IVREA 2008 - 2010

IL CENSIMENTO

Gli intangibili strategici nelle imprese

Interventi di

Mario Adorni, Rosario Amodeo, Andrea Bairati, Alfredo Belsito, Mercedes Bresso, Mario Bosco, Mario Boella, Mario Calderini, Enrico Capirone, Mario Ciofalo, Lucia Confalonieri, Carlo Della Pepa, Barbara Gallo, Pietro Garibaldi, Giambattista Giudici, Vlad Mihalca, Laura Olivetti, Carlo Ronca, Antonio Saitta, Fulvio Uggeri, Andrea Valboni

Fondazione Adriano Olivetti

I Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti

Collana Intangibili 6

Censiménto dal latino *censere* (da una radice che significa "dichiarare"). Rilevazione di dati intesa ad accertare in un certo momento lo stato di una collettività.
estratto dal *Dizionario Etimologico della Lingua Italiana* di Manlio Cortellazzo e Paolo Zolli, Ed. Zanichelli, 1999

La ricerca “Il Censimento” è stata realizzata con il contributo della

COMPAGNIA di San Paolo

Il materiale contenuto in questo volume è rilasciato con licenza **Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia** (ad esclusione degli apparati in appendice per i quali si prega di fare riferimento alle fonti citate nel testo)**:**

Tu sei libero:

di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera

Alle seguenti condizioni:

Attribuzione. Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.

Non commerciale. Non puoi usare quest'opera per fini commerciali.

Non opere derivate. Non puoi alterare o trasformare quest'opera, ne' usarla per crearne un'altra.

Ogni volta che usi o distribuisci quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza. In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza. Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali. Per maggiori informazioni riferirsi ai documenti presenti sul seguente sito web: http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/it/

La Collana Intangibili è un progetto della:
Fondazione Adriano Olivetti

Coