto Il Censimento.

1.4.3 Obiettivi, oggetto e contesto del progetto di ricerca “Competere con la Conoscenza” nell’ambito della misura dei Poli di Innovazione

Indagine regionale sulla produzione e diffusione della conoscenza per la valorizzazione degli asset intangibili delle imprese piemontesi: supporto a valutazioni di posizionamento e di sviluppo competitivo e conseguenti azioni di sostegno ai sistemi locali di innovazione attraverso metodi e strumenti collaborativi in rete.

Nel quadro del Programma triennale della ricerca 2007-2009, è stato avviato l’accordo di collaborazione tra la Regione Piemonte – Direzione Innovazione, Ricerca e Università e la Fondazione Adriano Olivetti, indirizzato a sostenere, attraverso un’attività di ricerca sul campo, la produzione e la diffusione della conoscenza per la valorizzazione degli asset intangibili nell’ambito della misura regionale dei Poli d’Innovazione.

Il progetto di ricerca “Competere con la Conoscenza” rientra nel programma di iniziative a sostegno dello sviluppo locale nella Società della Conoscenza, previste dal Protocollo di Intesa triennale tra la Regione Piemonte e la Fondazione Adriano Olivetti avviato il 3 ottobre 2007, il cui primo obiettivo è l’avvio di un Laboratorio dell’Intangibile, come centro permanente, da collocarsi ad Ivrea, indirizzato alla valorizzazione degli *asset* intangibili strategici per lo sviluppo d’impresa e propulsore, quindi, di un nuovo paradigma della competitività.

Come originariamente espresso nell’accordo, il progetto “Competere con la Conoscenza” era indirizzato a rilevare ed analizzare, utilizzando la metodologia di ICR messa a punto dalla Fondazione e i relativi strumenti nell’ambito di un campione significativo di imprese appartenenti ai 12 Poli di Innovazione, i seguenti aspetti:

²⁶Nel quadro del programma triennale della ricerca 2007-2009, con DGR n. 9 – 12497 del 09/11/2009. L’accordo ha avuto durata di un anno, eventualmente rinnovabile nell’anno successivo per la prosecuzione del progetto.

- le caratteristiche e le eventuali criticità dei processi innovativi, all'interno delle imprese stesse, nelle varie fasi che caratterizzano tali processi nel primo programma annuale dei Poli di innovazione regionali;
- la struttura, il livello di riconoscimento – valorizzazione e le prospettive di sviluppo delle varie componenti del Capitale Intellettuale;
- il possibile valore aggiunto determinato dall'appartenenza al Polo di Innovazione;
- ogni possibile indicazione utile, rispetto ai fabbisogni delle imprese, al fine di contribuire a verificare i risultati della politica dei Poli di innovazione regionali;
- la presenza di facilitatori dei processi innovativi nel contesto di tutte le fasi del processo di sviluppo delle innovazioni all'interno delle imprese, ma soprattutto nelle fasi cruciali per la crescita del Capitale Intellettuale;
- l'esistenza di reti integrate per l'innovazione, dirette a favorire la definizione di una metodologia per lo sviluppo delle innovazioni trasversale ai diversi settori produttivi. Le azioni per lo sviluppo delle innovazioni interne alle imprese, vanno intese come pratica ricorrente nella gestione d'impresa, e funzionali all'ampia definizione che in Europa si dà alle “Innovazioni”.

Il progetto è stato riformulato sulla base delle tempistiche del primo programma annuale della Misura dei Poli d'Innovazione e si è concluso nel gennaio 2011 con un'unica rilevazione sulle imprese realizzata nel secondo semestre del 2010.

I Poli di Innovazione, nel periodo che coincide con la fine della prima *call* regionale, coinvolgono circa 870²⁷ tra imprese, centri di ricerca, dipartimenti universitari, associazioni, etc. (dove il 70% circa delle aziende è formato da PMI).

Il quadro complessivo emerso dalla prima attività di ricognizione è quello di una fortissima eterogeneità, sia nella tipologia di impresa che nei settori applicativi, non sempre allineati con i Poli di appartenenza²⁸. Se insieme a questo si considera la natura “multi-scopo” e trasversale del Questionario da somministrare, risulta evidente la necessità di elaborare una strategia in grado di coniugare l’obiettivo di ottenere una quantità sufficiente di informazioni con il requisito irrinunciabile della rappresentatività²⁹ dei dati raccolti. La scelta adottata nel campionamento è stata quella della definizione a priori di un campione casuale stratificato dalla numerosità elevata. La scelta di un campione casuale³⁰ rientra negli standard della ricerca scientifica e risponde efficacemente alla necessità di minima distorsione.

Di seguito viene sintetizzato lo stato dell’arte inerente le aziende dei Poli coinvolte nel progetto, concluso a gennaio 2011:

- Interviste agli Enti Gestori (con messa a punto delle relative Schede Profilo per ogni Polo): 11³¹
- Costruzione Anagrafica (su input della Regione Aprile 2010): 670 aziende
- Costruzione del Campione (con estrazione casuale stratificata) per 10 Poli³²: 171 aziende

²⁷ Dall’anagrafica complessiva fornita dalla Regione Piemonte è stato individuato il numero di aziende appartenenti ai Poli – operando inoltre un’analisi dei casi di appartenenze/duplicazioni su più Poli- per un totale di 670 imprese che ha costituito l’universo di riferimento ai fini del progetto “Competere con la Conoscenza”.

²⁸ È anche emersa la realtà di imprese aderenti contemporaneamente a più Poli di Innovazione.

²⁹ I dati possono essere definiti come rappresentativi quando la distribuzione del campione di riferimento possiede i requisiti necessari ad approssimarsi alla distribuzione della popolazione. Una volta assicurata la rappresentatività, le conclusioni tratte dallo studio del campione possono essere ragionevolmente applicate alla popolazione nel suo complesso.

³⁰ Costruito attraverso lo strumento *random sample* di STATA.

³¹ Escluso Polo Tessile non disponibile.

- N. osservazioni: 139
- *Redemption* (percentuale di questionari compilati sul totale del campione): 81%
- N. osservazioni utili: 168
- *Redemption effettiva* (considerate le osservazioni utili per più Poli): 94%

Tav. 1. Dettaglio per Polo – Dimensione del campione e ritorno (Compilazioni e Osservazioni utili)³³:

Poli di Innovazione	Numerosità Campione	Compilazioni	Osservazioni Utili
Arch. Sost. e Idrogeno	26	15	23
Enn. Rinn. Minihydro	12	7	12
Chimica Sostenibile	10	8	10
BioPmed	18	16	19
Meccatronica	28	27	33
ICT	22	20	20
Enn. Rinn. e Biocomp	12	16	18
Enn. Rinn. e Impianti	11	7	9
Creatività Digitale	12	10	11
Nuovi Materiali	20	13	13

1.4.4 Gli strumenti di indagine

La Fondazione Adriano Olivetti, in accordo con la Regione Piemonte, ha proseguito quindi con la messa a punto in funzione settoriale della metodologia e degli strumenti di ICR, al fine di estendere la rilevazione, analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale alle imprese aggregate ai Poli.

³²Esclusi Poli Tessile e Agroalimentare non disponibili.

³³Poiché vi sono aziende appartenenti a più Poli, tutti i dati aziendali (con l'esclusione della valutazione della misura e dell'ente gestore) possono essere riferiti a più Poli, aumentando in questo modo il numero complessivo delle osservazioni valide per l'analisi.

Poiché ogni iniziativa di ICR fa riferimento ad uno specifico caso applicativo³⁴, ne deriva la necessità di affrontare tutta una serie di caratteristiche specifiche quali, come già ricordato, il dominio tecnologico, il settore di mercato, la struttura della filiera, il tipo di organizzazione etc. La personalizzazione del modello generale e degli strumenti in funzione delle specificità dei casi applicativi si chiama “declinazione”. In particolare si ha una:

- Declinazione strutturale: quando le specificità riguardano il tipo di organizzazione che si vuole indagare e le relative fasi del ciclo di vita del CI;
- Declinazione settoriale: quando le specificità riguardano il dominio tecnologico, il settore di mercato, la struttura della filiera, della tipologia di azienda (start-up o consolidata unità con fatturato o senza fatturato etc.).

Ne consegue che la Sonda e gli strumenti correlati sono declinabili in funzione di tali caratteristiche: avremo quindi insiemi di Questionari, Reportistica, Indicatori e altri *deliverable* e declinabili in base a parametri corrispondenti alle caratteristiche sopra citate. Un vantaggio immediato della declinazione è la possibilità di mantenere un impianto comune di tipo generalista degli strumenti, a cui vengono associati in modo dinamico elementi che caratterizzano il contesto specifico.

Nel caso del progetto per i Poli di Innovazione è stata implementata sia la declinazione settoriale che quella strutturale. In particolare per ciascun Polo è stata svolta un'intervista con il relativo gestore dove, attraverso un lavoro congiunto, sono state profilate le tecnologie utilizzate/settori applicativi e attualizzate le definizioni per la struttura della filiera.

E' da notare come il lavoro di profilazione delle tecnologie/settori applicativi risulti in una definizione univoca e trasversale a tutti i 12 Poli. Di conseguenza

³⁴ Per approfondimenti sui casi applicativi si rimanda al Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti: C. Ronca “Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi”, n. 1/2012.

aziende di Poli diversi che utilizzano le stesse tecnologie/settori applicativi possono esprimere la loro selezione attingendo ad una lista condivisa, il che permette a posteriori di individuare possibili sinergie anche tra aziende appartenenti a poli diversi.

Questo lavoro di declinazione, unitamente alla raccolta e organizzazione delle informazioni sui Progetti e i Servizi in cui sono coinvolte le aziende e sui servizi erogati dal Gestore del Polo stesso, ha dato modo di portare avanti una importante attività di profilazione dei dodici poli.

1.4.5 Presentazione e sintesi dei risultati del progetto per i Poli di Innovazione (febbraio 2011).

Nel febbraio 2011, a conclusione del primo anno di ricerca, la Fondazione Adriano Olivetti ha reso disponibile, attraverso la propria piattaforma di ICR-*Intellectual Capital Reporting* sul sito www.distrettointangibile.com, un sistema informativo – chiamato Osservatorio per i Poli di Innovazione – che costituisce un primo riferimento, ad avvio della misura, degli effetti della politica regionale dei Poli di Innovazione sulle imprese piemontesi.

Si dovrebbe in realtà parlare di Osservatori al plurale in quanto ciascuna azione - indirizzata ad uno specifico ambito settoriale e/o territoriale³⁵ o cluster - può fare riferimento ad un proprio specifico Osservatorio, fermo restando la coerenza dei dati derivanti dall'utilizzo di metodologia e strumenti comuni.

Gli *stakeholder* del progetto - policy maker, aziende, enti gestori dei poli o enti di *governance* quali parchi scientifici - in base ai rispettivi diritti di accesso sono i principali fruitori degli Osservatori.

Sono stati identificati e successivamente indagati tre soggetti a livello crescente di aggregazione:

- a) Aziende

³⁵ Come nel caso dell'Osservatorio per il Canavese, output del progetto *Il Censimento* (2008-2009).

- b) Poli d'innovazione (visti come insiemi di aziende che condividono un settore applicativo o un dominio tecnologico)
- c) Misura dei Poli d'innovazione (vista sia come insieme di Poli che come espressione della politica pubblica di sviluppo locale).

È da sottolineare come l'effettivo impatto, sia a livello di Polo che di singola azienda, della Misura o di qualunque altra azione orientata a indirizzare e sostenere l'evoluzione competitiva del sistema piemontese si potrà evincere con maggiore efficacia da successive rilevazioni in grado di mettere in luce la crescita del Capitale Intellettuale, laddove le attuali rilevazioni e analisi costituiscono la fotografia dello stato delle aziende e dell'impatto dei Poli su di esse al tempo iniziale.

In tal senso l'Osservatorio diventa un potente strumento di monitoraggio, di individuazione di aree d'intervento, di facilitatore del trasferimento tecnologico e infine di supporto alle decisioni.

I risultati del progetto sono stati presentati al Comitato di Valutazione dei Poli di Innovazione nel febbraio 2011.

Le linee guida che hanno indirizzato l'approccio della Fondazione Adriano Olivetti al tema della valutazione degli effetti della misura Poli di Innovazione sono state quelle del quadro normativo regionale, operativo al momento dell'attivazione del progetto di ricerca³⁶, nonché gli obiettivi e le attività delineati nell'accordo e nei documenti di piano, di concerto con la Direzione Ricerca, Innovazione e Università della Regione Piemonte³⁷. Altro riferimento complessivo è costituito dall'OECD Report sul Piemonte (2009), che ha evidenziato i punti di forza e di debolezza del sistema regionale di innovazione e ricerca.³⁸ Abbiamo altresì confrontato le nostre linee guida con quelle usate dal *Boston Consulting Group* per l'analoga valutazione dei Poli

³⁶ In particolare il "Programma triennale della Ricerca" 2007-2009 (L.r. 4/2006, art. 5)

³⁷ DGR n.9 – 12497 del 09/11/2009.

d’Innovazione francesi³⁹, per sottolineare, attraverso tale confronto, versatilità e copertura garantiti dai modelli descrittivi adottati e dai metodi e strumenti ad essi correlati.

Tali criteri nel nostro caso sono stati adottati individuando 10 aree di indagine. Ciascuna di tali aree contiene una serie di parametri (adottati negli strumenti di rilevazione e analisi) che soddisfano i criteri precedenti. Le aree d’indagine (o categorie) individuate sono:

1. Profilo generale
2. Investimenti
3. Infrastruttura Digitale
4. Internazionalizzazione
5. Innovazione
6. Rapporti con gli *Stakeholder*
7. Profili Professionali
8. Crescita delle risorse umane
9. Relazioni con gli Enti Gestori
10. Valutazione iniziale della misura

Una selezione significativa di parametri contenuti nelle varie categorie dà luogo ad indicatori sintetici di Capitale Intellettuale⁴⁰, con i quali è possibile, ad esempio, comporre quadri di valutazione sulla capacità dell’impresa di gestire e favorire i processi innovativi al proprio interno.

1.5 L’Osservatorio per i Poli d’Innovazione (febbraio 2011): alcune elaborazioni statistiche.

In questa capitolo si intende fornire una sintetica rassegna dei principali risultati statistici ottenuti dalla ricerca. I dati rilevati nell’indagine e le relative

³⁸ Si veda “Esame OCSE sul Sistema Regionale di Innovazione: Regione Piemonte, Italia- Valutazione e Raccomandazioni”, maggio 2009 - <http://www.oecd.org/dataoecd/34/37/43247902.pdf>

³⁹ Si veda <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html>

elaborazioni in tavole e grafici, sono infatti attualmente contenuti nell'Osservatorio per i Poli di Innovazione sul portale www.distrettointangibile.com e sono consultabili e fruibili, in base ai rispettivi diritti di accesso, esclusivamente dagli stakeholder del progetto.

La diffusione, seppur in forma sintetica e parziale, di tali risultati, oltre a rispondere ad una esigenza di completezza del presente rapporto – che intende dar conto dello stato delle attività sinora svolte dalla Fondazione nell'ambito della teorizzazione e della ricerca in materia di Capitale Intellettuale – assume una forte valenza esemplificativa utile a dimostrare le funzionalità e le potenzialità degli strumenti elaborati dalla Fondazione per l'individuazione e la valorizzazione degli asset intangibili.

Solo attraverso l'analisi dei risultati statistici ottenuti⁴¹ è infatti possibile cogliere concretamente il grande numero di informazioni acquisibili attraverso l'utilizzo di tali strumenti (questionario, scoreboard, reports) e la loro contestualizzazione ed adattabilità a diversi oggetti di indagine. L'analisi dei risultati, inoltre, consente di apprezzare pienamente il processo di elaborazione ed affinamento di parametri standardizzati volti a misurare, in modo coerente ed univoco, le diverse componenti del capitale intellettuale.

L'indagine, come si è detto, oltre ad analizzare le caratteristiche generali delle imprese aderenti ai Poli, attraverso l'acquisizione di dati anagrafici ed economici, si proponeva di individuare e misurare gli aspetti riconducibili alla presenza di asset di capitale intellettuale e, nello stesso tempo, di raccogliere informazioni circa la valutazione della stessa misura di politica regionale rappresentata dalla istituzione ed attivazione dei Poli di innovazione.

I dati raccolti e le elaborazioni effettuate consentono pertanto di disegnare un quadro abbastanza articolato e puntuale dell'insieme delle imprese oggetto di indagine, a diversi livelli di aggregazione.

⁴⁰ Si rimanda al cap. 1.5.2

⁴¹ Per una più dettagliata analisi dei dati e delle elaborazioni contenute nell'Osservatorio per i Poli di innovazione si rinvia a: Fondazione Adriano Olivetti, Progetto Competere con la

Con riguardo alle caratteristiche generali delle imprese - la localizzazione territoriale, l'appartenenza settoriale ed il numero degli addetti - occorre precisare che i dati si riferiscono all'insieme delle imprese aggregate ai Poli; mentre i dati riguardanti gli aspetti economici, i parametri indicativi delle diverse componenti di capitale intellettuale, nonché i parametri riguardanti la valutazione della misura dei Poli sono stati rilevati attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione casuale stratificato delle stesse imprese⁴².

Per il profilo del settore di appartenenza si rileva che circa il 60 per cento delle 670 aziende aggregate ai Poli⁴³ si concentra nei settori manifatturiero (126 aziende), della R&D Progettazione e consulenza (113), dell'ICT (87) e nel settore Materiali e lavorazioni (76).

Dal punto di vista occupazionale dei 48.597 dipendenti delle aziende dei Poli il 56,5 per cento si concentra in aziende del settore Materiali e lavorazioni e del settore manifatturiero.

Per il profilo della localizzazione sul territorio (Numero di aziende per provincia) risultano molto concentrate le aziende dei Poli della Meccatronica, dell'ICT e della realtà virtuale e multimediale, tutte presenti nella città di Torino e le aziende del Polo BioPmed, presenti nella provincia di Torino.

Sul fronte opposto, i Poli Agroalimentare, dell'Architettura sostenibile e idrogeno e dei Nuovi materiali sono stati in grado di aggregare realtà imprenditoriali appartenenti a diversi territori.

Con riguardo alla tipologia di imprese, l'analisi discrimina le aziende in base alla presenza o meno di fatturato, classificando le imprese in tre categorie⁴⁴: Entità

Conoscenza, L'Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte ed il Dossier sul capitale intellettuale di impresa – in corso di pubblicazione.

⁴² Si veda cap. 1.4.3 del presente Rapporto.

⁴³ Con riferimento al 2010, prima annualità della misura.

⁴⁴ L'indicatore, alla base di una delle domande iniziali del questionario somministrato alle aziende, determina dinamicamente, in base alla risposta fornita, la sequenza delle domande contenute nei moduli successivi del questionario stesso. Ad esempio, per le start up, l'indicatore riguardante l'incidenza della spesa per R&D è analizzato in riferimento alla spesa complessiva, anziché al fatturato, come previsto invece per le aziende consolidate.

con fatturato (imprese consolidate e Business Unit); Entità senza fatturato (Start up); Entità senza fatturato (Unità locali di aziende con fatturato).

Circa il 70 per cento delle imprese è rappresentato da aziende consolidate o business unit, concentrate soprattutto nel settore della Meccatronica (22,7% del totale), in cui rappresentano circa l'82 per cento delle imprese del Polo. D'altro canto le start up appaiono particolarmente presenti nei Poli BioPmed, nel quale rappresentano oltre il 47 per cento del totale delle imprese, ICT e Mini Hidro. Le Unità locali senza fatturato si concentrano nel Polo delle Energie rinnovabili.

Con riferimento alla dinamica occupazionale, il numero degli addetti delle aziende del campione si è contratto nel 2010, rispetto al 2008, di poco più del 2%. Tale andamento è la risultante di dinamiche differenziate nell'ambito dei diversi Poli.

L'occupazione risulta fortemente in crescita nel 2010, rispetto al 2008, nei Poli BioPmed (38%) ed ICT (25%), presumibilmente anche in funzione della numerosa presenza di start up.

In controtendenza i Poli del Mini Hidro e della Meccatronica in cui si notano flessioni nel numero dei dipendenti nel 2010 rispetto al 2008, rispettivamente, di circa il 9 ed il 12 per cento.

Le evidenze statistiche individuate per il complesso delle aziende del campione non consentono, tuttavia, di formulare alcuna ipotesi circa l'impatto della crisi economica sui livelli occupazionali delle medesime in considerazione del non recente periodo temporale cui si riferiscono le osservazioni e dell'assenza di una contestualizzazione in ambito territoriale e settoriale dei dati rilevati nell'indagine. Una reiterazione delle osservazioni con riferimento ad un periodo temporale più recente potrebbe consentire presumibilmente un utile approfondimento di tale prospettiva di indagine.

Con riferimento al posizionamento delle imprese rispetto alla filiera produttiva, si riscontra una leggera preponderanza delle aziende che producono beni finali, cui si affiancano imprese specializzate in progettazione e consulenze tecnico scientifiche e laboratori di ricerca dedicati alla creazione e commercializzazione di proprietà intellettuale.

L'analisi delle aziende del Polo riguardante i profili di carattere generale considera, da ultimo, l'indicatore riguardante l'incidenza nell'ambito di ciascun Polo delle imprese che espongono utili nell'ultimo anno fiscale sul totale delle imprese del campione. Tale indicatore può ulteriormente contribuire ad analizzare gli effetti della crisi sulle performance aziendali. Il Polo delle Energie rinnovabili e impiantistica è quello con il maggior numero di aziende in attivo (88%), seguito dalla Chimica (70%) e dalle Energie rinnovabili e Biocombustibili (65%). Sembrano, invece aver risentito, per il profilo economico, degli effetti della crisi le aziende del Polo della Meccatronica – con effetti, come si è visto, di ricaduta anche in termini occupazionali e quello ICT, che non ne ha peraltro risentito in termini di dinamica dei dipendenti.

Con riguardo all'analisi degli asset intangibili, condotta a livello delle singole componenti quali il capitale organizzativo, il capitale relazionale ed il capitale umano, gli indicatori elementari costruibili attraverso le risposte fornite dalle imprese del campione consentono di delineare un quadro generalmente molto diversificato tra i singoli Poli, evidenziando fattori di forza e punte di eccellenza in taluni domini tecnologici aree e fattori di debolezza in altri.

Con riguardo agli asset del capitale organizzativo, tra i dati in grado di valutare le capacità e le conoscenze relative all'organizzazione aziendale rileva in particolar modo l'indicatore riguardante la destinazione degli utili reinvestiti da parte delle aziende dei Poli che abbiano indicato una situazione di redditività. L'indicatore mostra che la maggior parte delle aziende (55%) ha destinato gli utili al reinvestimento nell'attività aziendale *core* ; decisamente meno

significative le destinazioni a miglioramento della situazione patrimoniale (21%) ed all'investimento in nuove attività (18%), mentre del tutto marginale risulta la destinazione a distribuzione dei dividendi.

Con riguardo all'indicatore dell'incidenza percentuale della spesa per R&D sul fatturato⁴⁵, il Polo BioPmed si rileva come *best in class* esponendo un'incidenza del 43,4 per cento, in considerazione del carattere altamente innovativo del settore. I restanti Poli appaiono sostanzialmente allineati su percentuali di spesa in R&D comprese in un *range* tra il 12,2 ed il 24,2 per cento, con l'eccezione del Polo della Creatività digitale che presenta un'incidenza del 7,05 per cento. In termini, invece, di spesa per R&D per dipendente i valori più elevati si registrano per il Polo della chimica sostenibile (23.837 euro) e per il Polo dei Nuovi Materiali (20.362 euro). L'analisi per dipendente fornisce una visione complementare a quella in base al fatturato, favorendo nella graduatoria i Poli con aziende di dimensione media e grande, per le quali il parametro dipendenti riveste un peso relativamente minore rispetto al parametro fatturato.

Al fine della valutazione degli asset di Capitale Organizzativo rivestono rilievo indicatori in grado di evidenziare la presenza nell'azienda di infrastrutture digitali. L'indagine condotta dalla Fondazione Adriano Olivetti ha considerato in riferimento a tale area indicatori in grado di evidenziare l'esistenza a livello aziendale di attività di acquisto e vendite on line, di software per la gestione di processi operativi e di un sistema informativo integrato. Tra questi, i più significativi sono gli indicatori riferiti alla presenza di software per la gestione di processi operativi e di un sistema informativo integrato, in quanto la rappresentatività dell'indicatore riguardante l'attività di acquisto e vendite *on line* ai fini del livello di informatizzazione dell'azienda risulta influenzata dalla specificità del settore di mercato e dalla natura dell'offerta delle singole aziende. Non a caso l'analisi di questo indicatore vede come Polo maggiormente attivo

⁴⁵ Per le start up, come si è detto, tale indicatore è calcolato in riferimento ai costi.

nei servizi di acquisto e vendita *on line* quello della Creatività digitale, seguito dall'ICT.

Nella Tavola che segue sono evidenziati, per ciascuna specifica applicazione software a supporto delle funzioni aziendali, i campi di variazione della percentuale di presenza nelle aziende dei Poli ed i Poli che registrano la presenza più elevata.

Tav. 2. Intervalli della percentuale di presenza nelle aziende dei Poli di specifiche applicazioni di software per tipologia di software

Tipologia software	Range di variazione della % di incidenza	Poli Best in class
Amministrazione e Contabilità	<65-100%>	Energie Rinnovabili e MiniHydro
Gestione dei Fornitori	<28-77%>	Nuovi Materiali, Meccatronica
Progettazione	<21-67%>	Meccatronica, Architettura Sost.
Gestione Clienti	<16-64%>	Meccatronica, Nuovi Materiali
Ricerca e Sviluppo	<9-39%>	Meccatronica, BioPmed
Marketing e Vendite	<0-45%>	Meccatronica, Nuovi Materiali
Gestione del Personale	<5-46%>	Meccatronica, Nuovi Materiali
Formazione	<0-22%>	Polo Energie Rinnovabili Biocom.

Con riguardo alla presenza di un sistema informativo aziendale integrato, che rappresenta sicuramente un valore aggiunto per la corretta gestione dei processi aziendali, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, l'analisi mostra che livelli di condivisione totale o parziale delle applicazioni software sono adottati dalla maggioranza delle aziende dei Poli con punte massime per il Polo dei Nuovi Materiali.

Con riguardo ai processi di innovazione si è indagata, in particolare, la presenza formalizzata nelle aziende dei singoli Poli della funzione di Ricerca e Sviluppo. L'analisi evidenzia una situazione abbastanza diversificata nell'ambito di ciascun Polo della percentuale delle aziende in cui è presente tale funzione. Le percentuali più elevate di imprese, in un *range* compreso tra l'80 ed il 90 per cento, si riscontrano nel BioPmed - nonostante l'alto numero di start up presenti – nonché nella Meccatronica, che rappresenta il settore più consolidato, e nella Chimica sostenibile. Percentuali intermedie, comprese fra l'80 ed il 50 per cento, si riscontrano per Nuovi Materiali, Energie Rinnovabili e Impiantistica. Percentuali comprese tra il 50 ed il 30 per cento si riscontrano, infine, per i Poli Energie Rinnovabili e Mini Hidro, ICT, Architettura sostenibile ed Idrogeno, Energie Rinnovabili e Biocombustibili, Creatività digitale. Da notare che i risultati descritti non appaiono concordanti con quelli riscontrati per l'indicatore che misura l'incidenza degli investimenti in R&D sul fatturato/costi, con l'eccezione del Polo BioPmed, che risulta best in class anche in riferimento a tale indicatore.

Altro aspetto di rilievo riguardante la valutazione del capitale organizzativo aziendale è dato dall'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo. L'introduzione di nuovi prodotti è stata rilevata in riferimento agli anni 2009 e 2010 o alla loro possibile introduzione nel 2011. Sono considerate tre distinte opzioni (non mutuamente esclusive) relative alla apertura di una nuova linea di prodotti, all'inserimento del prodotto in un nuovo mercato, diverso da quelli di riferimento dell'azienda, ad un prodotto nuovo al mondo. Emergono risultati decisamente positivi: si evince, infatti, che le aziende di tutti i Poli hanno adottato o intendono adottare una nuova linea di prodotti, con percentuali di incidenza delle imprese, nell'ambito dei singoli Poli, comprese fra il 10 ed il 56 per cento. Anche l'opzione “il prodotto si inserisce in un mercato nuovo” è presente in tutti i Poli con un *range* compreso tra il 5 ed il 46 per cento. Infine,

con l'esclusione dei Poli Creatività digitale e Energie Rinnovabili ed Impiantistica anche l'opzione che caratterizza il prodotto come nuovo al mondo è presente in tutti i Poli, anche se in misura non superiore al 20 per cento.

In riferimento all'introduzione di innovazioni di processo, cioè di tecniche e metodi innovativi di produzione (prodotti) e di erogazione (servizi) nel periodo 2008-2010, le risposte fornite dalle aziende permettono di disegnare il seguente scenario:

- in tutti i Poli sono presenti aziende che non hanno introdotto alcuna innovazione di processo; l'incidenza percentuale è minore nel Polo Architettura sostenibile e idrogeno;
- in tutti i Poli, con esclusione di Creatività Digitale, sono presenti aziende che hanno introdotto innovazioni di processo rispetto al passato aziendale; l'incidenza percentuale è maggiore nel Polo Architettura sostenibile e idrogeno;
- in tutti i Poli, con esclusione della Chimica sostenibile, sono presenti aziende che hanno introdotto innovazioni rispetto alla concorrenza nazionale; l'incidenza percentuale è maggiore nel Polo ICT;
- solo le alcune aziende dei Poli BioPmed (*best in class*), Creatività digitale, Meccatronica e Architettura Sostenibile e idrogeno hanno dichiarato di aver introdotto innovazioni di processo rispetto alla concorrenza internazionale.

Altro indicatore importante riguarda il grado di utilizzo di tecnologie sviluppate all'interno delle aziende, che dipende dal modello di strategia industriale adottato, generalmente connesso alla definizione strategica delle attività *core*. Per le attività esterne all'ambito *core* vi è, infatti, un orientamento all'*outsourcing*. L'analisi di tale indicatore, rappresentato dalla percentuale delle aziende che in ciascun Polo utilizzano tecnologie sviluppate all'interno, evidenzia una elevata

propensione a tale orientamento, con una punta massima per il Polo della Chimica sostenibile, in cui tutte le aziende utilizzano tecnologie sviluppate al loro interno. All'estremo opposto il Polo della Creatività digitale, decisamente orientato ad un modello *buy*, in cui solo il 30 per cento delle aziende ha dichiarato di utilizzare tecnologie sviluppate internamente.

Il grado di protezione fornito dalle aziende alla Proprietà Intellettuale, è misurato nell'indagine sia dal numero medio di brevetti, modelli d'utilità, *copyrights*, marchi registrati segnalati dalle imprese di ciascun Polo, sia dalla frequenza delle aziende che adottano strumenti destinati a tutelare la proprietà intellettuale dei nuovi prodotti lanciati negli ultimi anni (2009-2010). Dal primo indicatore risulta che le aziende del Polo dei Nuovi materiali hanno il più alto numero di brevetti, mentre il Polo della Chimica sostenibile è quello con il più alto numero di marchi registrati.

L'analisi del secondo indicatore, rappresentato per ciascun Polo dalle frequenze relative delle aziende che, distintamente, abbiano adottato azioni volte a proteggere la proprietà intellettuale per tutti i nuovi prodotti lanciati, solo per alcuni dei nuovi prodotti, ovvero non abbiano associato alcuna forma di protezione ai nuovi prodotti, mostra che l'opzione "copertura totale" vede al primo posto la Chimica Sostenibile (*best in class* con il 20%) seguita da Nuovi Materiali e da Meccatronica che riportano le percentuali più alte sulle coperture parziali (15% e 21% rispettivamente), seguiti dal Polo della Creatività Digitale (18%) e dal Polo delle Energie rinnovabili e biocombustibili (16%).

Gli *asset* del Capitale Relazionale⁴⁶ sono stati analizzati nell'ambito dell'indagine attraverso la costruzione di un insieme molto numeroso ed articolato di indicatori, in modo da poter esaustivamente intercettare la potenziale rete di rapporti che possono intercorrere tra le singole aziende e soggetti esterni.

D'altro, canto la componente del Capitale Relazionale riveste un'importanza essenziale nel contesto dell'indagine svolta dalla Fondazione Adriano Olivetti, in quanto la Misura di politica di sviluppo regionale dei Poli di Innovazione si pone quale obiettivo fondamentale proprio quello di "fare sistema" aggregando entità di diversa natura.

Alcuni degli indicatori riguardano i rapporti con gli *stakeholder* - di cui la componente business è rappresentata dai rapporti con partner, clienti e fornitori – altri il grado di internazionalizzazione, altri ancora gli investimenti in comunicazione e pubblicità. In questo contesto si farà riferimento solo ad alcuni di essi ritenuti maggiormente significativi in termini di potenzialità di sviluppo di processi innovativi e di rafforzamento della competitività dell'impresa.

Tra i rapporti con gli *stakeholder* rileva l'appartenenza a consorzi, che costituisce per le imprese un'opportunità di condivisione di conoscenze, competenze, infrastrutture e relazioni. L'analisi di tale indicatore rivela un'elevata incidenza (50%) di imprese appartenenti a consorzi nel Polo della Chimica sostenibile, dei Nuovi Materiali (42%), mentre tale opportunità relazionale è del tutto assente per le aziende del Polo della Creatività digitale. La maggior parte delle aziende che dichiara l'appartenenza, fa parte di consorzi di ricerca scientifica e tecnologica, mentre decisamente più ridotta è l'appartenenza a consorzi di esportazione ed a consorzi fidi.

Dall'analisi dei rapporti delle imprese censite con le Università ed i centri di ricerca, sia sotto forma di collaborazione stabile che di rapporto informale, emergono percentuali abbastanza elevate di imprese che intrattengono rapporti non solo con gli Atenei territorialmente contigui ma anche con Atenei esterni a tale ambito territoriale. Una percentuale di poco inferiore all'80 per cento delle imprese intrattiene rapporti di collaborazione con il Politecnico di

⁴⁶ Per approfondimenti si veda Migheli M, "Il valore degli intangibili e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche", Working

Torino, di cui il maggior numero con carattere di stabilità. Seguono l'Università degli Studi di Torino e l'insieme dei vari Centri di ricerca. Rapporti di collaborazione con Il Politecnico sono intrattenuti soprattutto dalle imprese del Polo BioPmed, con un numero decisamente alto di collaborazioni stabili, dal Polo della Creatività digitale e da quello della Chimica sostenibile.

Analogamente, tutti i Poli (ad eccezione del Polo Energie rinnovabili e Impiantistica ed Energie rinnovabili e Mini Hydro) hanno una collaborazione regolare e in ogni caso tutti hanno almeno un livello di collaborazione informale con Università e Politecnici stranieri.

La percentuale di collaborazioni totali è compresa nel *range* <20-52%>. Il Polo più attivo in entrambi i tipi di collaborazioni è quello della Meccatronica (*best in class*), seguito immediatamente dal BioPmed. Dal punto di vista delle collaborazioni regolare il Polo più attivo è quello della Chimica Sostenibile (*best in class* con il 30%) seguito da quello dei Nuovi Materiali (23%) e dal BioPmed (22%).

Altro elemento importante ai fini del Capitale Relazionale è rappresentato dalla capacità delle aziende di mantenere rapporti di fidelizzazione con clienti e fornitori.

Con riguardo alla stabilità dei rapporti con i clienti⁴⁷, le imprese dei Poli, nonostante tale parametro dipenda fortemente dal tipo di mercato e dal modello di business, presentano percentuali di clienti fidelizzati comprese tra il 35 e l'86 per cento. La percentuale più alta si riscontra per il Polo della Creatività digitale (86%) e per il Polo dei nuovi materiali (62%), mentre i Poli con un'elevata presenza di start up, quali il BioPmed, presentano naturalmente percentuali minori, in relazione a livelli di fidelizzazione ancora in fase di costruzione.

Paper della Fondazione Adriano Olivetti, n. 2/2012.

⁴⁷ Considerati tali se in essere da almeno 5 anni.

Mediamente abbastanza elevata appare anche l'incidenza percentuale di fornitori in rapporto stabile con l'impresa. Tale valore si muove nell'ambito di un *range* compreso tra il 24 ed il 62 per cento.

Con riguardo al grado di internazionalizzazione ed, in particolare, al mercato geografico di riferimento la maggior parte delle imprese del campione indicano come tale il mercato geografico nazionale (Italia) , seguito da quello regionale (Piemonte) e subito dopo da quello Europeo. Con frequenze decisamente inferiori sono indicati come mercati di riferimento Paesi esteri, in cui al primo posto si posizionano Usa e Canada. Risultati sostanzialmente analoghi si evidenziano in relazione alla indicazione, nell'ambito dei mercati di riferimento, dei mercati prioritari.

Solo il 41 per cento delle imprese dei Poli ha delocalizzato processi operativi. Di queste, il 34 per cento ha delocalizzato la produzione, il 23 per cento la commercializzazione dei prodotti, il 17 per cento la funzione di R&D, il 14 per cento l'approvvigionamento e l'11 per cento l'attività di design e progettazione. Esaminando il fenomeno della delocalizzazione dei processi a livello dei singoli Poli, si evidenzia che le aziende dei Poli dei Nuovi materiali, e della Creatività digitale hanno soprattutto delocalizzato processi produttivi, le aziende dei Poli dell'Impiantistica e del Biomed la funzione di R&D, mentre le aziende del Polo ICT e della Meccatronica hanno delocalizzato, in particolare, le attività connesse alla commercializzazione.

Gli indicatori utilizzati per individuare e valorizzare gli asset di Capitale umano presente nelle aziende sono i più collaudati e attengono principalmente ai profili professionali ed alla crescita delle risorse umane.

Le imprese dei Poli presentano, in particolare, livelli molto elevati di manager laureati, la cui incidenza sul totale dei manager va da un minimo del 54 per cento nel Polo della Creatività digitale, a punte del 96,5 per cento e dell'87,2 per cento rispettivamente nei Poli Biomed e della Chimica sostenibile.

Risultati abbastanza soddisfacenti sono espressi anche dalla percentuale di incidenza dei dipendenti laureati sul totale dei dipendenti, che si muove nell'ambito di una campo di variazione compreso tra il 25 per cento ed il 73 per cento. Naturalmente le incidenze maggiori si rilevano nelle aziende dei Poli in cui è più marcata la presenza di attività di R&D, quali il Polo Biomed (73,2%) e della Chimica sostenibile (49%). Da notare l'alta percentuale di laureati presente nel Polo ICT, presumibilmente legata al boom dell'informatica degli anni 80-90, che ha prodotto un alto numero di laureati in tale disciplina, ancora attivi nonostante la crisi del settore. Da segnalare, inoltre, il Polo della Meccatronica, che presenta una incidenza molto elevata di manager laureati (75,5%), ma un'incidenza più modesta tra i dipendenti (29,3%).

Le aziende dei Poli presentano, inoltre, mediamente un'alta incidenza di contratti a tempo indeterminato sul totale dei contratti, con valori superiori al 90 per cento nei Poli MiniHydro e Meccatronica. Il Polo della Creatività Digitale presenta l'incidenza più bassa di contratti a tempo indeterminato dato l'andamento discontinuo delle attività svolte, nell'ambito delle quali si susseguono fasi di intensità diversa.

Con riguardo all'attività di formazione del personale, indispensabile per l'adeguamento e la crescita delle conoscenze nell'ambito dell'impresa, le imprese dei Poli, in riferimento agli anni 2009 e 2010 presentano percentuali di addetti coinvolti in corsi di formazione mediamente del 30-40 per cento, con punte massime di oltre il 60 per cento per i Poli del Biomed e delle Energie Rinnovabili e Biocombustibili.

Con riguardo agli strumenti utilizzati dalle imprese per la gestione delle risorse umane, le risposte al questionario evidenziano che il 46,3 per cento delle imprese utilizza *Data base* dei curricula, il 21 per cento *Job profile*, il 17,6 per cento il Bilancio delle competenze ed il 12,5 per cento strumenti di valutazione e pianificazione della carriera. L'evidenza statistica sembrerebbe, pertanto,

denunciare una limitata attenzione all'utilizzo di strumenti formalizzati e strutturati per la gestione delle risorse umane.

Un indicatore chiave al fine di valutare in quale misura l'azienda sia in grado di creare valore sviluppando le risorse umane presenti all'interno è dato dalla provenienza dell'AD, che esprime le differenti politiche di gestione aziendale attraverso la scelta del Top Management, che può provenire dall'interno dell'azienda, dall'esterno mediante assunzione diretta o può esprimere la coincidenza tra proprietà e gestione.

Delle 171 aziende coinvolte nella rilevazione in 133 si realizza la coincidenza tra proprietà e gestione, in 29 l'AD proviene dall'interno dell'azienda ed in 9 è stato assunto direttamente. Tale preponderanza, presente nelle aziende di tutti i Poli non può considerarsi indicativa della qualità del Top Management. Potrebbe, invece essere indicativa dell'esigenza di stabilità del management.

L'indagine condotta dalla Fondazione Adriano Olivetti sulle imprese aggregate ai Poli di Innovazione affianca all'obiettivo di rilevare il Capitale Intellettuale delle imprese anche quello di fornire elementi di valutazione utili per migliorare l'impianto organizzativo della Misura dei Poli. A tal fine sono state predisposte domande sia atte ad indagare con quali modalità gli Enti gestori abbiano interpretato il loro ruolo di organizzatori, sia a sondare l'orientamento delle imprese beneficiarie rispetto all'impianto generale della misura.

In primo luogo è stata rilevata la tipologia dei servizi effettivamente usufruiti dalle imprese. L'indagine ha evidenziato come gli enti gestori siano stati soprattutto strumento di networking tra le imprese ed i loro diversi stakeholder, individuati soprattutto in partner e fornitori ed in soggetti appartenenti al mondo della ricerca. In misura minore gli enti gestori hanno agito da facilitatori nell'accesso al credito ed ai finanziamenti, nell'individuazione di nuovi clienti e nei rapporti con gli enti pubblici.

E' stato inoltre indagato il grado di soddisfazione delle imprese per la qualità dei servizi ricevuti dai diversi enti gestori, su una scala quantitativa composta da quattro modalità: insoddisfacente, migliorabile, adeguato, ottimo. Il quadro che

emerge è abbastanza soddisfacente in quanto si riscontra una netta predominanza delle modalità di risposta positive a fronte di una presenza piuttosto marginale della voce “insoddisfacente”. Il polo Meccatronica spicca per l’alta soddisfazione delle sue aziende, tuttavia è bene tenere conto che la confrontabilità dei dati deve essere ponderata sulle aspettative delle imprese: imprese con alte aspettative tendono a dare valutazioni più basse anche se il servizio offerto dal loro gestore è di qualità non inferiore a quelli offerti da altri gestori.

Analogamente sono stati indagati gli aspetti più critici della misura chiedendo alle imprese di individuare i miglioramenti ritenuti necessari per un più efficiente miglioramento della Misura stessa. Le richieste formulate con maggior frequenza riguardano la possibilità di un accesso più facile ai finanziamenti e lo snellimento delle procedure burocratiche. Molte imprese manifestano aspettative in merito ad una più incisiva azione di networking tra imprese e clienti e tra fornitori e partner.

1.5.1 Prosecuzione dell’indagine: analisi sulla componente di capitale relazionale delle imprese dei Poli; analisi settoriale per il Polo BioPmed del Canavese.

Analisi ottenute da elaborazioni statistiche condotte sulla base dati disponibile nell’Osservatorio.

I dati raccolti attraverso la somministrazione del “Questionario” alle imprese dei Poli d’innovazione regionali nell’anno 2010, grazie alla flessibilità ed alla analiticità dello strumento di rilevazione, hanno consentito di condurre alcune analisi specifiche sulle componenti del CI delle imprese oggetto dell’indagine.

In particolare, l'attenzione si è concentrata sul capitale relazionale e sulle variabili di natura economica delle imprese censite⁴⁸. Lo studio realizzato in materia propone una panoramica della consistenza di capitale relazionale e del contributo del polo d'innovazione alla sua creazione. Accanto a questi aspetti, sono trattate anche alcune variabili di carattere più strettamente "economico", come i fattori di competitività e il rilievo dei processi d'innovazione. Tutte le elaborazioni statistiche sono suddivise per settore industriale di appartenenza delle imprese, al fine di poter stabilire in quali settori il capitale relazionale è più rilevante, e quali siano quelli che maggiormente hanno beneficiato dell'appartenenza a un polo d'innovazione.

Lo studio presenta, inoltre, alcune analisi econometriche circostanziate al solo capitale relazionale e alla sua importanza per lo sviluppo delle imprese, sia in termini di conseguimento di un utile civilistico, sia in termini di accesso e accessibilità al credito. In una situazione di debolezza dei mercati, soprattutto finanziari, e di pervadente sfiducia nei loro confronti, come quella attuale, mostrare che il capitale relazionale è un fattore essenziale di accesso al credito è un risultato di estremo interesse, a livello sia accademico, sia manageriale. Le analisi rivelano infatti che il capitale relazionale permette un più agevole accesso al credito, sostenendo così l'idea di una sua inclusione all'interno dei prospetti contabili relativi agli asset delle imprese.

Un'ulteriore indagine è stata condotta al fine di fornire una prima ricognizione sugli intangibili presenti nelle imprese aderenti al Polo di Innovazione BioPmed⁴⁹.

⁴⁸ Cfr. Migheli M., "Il valore degli Intangibili e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche" Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti, n. 2/2012. . Ricerca condotta nell'ambito del protocollo di intesa tra la Fondazione Adriano Olivetti e il Dipartimento Polis dell'Università del Piemonte Orientale.

⁴⁹ F. Arfaioi, "Il Capitale intellettuale del Polo d'innovazione BioPmed", Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti, Ivrea, n. 3/2012. Sintesi dalla ricerca "*Sviluppo di tecniche, strumenti e metodi per il reporting del Capitale Intellettuale di sistemi locali di innovazione con particolare riferimento a quelli science based*", gennaio 2011-31 dicembre 2011, realizzata con il sostegno del Bioindustry Park Silvano Fumero.

L'ipotesi alla base dell'analisi è che attraverso la rilevazione del Capitale Intellettuale sia possibile offrire una notevole mole di informazioni utili a comprendere la realtà delle imprese del cluster, inquadrare in modo più accurato i loro bisogni – formativi, finanziari, ecc. – e di conseguenza delineare forme di sostegno e incentivi più efficaci ed efficienti là dove si rendono necessari. E' stata pertanto condotta una dettagliata analisi descrittiva delle tre dimensioni di capitale intellettuale, il capitale umano, quello relazionale e il capitale organizzativo. Grazie a questa prima indagine esplorativa è stato possibile ottenere importanti informazioni sui punti di forza delle imprese coinvolte nella rilevazione.

In particolare, per ciascuna della componenti del CI, l'indagine ha consentito di riscontrare:

- Capitale umano: i punti di forza delle imprese del settore sono rappresentati da forza lavoro giovane e molto qualificata, con titoli di studio congruenti con il profilo scientifico del Polo; un punto di debolezza può individuarsi, invece, nella circostanza che la specializzazione marcata degli addetti può determinare una mancanza di altre competenze specialistiche complementari a quelle scientifiche, in particolari quelle manageriali e commerciali;
- Capitale Relazionale: punti di forza possono individuarsi nella intensa collaborazione con il mondo della ricerca, sia sotto forma di collaborazione su progetto, che di mobilità del capitale umano; nelle buone capacità di sfruttare le risorse finanziarie messe a disposizione dai soggetti pubblici; nella buona predisposizione a collaborare con altre imprese. Un punto di debolezza può, invece, essere rappresentato dalla difficoltà nell'attivare canali finanziari diversi da quelli pubblici, nonché nella scarsa propensione a formalizzare e pianificare le relazioni;
- Capitale Organizzativo: punti di forza sono i modelli di business caratterizzati da un'alta attenzione all'attività della ricerca e sviluppo ed

significativo patrimonio di asset intangibili protetti da forme di proprietà intellettuale; un punto di debolezza è invece riconducibile alla dimensione ridotta delle imprese, soprattutto delle piccole start-up di ricerca.

La rilevazione del capitale intellettuale ha fatto emergere molte informazioni su aspetti ritenuti cruciali per lo sviluppo di un cluster e per questo anche oggetto di attività mirate del Polo bioPmed. Non è stato possibile tuttavia effettuare, nell'ambito dell'elaborazione, una valutazione degli effetti della Misura regionale di attivazione dei Poli, a causa della forma embrionale in cui si trovavano i poli al momento della rilevazione. La ricerca ha potuto, tuttavia, constatare alcuni effetti emergenti delle attività che hanno condotto all'istituzione del Polo, quali, ad esempio, l'alto numero di imprese che hanno ricevuto finanziamenti regionali e che, di conseguenza, hanno attivato partnership per l'innovazione.

1.5.2 Lo sviluppo di nuovi strumenti interpretativi: il Dossier d'impresa per il caso applicativo “ICR – Intellectual Capital Reporting per le PMI”

L'attività di Reporting sul Capitale Intellettuale è stata ulteriormente implementata dalla Fondazione Adriano Olivetti nel 2011 con l'elaborazione di un Dossier sul Capitale Intellettuale per le aziende⁵⁰ coinvolte nel 2010 nelle attività di ICR. Ciascuna azienda del campione relativo al progetto Poli ha avuto immediatamente disponibile, conclusa la compilazione del questionario, un primo Report sul Capitale Intellettuale con i dati complessivi dell'azienda, che ha costituito la base per la costruzione successiva dei Dossier.

⁵⁰ Fra la popolazione di imprese aggregate ai Poli di Innovazione che hanno risposto positivamente all'invito a partecipare al progetto pilota di rilevazione, analisi e valorizzazione

Per definire struttura e contenuti del *Dossier sul Capitale Intellettuale* in presenza di molteplici quadri di riferimento concettuale⁵¹, la Fondazione ha costruito un metodo fortemente strutturato, basato sul modello ICGM, che consente di enucleare le singole componenti del CI e di osservarne, in modo approfondito, i relativi processi di accumulazione e di crescita, attraverso lo strumento della Sonda e di un questionario adattabile per tipologia di aziende e per settori.

Il Dossier sul Capitale Intellettuale contiene in premessa un quadro del contesto di riferimento in cui l'impresa opera. La rappresentazione ritenuta più efficace è quella del settore tecnologico, in quanto esplicitazione dei *know-how* specifici dell'impresa e del relativo mercato di riferimento. Il settore tecnologico è infatti informazione basilare nel Profilo d'impresa ed è l'elemento chiave in ogni pratica di *Intellectual Capital Reporting* d'impresa.

Cinque i settori prescelti, per un totale di 139 aziende (con prevalenza di PMI), accomunate da un patrimonio di competenze tecnologiche uniforme. L'identificazione del settore preminente è stata effettuata dall'azienda stessa poiché compresa tra le domande del questionario.

La ripartizione delle aziende è stata effettuata nei seguenti Settori Tecnologici:

- Chimico, biologico, farmaceutico, con 21 imprese;
- Lavorazione e trattamento materiali con 20 imprese;
- Impiantistica, con 38 imprese;
- Information and communication technologies, con 35 imprese;
- Meccatronica con 25 imprese.

Il Dossier si compone di tre parti fondamentali: la prima sezione relativa al contesto di riferimento e alle caratteristiche del campione, la seconda sezione dedicata all'inventario del Capitale Intellettuale, denominata IC Statement, e la

del CI "Competere con la Conoscenza, nell'ambito della misura dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte (con riferimento al 2010, anno di realizzazione del progetto di ricerca).

⁵¹ Si rimanda al Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti, C. Ronca "Il Capitale Intellettuale e il suo Report", op. cit.

terza ed ultima denominata IC Assessment, dove si presenta all'impresa un dettaglio di analisi sulle risorse e sulle attività di produzione di conoscenza. Quest'ultima è la sezione che, attraverso un'adeguata strumentazione di analytics, permette al management d'impresa, ed anche ad altri stakeholder, quali investitori e responsabili delle politiche pubbliche, di disporre di specifici indicatori per valutare impatto e fattibilità di decisioni operative da prendere o di strategie da adottare.

L'*Intellectual Capital Statement* è l'output principale dell'attività di reporting sul CI di un'impresa, combina dati numerici con elementi descrittivi, ed ha l'obiettivo di far emergere il patrimonio di risorse intangibili a disposizione della singola impresa e di presentarlo all'interno di una struttura informativa formalizzata.

L'IC Statement si compone di due parti complementari: il Profilo d'impresa e l'Inventario del Capitale Intellettuale.

Attraverso la profilazione dell'impresa⁵² si individuano e si evidenziano le caratteristiche strutturali della singola impresa; inoltre si determinano i diversi gruppi di riferimento con cui le imprese potranno confrontarsi. L'Inventario del Capitale Intellettuale ha la finalità di rendicontare lo *stock* di Capitale Intellettuale dell'azienda. Vengono individuate, per ciascuna delle tre dimensioni di CI - capitale umano, relazionale e organizzativo - le variabili⁵³

⁵² Il sistema di profilazione prende in considerazione le seguenti variabili:

- Tipologia dell'impresa: start-up, business unit, azienda di recente fondazione, azienda "matura";
- Natura dell'offerta: Prodotti finiti, servizi, soluzioni, diritti di proprietà intellettuale etc.;
- Profilo tecnologico (con riferimento al portfolio di tecnologie utilizzate dall'impresa);
- Mercati;
- Struttura societaria (appartenenza a gruppo e posizione);
- Dimensione;

Accanto alle variabili sopra elencate vi sono informazioni di confronto e indicatori di riferimento per inquadrare attività e prestazioni dell'azienda.

⁵³ Oltre ad inventariare tali valori, si rileva l'importanza della modalità con cui si rappresentano: alcuni sono presenti come elementi della conoscenza implicita dell'impresa, altri sono formalizzati nella conoscenza esplicita. Un valore essenziale della sezione dedicata all'inventario dello *stock* di CI è dunque quello di portare al livello di conoscenza formalizzata quella

che concorrono alla creazione di valore basata sulla produzione di conoscenza, rappresentati dallo stock di intangibili dell'impresa stessa. In tale inventario si registrano, dopo essere state coerentemente rielaborate, le risposte delle imprese alle domande del Questionario.

Nell'*Intellectual Capital Assessment* si applica una strumentazione di "Analytics"⁵⁴ per definire il modo con cui un'organizzazione raccoglie e analizza le informazioni, sia di fonte esterna che interna, affinché le sue persone siano messe nelle condizioni di assumere decisioni e di agire di conseguenza.

L'*Assessment* è quindi il risultato di processi di analisi standard, che partono dai dati dell'inventario dei valori di conoscenza, rappresentato dallo Statement di Capitale Intellettuale.

Con l'*Assessment* si procede all'analisi e alla valutazione sia degli elementi chiave che abilitano la fattibilità di Vision e Mission aziendale, sia delle risorse che rendono sostenibili le capacità aziendali nella produzione di conoscenza per svilupparsi ulteriormente.

Attraverso l'utilizzo di un'opportuna strumentazione analitica è stato possibile definire un insieme di indicatori sintetici e costruire dunque quadri di valutazione finalizzati a individuare, monitorare (ripetendo le rilevazioni nel tempo) e valorizzare i contributi che un corretto management degli intangibili d'impresa può fornire in ambito strategico nella gestione delle aree critiche per lo sviluppo sostenibile dell'impresa⁵⁵.

conoscenza che è inerente l'impresa stessa, ma che solo attraverso i processi di rilevazione e analisi sul CI, portata avanti con i metodi e strumenti illustrati, si può esplicitare e valorizzare.

⁵⁴ Per approfondimenti si rimanda al Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti: C. Ronca "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi", op. cit.

⁵⁵ Citiamo il rapporto sugli "Scenari industriali" del Centro studi Confindustria (Csc) – elaborato e presentato da Luca Paolazzi, direttore del Csc il 9 giugno 2011 – che mette in evidenza le posizioni perse dalla manifattura italiana, ma indica nel contempo le vie di risalita attraverso le strategie delle imprese di eccellenza (Sole24Ore, 10 giugno 2011, pagg.2-3). Elenca 5 strategie per battere la crisi: 1) Crescita dimensionale; 2) Diversificazione; 3) Internazionalizzazione; 4) Innovazione per valorizzare le competenze; 5) Integrazione della catena del business.

1.6 Le prospettive ulteriori: proposte per le strategie di crescita.

1.6.1 Sviluppi delle pratiche di ICR. Indicatori di prestazioni: il ruolo dei beni collettivi della comunità.

Competere con la Conoscenza, facendo riferimento ad un nuovo paradigma di competitività per imprese e territori, identifica un progetto complessivo della Fondazione Adriano Olivetti, articolato in una sequenza di applicazioni. Ciascuna di queste si prende carico di individuare e proporre buone pratiche di utilizzazione di metodi e strumenti basati sull'*Intellectual Capital Reporting* per la soluzione di problemi relativi alla competitività e crescita sostenibile delle imprese e, in generale, delle comunità locali. Ogni applicazione è definita da un oggetto di studio, un contesto (economico, sociale, territoriale) e un insieme di stakeholder; ogni applicazione determina l'attivazione di una rete che, partecipando ai processi di valorizzazione degli attivi intangibili e delle altre risorse *knowledge-based*, trasmette e diffonde conoscenza.

La base di partenza è costituita da una "rete campione" di aziende (con preponderanza di PMI)⁵⁶. Per tutte le imprese della rete (e dei relativi Osservatori), è disponibile singolarmente il report di Capitale intellettuale in forma di Dossier; queste sono inoltre raggruppabili in cluster⁵⁷, per settore tecnologico e/o dominio applicativo o per ambito territoriale. La base dati e gli strumenti operativi sono strutturati secondo tre diversi livelli di aggregazione :

1. a livello di azienda;
2. a livello di sistema d'impreses in un territorio;
3. a livello di comunità territoriale.

⁵⁶ Al momento la base dati raccolta dalla Fondazione Adriano Olivetti negli Osservatori – per le attività svolte in ambito regionale piemontese - comprende le aziende censite nel Canavese a quelle coinvolte nell'indagine regionale sui Poli di Innovazione piemontesi.

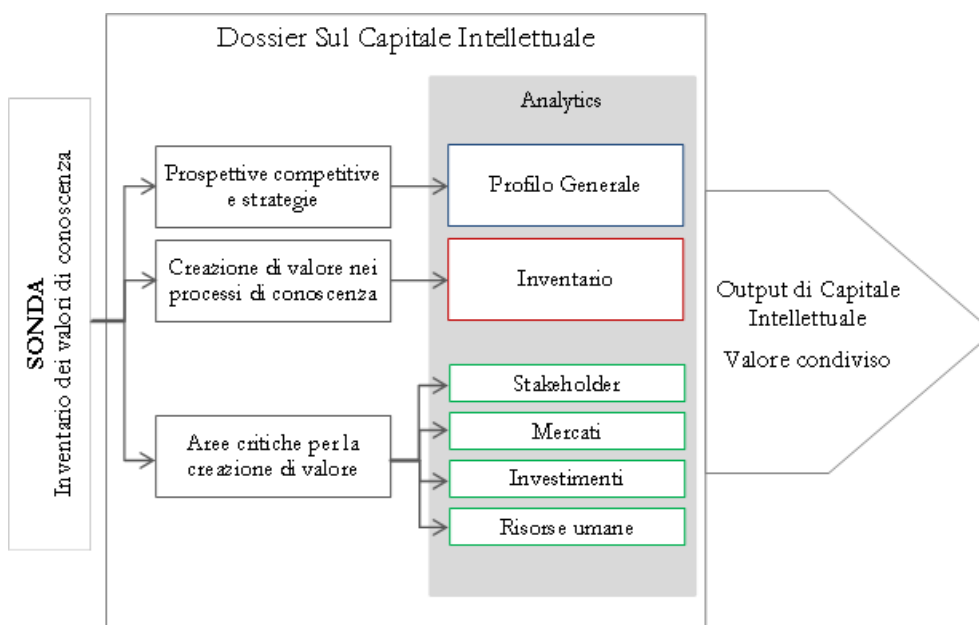
⁵⁷ Per il concetto di cluster si veda: M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990: "Geographical concentration of enterprises which are linked with one another, specialized suppliers, service distributors, enterprises belonging to linked sectors and institutions connected (for example university, regulation boards, category associations) in particular fields that compete and cooperate".

Ogni livello di aggregazione chiama in causa uno specifico oggetto di studio, una pluralità di soluzioni applicative da esplorare, in funzione dei soggetti “associati”.

Nel caso applicativo “ICR per il management delle PMI” sono coinvolti sia l’impresa/imprenditore che soggetti collettivi di complessità crescente. L’ICR, a livello di comunità territoriale, ha a che fare con “sistemi d’intelligenza collettiva”. Quest’ultimo livello caratterizza l’attività presente della Fondazione, con lo studio approfondito delle componenti collettive del Capitale Intellettuale, che per loro natura sono la componente Relazionale/Sociale e quella Umana.

Nella Fig. 3 è rappresentato il modello di organizzazione degli input di Capitale Intellettuale esistenti nell’impresa, rilevati dallo strumento metodologico Sonda.

Figura 3 – Gli input di capitale intellettuale e la loro analisi



Le sue variabili, individualmente e complessivamente, raccolgono tutti gli elementi legati alla conoscenza e disponibili per creare valore. Di questi è possibile analizzare l’articolazione ed associare indicatori di prestazioni: sia quelli che ne definiscono le capacità presenti e prospettiche per competere con

l'innovazione a "situazione data" (*assessment* competitivo e di sistema), sia quelli con cui si costruiscono quadri di valutazione specializzati che consentono di identificare e promuovere politiche e strategie di cambiamento, rese possibili con l'estensione o l'attivazione/acquisizione delle risorse di Capitale intellettuale disponibili nel sistema sotto esame⁵⁸.

Elemento fondante (*building block*) di ogni output applicativo sono i "Report di CI", come si evidenzia con il programma Competere con la Conoscenza, a partire dall'impresa e dal suo dossier: questi vengono 'abilitati' e successivamente utilizzati dagli attori (Imprese, Comunità Locale/Società Civile, Pubbliche Istituzioni), identificati e associati per realizzare il caso applicativo specifico.

Sono infatti gli attori associati nel caso applicativo che, a loro volta, utilizzano tali report come linea di base sia nella formulazione della loro strategia di sviluppo che nella prassi di governo sostenibile delle loro catene del valore. Strategie e prassi necessitano di conoscenze puntuali e aggiornate sullo stock di CI di ogni attore (o stakeholder), per garantire le simmetrie informative e le corrispondenti condizioni di trasparenza necessarie nelle interazioni di accesso e nelle transazioni effettuate e da effettuare.

La realizzazione del caso applicativo basato sull'ICR d'impresa consente da un lato di giungere ad una rappresentazione reale del CI delle singole imprese e del complesso dell'area geografica di riferimento (la mappa del sapere e dei suoi flussi nel territorio); dall'altro, di definire un insieme di *scoreboard* e di indicatori di prestazioni (*Key Performance Indicators*, KPI) sia per il posizionamento competitivo che per individuare le leve ottimali che si debbono attivare da parte di policy maker o stakeholder di sistema per migliorarne il posizionamento e per sostenerne le capacità prospettiche.

L'insieme di scoreboard e indicatori costituisce uno schema interpretativo utile a definire:

⁵⁸ Per approfondimenti: C. Ronca "Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi",

- i punti di forza delle imprese rispetto al CI e rispetto ai processi innovativi che lo alimentano;
- un quadro oggettivo dei potenziali fattori di integrazione/agggregazione fondati sulle specifiche componenti del CI delle imprese stesse (Capitale Organizzativo, Relazionale e Umano);
- le potenzialità delle componenti di CI integrate nel tessuto dei saperi costituenti delle imprese e delle loro comunità, da sfruttare come fattore competitivo aggiuntivo, non solo di ogni singola impresa, ma soprattutto del complesso dell'area;
- il sistema dei bisogni sia economici che sociali nel quale le imprese creano “valore condiviso”⁵⁹.

La lettura, la misura, la valutazione, le scelte e le azioni sul patrimonio di CI, derivanti dalla messa in opera del caso applicativo, identificano ed attivano un processo di creazione di valore “circolare” tra tutti i suoi attori⁶⁰. E' questo il processo, che promuove e sostiene l'energia collaborativa, che deve alimentare le interazioni e transazioni dei molteplici attori associati, e che consente di riprendere o rinnovare i nostri cammini di crescita. In questo modo infatti gli “intangibili” diventano valori, conoscenze e competenze condivisi, concorrendo alla crescita e allo sviluppo non solo economico ma anche sociale delle comunità.

Working Paper della Fondazione Adriano Olivetti, op. cit.

⁵⁹ Valore Condiviso (*shared value*) è il valore creato con politiche e pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda mentre simultaneamente fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui questa opera. Si veda anche M. E. Porter e M. R. Kramer. January–February 2011 Harvard Business Review.

⁶⁰ Sono gli attori che identificano uno specifico “sistema di intelligenza collettiva”. Molteplici sono le fonti che trattano tali sistemi e di cui stiamo tenendo conto. Una loro selezione è nella bibliografia del WP1 della Fondazione Adriano Olivetti, a cui si rimanda.

1.6.2 Il Dossier di impresa sul Capitale Intellettuale e la formazione manageriale

L'approfondimento verticale sulle singole realtà aziendali coinvolte nei processi di rilevazione del CI realizzati dalla Fondazione Adriano Olivetti ha prodotto lo sviluppo e la diffusione di specifici "Dossier sul Capitale Intellettuale". L'ICR diventa quindi lo strumento con il quale trasformare l'identificazione e la valorizzazione degli intangibili, patrimonio unico e specifico di ogni impresa, in un'attività consapevole dell'imprenditore e del management d'impresa, che completi e integri quanto già esposto per le parti patrimoniali tangibili. La cornice concettuale (*framework*) di questo processo di apprendimento, avviato con il programma Competere con la Conoscenza, è la Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili, che ha nel futuro Laboratorio il luogo delle attività di rilevazione e valorizzazione del capitale intellettuale, per la diffusione del nuovo paradigma della competitività proprio dell'Economia della conoscenza e basato sullo sviluppo sostenibile degli intangibili. Solo con l'avvio del Laboratorio si potrà mettere in opera un sistema di progressiva analisi e valutazione delle risorse intangibili dell'azienda al fine di poterle ulteriormente condividere e sviluppare per creare sistemi più integrati ed espliciti di Intelligenza Collettiva.

Le attività di supporto, realizzabili nel Laboratorio dell'intangibile, potranno svilupparsi lungo diverse direttrici d'intervento:

- da una parte, in direzione del consolidamento di una nuova formula di *market making* da parte degli operatori economici, perché questi siano in grado (a livello operativo e gestionale) di allargare il proprio focus strategico dai fattori classici di produzione, gli asset tangibili, agli *asset* intangibili;
- dall'altra, in direzione delle *bridging policies* ovvero della costruzione di politiche volte a "connettere" gli attori (pubblici, privati, economici e

accademici), con interrelazioni fra imprese, policy maker, sistemi locali di innovazione e mondo della ricerca, in particolar modo con i centri universitari;

- e infine, la formazione manageriale.

Per la crescita delle imprese è fondamentale quella parte del CI che deriva dai ricorrenti cicli di sviluppo delle innovazioni, come spiegato nel modello ICGM e rappresentato come capitale d'impresa nella Figura 1⁶¹.

Se i processi di introduzione ed integrazione delle innovazioni non vengono gestiti correttamente, le innovazioni stesse, potenzialmente motore di crescita del CI possono determinare ricadute nulle o negative. In particolare:

- processi di innovazione gestiti male possono rendere rapidamente obsolete le tecnologie di prodotto e processo dell'azienda, invece di integrarsi con queste, arricchirle e svilupparle ulteriormente;
- l'effetto di crescita del CI può rimanere circoscritto alle sole funzioni e ruoli interessati direttamente ai processi innovativi, senza allargarsi al complesso dell'azienda;
- le innovazioni possono mettere in crisi la professionalità dei lavoratori coinvolti, quando questa non abbia potuto adeguarsi, attraverso la gestione corretta delle fasi di introduzione delle innovazioni, e quindi crescere, in termini di capitale umano, come ricaduta dell'introduzione delle innovazioni stesse.

Nel quadro del programma promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti sono realizzati, in collaborazione con centri di studio e formazione manageriale, incontri ed attività di formazione indirizzati alle aziende, agli imprenditori, a studenti e ricercatori, al fine di favorire la diffusione di nuove

⁶¹ Si veda cap. 1.2

conoscenze/competenze sulle capacità di governo e valorizzazione degli asset intangibili⁶².

Tra le iniziative di maggior rilievo, ricordiamo che viene avviato quest'anno in Ivrea il corso di formazione "Innovare e intraprendere: corso-concorso di formazione sull'innovazione, gli intangibili e la nuova imprenditorialità", promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti con la Città di Ivrea, l'Associazione per gli Insedimenti Universitari nel Canavese e con Confindustria Canavese. Il corso è realizzato in collaborazione con l'Associazione per gli insediamenti universitari nel Canavese e con il sostegno della Camera di Commercio di Torino. Il percorso è destinato a giovani imprenditori e manager d'impresa, in particolare di PMI, nonché a brillanti talenti provenienti dal mondo universitario e potenziali neo-imprenditori.

Sempre nel 2012, la Fondazione ha avuto commissionata una specifica azione di accompagnamento "Intangibles d'impresa e valore: competenze per l'innovazione" nell'ambito del progetto promosso da Sistemi Formativi Confindustria "P.I.C. – Portatori di Innovazione e di Crescita".

Infine ricordiamo la storica collaborazione con l'ISTAO di Ancona e il corso di formazione promosso a partire dal 2010 "Nuova imprenditorialità sul modello di Adriano Olivetti".

2. IL CONTESTO EUROPEO: DALLA STRATEGIA DI LISBONA A EUROPA 2020

Premessa

Con il ciclo di audizioni Lisbon Hearings, la Fondazione Adriano Olivetti ha avviato nel 2008 una riflessione sulle culture e le pratiche d'impresa nella prospettiva della Strategia di Lisbona. I temi trattati nella prima audizione del

⁶²In particolare a partire dal 2010 si segnala il corso di formazione "Essere imprenditori oggi" (ISTAO, Ancona); nel 2011 si è avviato in Ivrea progetto di formazione sul management degli intangibili.

18 giugno 2008 “Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive” sono stati:

- Economia della Conoscenza, la prospettiva europea;
- le basi delle “performance” produttive nella Società della Conoscenza “italiana” e in quella europea;
- lo sviluppo locale e delle comunità nell’Economia della Conoscenza: verso il Distretto dell’Intangibile.

L’incontro ha visto la partecipazione di: Emma Bonino, Carmela Decaro, Gian Maria Gros-Pietro, Carlo Trigilia, Carlo Ronca (per la Fondazione Adriano Olivetti) e Massimo Mucchetti (in qualità di moderatore). Gli atti sono stati pubblicati in formato digitale nella Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti⁶³.

La riflessione è proseguita negli anni successivi con il programma di studio, coordinato da Carmela Decaro, riguardante la Strategia di Lisbona, le sue principali linee politiche e la sua evoluzione in "Europa 2020" dopo l'entrata in vigore, il 1° dicembre 2009, del Trattato di Lisbona del 2007.

La Collana Intangibili ha pubblicato nel 2011 il volume, risultato di tre anni di ricerca, *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, a cura di C. Decaro e con prefazione di Carlo Azeglio Ciampi⁶⁴. Il lavoro sollecita la riflessione sugli obiettivi, per il nuovo secolo, di una “Unione intelligente, coesa e sostenibile”, e sulle relative politiche, soprattutto in tempo di crisi globale e dopo un decennio, definito dagli stessi autori, difficile, ma anche denso di opportunità. La Strategia 2020 sviluppa metodi e obiettivi generali della Strategia di Lisbona che ha lanciato un'economia *knowledgebased*, per garantire la competitività dell’Unione nel mondo, e per affermare un rinnovato modello sociale e di sviluppo sostenibile.

Le priorità di crescita a medio termine, che sono il cuore della Strategia 2020, continuano ad essere oggetto di studio da parte della Fondazione, in linea con

⁶³ Vedi Bibliografia.

⁶⁴ Vedi Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti.

il percorso di riflessione avviato nel 2008. Tali priorità, infatti, rappresentano le sfide, cui le politiche di sviluppo e le strategie competitive regionali, nazionali e europee dovranno dare risposta.

2.1 Europa 2020 e le risposte alla crisi globale

L'11 febbraio 2010, dopo la pubblicazione di un rapporto di valutazione finale della Strategia di Lisbona, la Commissione presenta una nuova agenda definita "Europe 2020", in cui vengono delineati i contenuti delle azioni per il prossimo decennio che, sostanzialmente, eredita i contenuti della precedente Strategia.

La Commissione individua tre motori di crescita: intelligente (promuovendo la conoscenza, l'innovazione, l'istruzione e la società digitale), sostenibile (rendendo la produzione più efficiente sotto il profilo dell'uso delle risorse e rilanciando contemporaneamente la competitività) e inclusiva (incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l'acquisizione di competenze e la lotta alla povertà).

Sono posti cinque traguardi principali:

- il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro;
- il 3% del PIL dell'UE deve essere investito in R&S;
- i traguardi "20/20/20" in materia di clima/energia devono essere raggiunti;
- il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani deve avere una laurea o un diploma;
- 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio di povertà.

Per raggiungere questi traguardi, la Commissione propone sette iniziative faro:

- L'Unione dell'Innovazione
- *Youth on the move*

- Un'agenda europea del digitale
- Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse in termini di produzione e consumo di energia.
- Una politica industriale per la crescita verde
- Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro
- Piattaforma europea contro la povertà

Il Consiglio europeo del 17 giugno 2010, vista la Risoluzione approvata dal Parlamento europeo il 16 giugno, lancia nelle proprie Conclusioni la Strategia 2020, invitando la Commissione a presentare proposte di modifica delle regole della *governance*, secondo tre prospettive: la creazione di una più forte sorveglianza macroeconomica per affrontare squilibri di competitività e crescita; l'applicazione più rigorosa del Patto di stabilità e crescita; il coordinamento *ex ante* delle politiche europee.

Il 30 giugno 2010 la Commissione presenta la *Comunicazione sugli strumenti di governance economica, di sorveglianza e di allarme preventivo*, proponendo, inoltre, l'idea di un apposito "Semestre europeo" per il coordinamento preventivo delle politiche economiche degli (e fra gli) Stati Membri, a partire dal 2011: in particolare il Piano Nazionale di Riforma (previsto da Europa 2020) è collegato, nella sua procedura di formazione, al Piano di stabilità e crescita previsto dal Trattato di Maastricht. La istituzione del Semestre è approvata dall'Ecofin il 7 settembre 2010. La procedura rafforzata di coordinamento per la convergenza sostanziale delle politiche nazionali prevede queste cadenze del ciclo annuale di bilancio dei 27 Stati membri:

- entro il gennaio 2011, la Commissione presenta l'*Annual Growth Survey* (AGS) sulle principali sfide di politica economica per l'Unione nel suo complesso;
- entro la fine di marzo 2011, previo dibattito nel PE, il Consiglio europeo approva gli "orientamenti strategici sulle politiche economiche", che individuano le linee guida per l'intera Unione;

- entro la fine di aprile gli Stati membri predispongono, contemporaneamente, sulla base di tali orientamenti, i Programmi di stabilità e convergenza, i Piani nazionali di riforma, con il coinvolgimento dei Parlamenti nazionali;
- infine, sulla base delle valutazioni e delle eventuali raccomandazioni della Commissione ai vari Stati e sulla base dei pareri dell'ECOFIN e dell'EMPSCO, il Consiglio europeo nel luglio, con il coinvolgimento del Parlamento europeo, esprime i propri indirizzi sui Programmi e sui Piani, in una fase in cui le decisioni di bilancio a livello nazionale sono ancora in corso di preparazione;
- nell'autunno, sulla base di tali indirizzi, seguiranno i procedimenti di approvazione del bilancio a livello statale.

La novità è importante. Il sistema di *governance* europea non si limita a verificare, con un controllo successivo, il rispetto del Patto di stabilità e crescita e l'aderenza dei Programmi Nazionali di Riforma (PNR) di Europa 2020 alle rinnovate linee guida di politica economica dell'Unione. Con il Semestre europeo s'introduce una procedura che "precede" il processo di formazione dei bilanci degli Stati membri, condizionandoli mediante una valutazione preventiva della programmazione legata, rispettivamente, al Patto di stabilità e crescita e ad Europa 2020. In questa prospettiva è possibile introdurre misure per innalzare il potenziale di crescita.

In applicazione di questa procedura, il 12 gennaio 2011, rispettando il calendario fissato per l'avvio della nuova *governance* economica, la Commissione ha definito le priorità annuali per la crescita dell'UE nel "piano globale per reagire alla crisi e accelerare la crescita economica". La Comunicazione "Analisi annuale della crescita: progredire nella risposta globale dell'UE alla crisi", definisce le priorità annuali per la crescita dell'UE. Si tratta di dieci azioni raggruppate in tre settori principali:

Prerequisiti fondamentali per la crescita

1. attuazione di un risanamento di bilancio rigoroso
2. correzione degli squilibri macroeconomici
3. garanzia della stabilità del settore finanziario

Mobilizzare i mercati del lavoro, creare opportunità occupazionali

1. rendere il lavoro più attraente
2. riformare i sistemi pensionistici
3. reinserire i disoccupati nel mondo del lavoro
4. conciliare sicurezza e flessibilità

Accelerare la crescita

1. sfruttare il potenziale del mercato interno
2. attrarre capitali privati per finanziare la crescita
3. creare un accesso all'energia che sia efficace in termini di costi

È l'inizio del primo "Semestre europeo", la nuova procedura che, nella prima metà del 2011, prevede un dialogo serrato fra Stati membri e istituzioni dell'Unione per definire politiche economiche e di bilancio concretamente coordinate.

Sulla base dell'Analisi 2011, l'11 marzo il Consiglio europeo ha formulato gli orientamenti strategici e le linee guida di politica economica e di bilancio, sulla cui base gli Stati Membri hanno presentato in aprile sia i Piani di Sviluppo e Crescita, sia i Piani Nazionali di Riforma. Ad inizio giugno, la Commissione ha presentato le raccomandazioni di politica economica rivolte agli Stati Membri. Il Consiglio europeo del 23-24 giugno ha concluso il primo Semestre europeo valutando i Programmi e i Piani degli Stati Membri in base alla valutazione della Commissione e approvando le raccomandazioni specifiche per ogni Stato. In autunno, gli Stati Membri sono stati chiamati ad approvare le rispettive leggi di bilancio, tenendo conto delle raccomandazioni ricevute. Nel rapporto annuale sulla crescita per il 2012 (pubblicato a novembre 2011) la

Commissione ha riportato i progressi conseguiti dagli Stati Membri nella realizzazione delle riforme.

Per il ciclo di programmazione di Europa 2020 nel 2012 gli Stati Membri hanno presentato i PNR e i Piani di Stabilità nel corso del mese di aprile del 2012.

Ma la strategia per la crescita non può essere disgiunta dalle nuove e più rigorose regole in tema di bilancio che l'Unione ha varato nel corso degli ultimi due anni e che disegnano una nuova architettura della *governance* europea.

2.2 Il rafforzamento della governance economica dell'Unione Europea

Gli eventi scatenati dalla crisi mondiale, unitamente ad una difficile situazione finanziaria ed economica interna, portavano nella primavera del 2010 la Grecia sull'orlo del collasso. La paura del contagio ad altri paesi europei ritenuti più a rischio dai mercati e anche una forte speculazione facevano cadere pesantemente il cambio dell'euro. D'altra parte, gli effetti della crisi sulle finanze pubbliche dei paesi UE erano stati devastanti, con un forte peggioramento dei livelli di indebitamento e di debito in tutti i paesi.

Al lancio di Europa 2020 si sono accompagnate, in risposta alla crisi finanziaria, il rafforzamento del *government* e della *governance* economica dell'Unione al quale dovrà corrispondere anche un quadro finanziario 2014-2020 che, nell'ambito di una riforma complessiva del bilancio dell'Unione, proponga nuovi obiettivi e nuovi strumenti di *policy*. Sono i nodi fondamentali che l'Unione europea sta affrontando in questa fase molto difficile del processo di integrazione.

In tale contesto, tenuto conto che la crisi finanziaria ha inciso in misura considerevole sulla capacità delle imprese e dei governi europei di finanziare investimenti e progetti innovativi, riducendo le potenzialità di crescita complessive del continente, l'UE sta potenziando il sistema di regole per

assicurare la stabilità macroeconomica; e per sviluppare l'efficacia e la sicurezza dei mercati attraverso una serie di riforme che sono entrate in vigore recentemente e/o che sono ancora in fase di ratifica. Inoltre, vi è un grande dibattito – con l'Italia fra i principali protagonisti - sull'esigenza di sviluppare strumenti innovativi per finanziare gli investimenti, soprattutto quelli strategici nelle infrastrutture, materiali e immateriali. Un primo passo in questa direzione potrebbe essere assicurato dall'emanazione di titoli di debito (*Eurobond*, *EuroUnion bond*, *Project bond*) dell'Unione europea che consentano di alleviare la situazione debitoria degli Stati Membri e di finanziare progetti di interesse europeo.

Solo così sarà possibile sostenere la competitività e una società coesa e sostenibile: con la creazione di nuova occupazione; con la formazione; con lo sviluppo di innovazione e ricerca, delle nuove tecnologie; con l'accesso a Internet ad alta velocità; con le infrastrutture intelligenti per i trasporti e l'energia, l'efficienza energetica e le energie rinnovabili.

Il nuovo sistema di regole – che rafforza ulteriormente, integrando, le norme del Trattato di Lisbona sul coordinamento generale delle politiche economiche (art. 121 TFUE), in particolare per la zona euro (artt. 136, 137, 138 TFUE), e sulla sorveglianza dei disavanzi eccessivi (art. 126 TFUE) – si sviluppa secondo procedure rinnovate. Nel nuovo processo di *decision making* vengono coinvolti accanto al triangolo istituzionale tradizionale (Commissione, Consiglio, Consiglio europeo) il Parlamento europeo, potenziato nei suoi poteri, il Presidente del Consiglio europeo, in carica per due anni e mezzo e quindi garante di una continuità d'azione e la Banca Centrale europea.

Per dimostrare in concreto, il susseguirsi degli interventi si riporta il calendario delle principali fasi procedurali sulle decisioni assunte fra il 2010 e il 2012.

Come si è detto:

- il 17 giugno 2010 il Consiglio europeo lancia nelle proprie Conclusioni la Strategia 2020, invitando la Commissione a presentare proposte di modifica

delle regole della *governance*, secondo tre prospettive: la creazione di una più forte sorveglianza macroeconomica per affrontare squilibri di competitività e crescita; l'applicazione più rigorosa del Patto di stabilità e crescita; il coordinamento *ex ante* delle politiche europee. In questa sede, inoltre, il Consiglio approva i primi indirizzi ed orientamenti emersi dal gruppo di lavoro, guidato dal Presidente del Consiglio, Herman van Rompuy, in vista dell'elaborazione, entro ottobre 2010, di una proposta di riforma della *governance* economica dell'Unione;

- il 7 luglio 2010, il Parlamento europeo approva la risoluzione sull'*European Financial Stability Facility* e sull'*European Financial Stabilisation Mechanism and Future Actions*. Il Parlamento sottolinea che sono necessari progressi reali nell'ambito delle politiche fiscali e strutturali dei singoli Stati membri e nell'ambito del nuovo quadro di *governance* economica più solido, volto a prevenire in futuro il verificarsi di crisi analoghe, nonché a favorire il potenziale di crescita e il riequilibrio macroeconomico sostenibile nell'UE⁶⁵.

Lo schema di intervento del nuovo quadro istituzionale diventa consueto e comporta la partecipazione concorrente di tutte le istituzioni europee⁶⁶. I risultati sono visibili:

- il 7 settembre 2010 l'ECOFIN, in attuazione delle Conclusioni del Consiglio europeo del 17 giugno, istituisce il Comitato europeo per il rischio sistemico (CERS) per garantire la vigilanza del sistema finanziario, e modifica il Codice di condotta sull'attuazione del Patto di Stabilità e Crescita, stabilendo l'avvio, dal 2011, del c.d. "Semestre europeo";

- il 22 settembre 2010, il Parlamento approva il pacchetto legislativo che dal 2011 istituisce le autorità europee di controllo su banche, assicurazioni e mercati azionari, garantendo una migliore protezione a favore degli investitori;

- il 29 settembre 2010 la Commissione presenta un pacchetto legislativo di 5 proposte di Regolamento e una proposta di direttiva per il rafforzamento del

Patti di stabilità e crescita. Il pacchetto, definito convenzionalmente *six pack*⁶⁷, è stato approvato;

- il 16-17 dicembre 2010 il Consiglio europeo approva un meccanismo permanente di stabilità finanziaria, accompagnato dalla modifica, seppure molto limitata, del Trattato di Lisbona nonché dalle innovazioni in tema di *governance* economica. In particolare, l'articolo 136 del TFUE è integrato con la previsione, a partire dal 2013, di "un meccanismo di stabilità permanente" di garanzia dell'area euro, "soggetto a una rigorosa condizionalità"⁶⁸;

⁶⁶ Per la cronologia più analitica di questi interventi si rinvia a C. Decaro, *Dalla strategia di Lisbona cit.*

⁶⁷ Si tratta di sei atti legislativi che, da un lato, rafforzano il Patto di stabilità e crescita, dall'altro rafforzano le norme relative ai quadri di bilancio nazionali e relative alla sorveglianza in materia di squilibri macroeconomici. In particolare, il pacchetto comprende:

- Regolamento (UE) n. 1173/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 novembre 2011, relativo all'effettiva esecuzione della sorveglianza di bilancio nella zona euro;
- Regolamento (UE) n. 1174/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 novembre 2011, sulle misure esecutive per la correzione degli squilibri macroeconomici eccessivi nella zona euro;
- Regolamento (UE) n. 1175/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 novembre 2011, che modifica il regolamento (CE) n. 1466/97 del Consiglio per il rafforzamento della sorveglianza delle posizioni di bilancio nonché della sorveglianza e del coordinamento delle politiche economiche;
- Regolamento (UE) n. 1176/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 novembre 2011, sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici;
- Regolamento (UE) n. 1177/2011 del Consiglio, dell'8 novembre 2011, che modifica il regolamento (CE) n. 1467/97 per l'accelerazione e il chiarimento delle modalità di attuazione della procedura per i disavanzi eccessivi;
- Direttiva 2011/85/UE del Consiglio, dell'8 novembre 2011, relativa ai requisiti per i quadri di bilancio degli Stati membri.

⁶⁸ Nulla si decide sulla proposta avanzata in prima battuta da Mario Monti dalle colonne del Corriere della Sera del 2 dicembre 2010 (*Titoli europei in aiuto all' euro*, in Corriere della Sera, 2 dicembre 2010, p. 1.) e formalizzata dal Ministro dell'Economia Giulio Tremonti e dal Premier lussemburghese Jean-Claude Juncker il 6 dicembre 2010 dalle colonne del *Financial Times*. Si tratta degli *E-bond*, obbligazioni sovrane europee, che devono essere emesse da un'Agenzia europea del debito (EDA). Si propone di istituire un'Agenzia con il mandato di "raggiungere gradualmente un ammontare di emissioni equivalente al 40% del prodotto interno lordo dell'Unione europea e di ciascun Stato membro" (in verità, già alcuni anni or sono Carlo Azeglio Ciampi e Romano Prodi avanzarono questa proposta, riformulando quanto sostenuto a suo tempo da Jean Monnet; si veda A. Quadro Curzio, *La soluzione "eurobond" e le riforme necessarie*, in *Il Corriere della Sera*, 12 dicembre 2010, p. 32.). Un "No" secco a questa proposta era arrivato dalla Germania: in un'intervista, apparsa sempre sul *Financial Times* dello stesso 6 dicembre, il Ministro delle Finanze tedesco, Wolfgang Schäuble, spiegava che l'introduzione degli *E-bond* implicherebbe un'operazione complessa, che avrebbe dovuto necessariamente prevedere una modifica sostanziale dei Trattati: cosa che non poteva esser fatta in poco tempo. Questa posizione è stata sostenuta anche dalla Cancelliera Angela Merkel: la proposta di emettere *E-bonds* eliminerebbe la concorrenza a livello europeo sui tassi di interesse, che rappresenta anche un incentivo a realizzare gli obiettivi.

- l'11 marzo 2011, i Capi di Stato e di Governo dell'area euro trasformano la proposta (franco-tedesca) di Patto per la Competitività nel Patto per l'euro, che sarà definito *Euro plus*, nel Consiglio europeo del 24 marzo. Il patto rafforza il coordinamento della politica economica per garantire competitività e convergenza e che è aperto anche alla adesione degli Stati non appartenenti all'area Euro. Sulla riforma il PE interviene il 23 marzo 2011 con una Risoluzione: da un lato, si sottolinea che tutti i meccanismi previsti nell'ambito della nuova *governance* economica devono rispettare gli standard democratici raggiunti nell'Unione quanto al controllo parlamentare sulla Commissione europea, alla trasparenza dell'attività della BCE e della BEI; dall'altro, si sollecitano i Parlamenti nazionali al coinvolgimento nelle procedure nel Semestre europeo;

- il 24-25 marzo 2011, il Consiglio europeo, sulla base dell'approvazione dei Capi di Stato e di Governo della zona euro dell'11 marzo 2011, ha avallato il "Patto *euro plus*", che resta aperto alla adesione degli SM non appartenenti alla zona euro (hanno già aderito Bulgaria, Danimarca, Lettonia, Lituania, Polonia, Romania). Il Patto, definito "un salto di qualità nel coordinamento delle politiche economiche", impegna gli Stati partecipanti a concordare, ogni anno, a livello di Capi di Stato e di Governo, gli interventi da inserire nel PNR e nel Programma di stabilità annuale per il raggiungimento di quattro obiettivi: competitività, occupazione, sostenibilità delle finanze pubbliche, stabilità finanziaria. Pur nell'autonomia di ogni SM, sono richieste, azioni specifiche per:

- assicurare un'evoluzione dei costi in linea con la produttività;
- incrementare la produttività, mediante riforme quali: l'ulteriore apertura dei servizi professionali e al settore del commercio al dettaglio, nell'intento di stimolare la concorrenza e l'efficienza; migliorare i sistemi di istruzione e la promozione della ricerca e dello sviluppo, l'innovazione e le infrastrutture; migliorare il contesto imprenditoriale, in particolare per le PMI, segnatamente, eliminando gli oneri amministrativi e semplificando il quadro normativo;

- stimolare il mercato del lavoro mediante riforme per promuovere la “flessicurezza”; ridurre il lavoro sommerso e aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e l’apprendimento permanente; introdurre riforme fiscali, quali la riduzione dell’imposizione sul lavoro;
- assicurare ulteriormente sostenibilità delle finanze pubbliche, mediante: la sostenibilità di pensioni, assistenza sanitaria e prestazioni sociali, ad esempio allineando l’età pensionabile effettiva alla speranza di vita, limitando i regimi di pensionamento anticipato e ricorrendo ad incentivi mirati per assumere lavoratori anziani (fascia superiore ai 55 anni); assicurare il recepimento nelle Costituzioni o nella legislazione nazionale delle regole del Patto di stabilità e crescita. L’esatta forma e natura della regola sarà decisa da ciascun Paese (ad esempio sotto forma di “freno all’indebitamento” o di regole collegate al saldo primario o alla spesa), ma dovrebbe garantire la disciplina di bilancio a livello sia nazionale che subnazionale.

Il Patto, inoltre, prevede il coordinamento delle politiche fiscali: pur riconoscendo che l’imposizione diretta resta di competenza nazionale, richiama l’impegno degli Stati membri allo scambio di buone prassi e di proposte di lotta contro la frode e l’evasione fiscale.

È da sottolineare quanto le decisioni assunte a livello europeo richiedano profonde trasformazioni e adeguamenti nei processi decisionali interni agli Stati. La procedura del Semestre europeo sul coordinamento delle politiche economiche fra gli Stati membri e il lancio del Patto *euro plus* dovrebbero impegnare in una dinamica costruttiva le istituzioni nazionali ed europee. Si pongono così le basi per l’affermazione di un *government* (vincolante) europeo per queste politiche, accanto al coordinamento della politica monetaria affidata alla BCE.

Dopo questa prima fase di interventi, di fronte all’aggravarsi della crisi e alle tensioni fra gli Stati membri che rendono più difficile il consenso unanime, in parallelo al metodo comunitario, si sceglie la via intergovernativa di due trattati internazionali.

Il 12 luglio 2011⁶⁹ gli Stati dell'eurozona hanno firmato il Trattato esecutivo del Meccanismo europeo di stabilità (MES), organizzazione intergovernativa e di diritto pubblico internazionale, con sede in Lussemburgo. Il MES avrà l'obiettivo di fornire assistenza finanziaria, ai Paesi in difficoltà ed è destinato a sostituire tra il 2012 e il 2013 sia l'EFSSF (European Financial Stability Facility) che l'EFSM (European Financial Stabilisation Mechanism) lanciati nel primo Semestre 2010 per far fronte alle gravi turbolenze finanziarie dell'area euro connesse con la crisi della Grecia. Il MES avrà un capitale sociale di 700 miliardi di euro e una capacità effettiva di prestito di 500 miliardi. L'accesso all'assistenza finanziaria del MES sarà offerto agli SM sulla base di una rigorosa condizionalità, nell'ambito di un programma di aggiustamento macroeconomico e di un'analisi scrupolosa della sostenibilità del debito pubblico effettuata dalla Commissione insieme al Fondo monetario internazionale (FMI), di concerto con la Banca centrale europea (BCE). Si richiede inoltre una forma adeguata di partecipazione del settore privato dello SM richiedente, in funzione delle circostanze specifiche e secondo modalità pienamente conformi alle prassi dell'FMI. Sei mesi dopo la firma del Trattato sul MES, la Dichiarazione dei Capi di stato e di Governo dell'eurozona, dell'8-9 dicembre 2011, a margine del Consiglio europeo - cui aderiscono anche tutti gli altri Stati membri, con eccezione del Regno Unito e della Repubblica Ceca - prevede un nuovo trattato internazionale sulla stabilità, il coordinamento e la governance nell'Unione economica e monetaria (il c.d. *fiscal compact*). Anche questa volta, il ricorso al trattato internazionale, in deroga al diritto comunitario, si è imposto per la mancanza dell'unanimità necessaria alla riforma dei Trattati, richiesta dall'art. 48 TUE.

IL Fiscal compact ha l'obiettivo di ribadire in forma solenne gli impegni già assunti a livello dell'Unione europea. Infatti esso recepisce le norme previste dal *Six Pack* approvato l'8 novembre 2011, le nuove proposte legislative

⁶⁹ Il Trattato, con alcune modifiche, è stato riformato il 2 febbraio 2012.

presentate dalla Commissione il successivo 23 novembre (c.d. Two Pack, cfr. pp. successive) e il Patto euro plus.

Il contenuto essenziale del Trattato è costituito da un patto di bilancio diretto a rafforzare il coordinamento delle politiche economiche e a promuovere la *governance* economica dell'eurozona, in modo da supportare gli obiettivi della crescita sostenibile, dell'occupazione nonché della competitività e della coesione sociale.

In particolare, le Parti contraenti, fermo restando il rispetto del diritto dell'Unione europea, si impegnano ad introdurre, nella procedura di bilancio nazionale, e ad applicare entro un anno dall'entrata in vigore del Trattato con norme vincolanti e a carattere permanente, preferibilmente di tipo costituzionale, le seguenti regole: il bilancio delle pubbliche amministrazioni dovrà essere in pareggio o in attivo: tale regola si considera rispettata se il disavanzo strutturale delle pubbliche amministrazioni rispetta l'obiettivo a medio termine specifico per paese come stabilito dalla recente modifica del Patto di stabilità, con un *deficit* che non eccede lo 0,5 per cento del prodotto interno lordo; gli Stati contraenti potranno temporaneamente deviare dall'obiettivo a medio termine o dal percorso di aggiustamento solo nel caso di circostanze eccezionali, ovvero eventi inusuali che sfuggono al controllo dello Stato interessato o che hanno un impatto significativo sul bilancio, ovvero in periodi di grave recessione, salvaguardando la stabilità del bilancio nel medio termine; nel caso di deviazioni significative dal valore di riferimento o dal percorso di aggiustamento verso di esso, le parti contraenti dovranno attivare un meccanismo di correzione automatica, da definire sulla base di principi comuni proposti dalla Commissione, che includa l'obbligo per la parte contraente interessata di attuare misure per correggere la deviazione entro un determinato termine temporale. È previsto il ricorso di una o più parti contraenti alla Corte di Giustizia dell'Unione europea, nell'ipotesi di inadempimento degli obblighi previsti dal Trattato. Si prevede anche che il PE e i PN delle parti contraenti promuovano una Conferenza dei Presidenti delle

relative Commissioni bilancio per sviluppare una cooperazione interparlamentare sulle materie del Trattato.

Il Trattato ribadisce, in base all'articolo 4, che, qualora il rapporto debito pubblico/Pil superi la soglia del 60%, le parti contraenti si impegnano a ridurlo mediamente di 1/20 all'anno, come previsto dall'art. 2 del regolamento (CE) n. 1467/97 come modificato dal regolamento (UE) n. 1177/2011.

Il negoziato sulle norme del Trattato è stato affidato ad un gruppo di lavoro composto dai rappresentanti permanenti presso l'UE delle parti contraenti (con il rappresentante UK in veste di osservatore), da rappresentanti della Commissione europea e da tre rappresentanti del PE. I lavori del gruppo⁷⁰ si sono conclusi con una proposta presentata al Consiglio europeo straordinario del 30 gennaio 2012, che ha raggiunto un'intesa in merito ad uno schema di «Trattato sulla stabilità, il coordinamento e la *governance* nell'Unione economica e monetaria», sottoscritto dal Consiglio europeo del 1° e 2 marzo 2012. Come già accennato, il nuovo Trattato, pur essendo stato stipulato al di fuori del quadro istituzionale dell'Unione europea e delle relative procedure, è volto a sviluppare il Patto *euro plus* nonché ad implementare il sistema del cosiddetto *Six pack* (cfr. nota 81) e due nuove proposte di regolamento, presentate il 23 novembre 2011 (il cosiddetto *Two Pack*), recante disposizioni comuni per il monitoraggio e la valutazione dei progetti di bilancio e per assicurare la correzione dei disavanzi eccessivi degli Stati membri nell'eurozona (COM(2011)821). Le proposte prevedono che gli Stati debbano pubblicare annualmente i propri programmi di bilancio a medio termine basati su previsioni economiche fornite da un organismo indipendente, nonché istituire un ente di controllo indipendente per il monitoraggio degli andamenti di bilancio.

Tali proposte legislative sono state presentate unitamente all'Analisi annuale della crescita per il 2012, che ha avviato il nuovo Semestre europeo per il coordinamento delle politiche economiche per il 2012, e al Libro verde sugli

⁷⁰ Camera dei Deputati, XVI Legislatura, Dossier RUE n. 202 (ediz. aggiornata), 25 gen 2012.

stability bonds. La Commissione prevede tre possibili opzioni per l'introduzione di tali titoli, con un diverso grado di sostituzione dei titoli sovrani nazionali e varie forme di garanzia, illustrandone sia i vantaggi dal punto di vista della stabilità e dell'integrazione dei mercati finanziari che i potenziali rischi di "azzardo morale".

Anche il Parlamento europeo è intervenuto con risoluzioni sui principali documenti programmatici presentati sulla *governance* economica e, più specificamente, sull'avvio del secondo semestre europeo con l'Analisi annuale della crescita per il 2012⁷¹.

A ribadire la stretta connessione tra stabilità e crescita nell'ambito del Semestre europeo di coordinamento delle politiche, gli Stati membri nel corso del mese di aprile 2012 hanno presentato, assieme ai Piani Nazionali di Riforma, i Programmi di stabilità e convergenza.

Alle valutazioni della Commissione faranno seguito, in giugno, a chiusura del ciclo di programmazione, le Raccomandazioni e gli Orientamenti generali del Consiglio europeo propedeutici alla successiva formulazione, in autunno, delle politiche nazionali, sia di bilancio che strutturali.

⁷¹ Il PE, con riferimento al Trattato sulla stabilità, il coordinamento e la *governance* (cosiddetto *Fiscal Compact*) nella Risoluzione del 18 gennaio 2012, in vista delle conclusioni del Consiglio europeo informale del 30 gennaio 2012, e nella successiva Risoluzione del 30 gennaio 2012, ha ribadito la propria preferenza per il raggiungimento di un accordo sulla base del diritto comunitario (c.d. metodo comunitario), rammaricandosi altresì della ferma opposizione del Primo Ministro del Regno Unito. Ha inoltre sottolineato la necessità che gli Stati mantengano il loro impegno ad integrare, entro al massimo cinque anni, nei Trattati dell'Unione, il *Fiscal Compact*.

Con due Risoluzioni del 15 febbraio 2012 (Occupazione e aspetti sociali nell'Analisi annuale della crescita per il 2012 e Contributo all'Analisi annuale della crescita per il 2012) il PE ha individuato una serie di priorità in vista del Consiglio europeo di primavera tra cui, in particolare, assicurare coerenza e maggiore partecipazione per il raggiungimento degli obiettivi della Strategia Europa 2020 in materia di occupazione, istruzione e riduzione della povertà. Ha inoltre sottolineato l'importanza delle posizioni ufficiali del Parlamento e della altre istituzioni europee sui principali documenti di programmazione economica che hanno dato avvio al nuovo semestre europeo, tradotte in obiettivi e priorità di intervento da integrare necessariamente nelle decisioni economiche e di bilancio nazionali. A questo fine, ha sottolineato criticamente la mancata previsione nel Trattato della partecipazione del Parlamento all'elaborazione degli indirizzi di massima per le politiche economiche e dell'Analisi annuale della crescita.

2.3 Verso il quadro finanziario 2014-2020

Alle novità introdotte in tema di bilancio dal Trattato di Lisbona ha fatto seguito la Comunicazione della Commissione adottata il 19 ottobre 2010, “The EU Budget Review”. Fra i punti fondamentali del documento, vi è l’esigenza di assicurare la coerenza con le finalità della Strategia 2020, nonché lo studio di nuovi strumenti finanziari a sostegno dello sviluppo.

Il 29 giugno 2011 la Commissione ha presentato la proposta per il bilancio pluriennale 2014-2020. In un clima di austerità di bilancio per tutta l'Unione, questa proposta appare ambiziosa dal lato degli obiettivi, ma realistica dal lato delle risorse finanziarie: 1025 miliardi di euro in stanziamenti d'impegno (1,05% del Reddito nazionale lordo UE) e 972,2 miliardi di euro in stanziamenti di pagamento (1% del Reddito nazionale lordo UE). Tra le varie novità introdotte, rileva il “Meccanismo per collegare l'Europa”, che finanzia progetti transnazionali nel campo dell'energia, dei trasporti e delle tecnologie dell'informazione; stanziamenti decisamente maggiori per la ricerca e l'innovazione, in modo da investire nella competitività europea; e per favorire l'occupazione dei giovani nell'Unione.

In particolare, si segnala l'intenzione della Commissione di collegare più strettamente gli obiettivi della coesione economica, sociale e territoriale (376 miliardi di euro per l'intero periodo) a quelli della Strategia Europa 2020. È prevista, infatti, l'introduzione di una nuova categoria di "regioni di transizione" (che includerà tutte le regioni con un Pil pro-capite fra il 75% e il 90% della media UE-27, sostituendo l'attuale sistema “*phasing-out-phasing-in*”). Nuove norme di condizionalità garantiranno che i finanziamenti dell'Unione siano mirati ai risultati e creino forti incentivi affinché gli Stati Membri assicurino l'effettiva realizzazione degli obiettivi di Europa 2020.

Con la presentazione da parte della Commissione della Comunicazione sul bilancio e di una serie di altri documenti collegati, risultano così avviati i negoziati per il quadro finanziario 2014-2020. Le trattative dovrebbero

concludersi entro luglio 2012, per permettere al nuovo quadro finanziario di entrare in vigore alla chiusura del precedente.

Il PE con due Risoluzioni sul tema, del 16 febbraio 2012 e del 14 marzo 2012, ha ribadito la necessità di rafforzare: la cooperazione interistituzionale tra tutte le istituzioni al fine di realizzare risparmi e modernizzare le politiche in materia di gestione delle risorse.

Anche il Consiglio ha avviato, in base alla procedura prevista dall'art. 312 del TFUE, il negoziato sul nuovo QFP che si avvierà a conclusione nella sessione del Consiglio europeo prevista per il 28-29 giugno 2012 in vista della definitiva approvazione entro la fine del 2012, in modo da agevolare la transizione dal vigente QFP 2007-2013.

Il QFP 2014-2020, secondo la proposta elaborata dalla Commissione, ha una durata di sette anni (e non più cinque come nella precedente programmazione 2007-2013): l'allungamento è motivato per rafforzare il legame con la realizzazione degli obiettivi della Strategia 2020.

La Commissione ha proposto di articolare il QFP in cinque rubriche, in gran parte coincidenti con quelle della programmazione 2007-2013: è soppressa la rubrica Compensazioni. La maggior parte delle risorse sono destinate alla Rubrica 1 - nella quale rientrano le politiche di coesione e l'attuazione della Strategia 2020 - e alla Rubrica 2 – nella quale rientra la politica agricola.

Tav. 3. Quadro finanziario pluriennale 2014-2020

(in milioni di euro, prezzi 2011)

STANZIAMENTI D'IMPEGNO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totale 2014-2020
1. Crescita intelligente ed inclusiva	64 696	66 580	68 133	69 956	71 596	73 768	76 179	490 908
di cui: coesione economica, sociale e territoriale	50 468	51 543	52 542	53 609	54 798	55 955	57 105	376 020
2. Crescita sostenibile: risorse naturali	57 386	56 527	55 702	54 861	53 837	52 829	51 784	382 927
di cui: spese connesse al mercato e pagamenti diretti	42 244	41 623	41 029	40 420	39 618	38 831	38 050	281 825
3. Sicurezza e cittadinanza	2 532	2 571	2 609	2 648	2 687	2 726	2 763	18 535
4. Ruolo mondiale dell'Europa	9 400	9 645	9 845	9 960	10 150	10 380	10 620	70 000
5. Amministrazione	8 542	8 679	8 796	8 943	9 073	9 225	9 371	62 629
di cui: spese amministrative delle istituzioni	6 967	7 039	7 108	7 191	7 288	7 385	7 485	50 464
TOTALE STANZIAMENTI D'IMPEGNO	142 556	144 002	145 085	146 368	147 344	148 928	150 718	1 025 000
in percentuale dell'RNL	1,08 %	1,07 %	1,06 %	1,06 %	1,05 %	1,04 %	1,03 %	1,05 %
TOTALE STANZIAMENTI DI PAGAMENTO	133 851	141 278	135 516	138 396	142 247	142 916	137 994	972 198
in percentuale dell'RNL	1,01 %	1,05 %	0,99 %	1,00 %	1,01 %	1,00 %	0,94 %	1,00 %

Fonte: Commissione europea

Tav. 4. Confronto tra i quadri finanziari pluriennali 2007-2013 e 2014-2020

(ai prezzi del 2011)

prezzi del 2011		2007-2013	2013	2013 * 7	2014-2020
Stanzamenti di impegno	in miliardi di euro	993,6	146,4	1 024,8	1 025,0
	% dell'RNL	1,12%	1,12%		1,05%
Stanzamenti di pagamento	in miliardi di euro	942,8	137,8	964,4	972,2
	% dell'RNL	1,06%	1,05%		1,00%

Fonte: Commissione europea

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA

Costituiscono la cornice informativa utile ad approfondire gli argomenti sviluppati nella differenti sezioni del presente documento, in relazione alle attività e ai progetti promossi dalla Fondazione Adriano Olivetti nel programma pluriennale 2007-2012 sui temi della Società della Conoscenza, ed in particolare sul Capitale intellettuale di impresa e delle comunità.

I. Bibliografia essenziale

Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti⁷²

AA.VV., *Lisbon Hearings. Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazione produttive*, Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili n. 1, Roma, 2008.

AA.VV., *Il Censimento, Gli intangibili strategici nelle imprese*, Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili n. 6, 2009.

AA.VV., *Appunti per uno studio sui fattori competitivi di un'azienda*, Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili n. 8, 2009.

Ronca C., *Società della Conoscenza, Sviluppo locale e competitività delle imprese*, Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili n. 14, 2010.

Decaro C. (a cura di), *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, Fondazione Adriano Olivetti, Collana Intangibili n. 15, 2011.

WP/Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society⁷³

Ronca C., “Il Capitale Intellettuale e il suo Report: una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione e la competitività delle imprese e dei loro sistemi”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.1/2012.

Migheli M., “Il valore degli “intangibili” e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.2/2012.

Arfaioni F., “Il capitale intellettuale del Polo di Innovazione BioPMed”, (in corso di pubblicazione), Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.3/2012.

Berti S., “Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza”, (in corso di pubblicazione), Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.4/2012.

⁷² I volumi sono disponibili on-line nella sezione Pubblicazioni del sito

www.fondazioneadrianolivetti.it

⁷³ I Working Paper sono disponibili on-line nella sezione Pubblicazioni del sito www.distrettointangibile.com

AA.VV, “Competere con la Conoscenza. L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul Capitale Intellettuale: di impresa”, Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society, n.5/2012

Pubblicazioni della Fondazione Adriano Olivetti in collaborazione con altre case editrici

Ronca C., *Competere con gli intangibili: immateriale e nuovi principi contabili nella creazione di valore nell’impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2007.

II. Sitografia essenziale

I programmi della Fondazione Adriano Olivetti (2008-2012)

<http://www.fondazioneadrianolivetti.it/>

Fondazione Adriano Olivetti, sito istituzionale.

<http://www.fondazioneadrianolivetti.it/>

Sezione dedicata a Europa 2020

Proseguimento attività di monitoraggio e ricerca sugli sviluppi di Europa 2020: cronologia dei principali documenti legati ad Europa 2020.

<http://www.distrettointangibile.com/>

Il sito del Distretto dell’Intangibile è punto di raccordo e di sintesi delle attività condotte dalla Fondazione Adriano Olivetti sui temi dello sviluppo locale e della competitività delle imprese a partire dal 2008. La piattaforma internet svolge le funzioni di: creare cultura sul tema degli Intangibili e di comunicare sviluppi e risultati dei progetti in corso. Per le imprese e gli stakeholder è inoltre lo strumento operativo di ICR e il *Repository* dei dati raccolti e delle relative elaborazioni (Osservatori e Dossier di impresa).

Il Progetto “Competere con la Conoscenza” e la misura Poli di Innovazione della Regione Piemonte

Competere con la Conoscenza, nell’ambito della misura dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte.

Un progetto della Fondazione Adriano Olivetti in collaborazione con la Direzione Innovazione, Ricerca e Università della Regione Piemonte (novembre 2009- gennaio 2011).

http://www.distrettointangibile.com/psixsite/PROGETTI/Attivit_%20di%20ricerca/Poli%20d_Innovazione/default.aspx

<http://www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/innovazione/dwd/fondoivetti.pdf>

Misura Poli di Innovazione della Regione Piemonte

<http://www.regione.piemonte.it/innovazione/poli-di-innovazione.html>
Materiale informativo sulla misura e sui Poli di Innovazione presenti sul territorio piemontese, suddivisi in base al settore.

http://www.regione.piemonte.it/europa/fesr_asse1.htm
Fondi Strutturali 2007-2013 › FESR Fondo Europeo di Sviluppo Regionale › POR FESR › Asse 1

http://www.regione.piemonte.it/industria/poli_inn.htm
Direzione Attività Produttive della Regione Piemonte, struttura responsabile dell'attuazione della misura Poli di Innovazione. Informativa generale e bandi.

<http://www.finpiemonte.it/attivita/politichesviluppo/ricercainnovazione/poliinnovazione.aspx>
Informazioni e bandi relativi ai Poli di Innovazione, dal portale di FinPiemonte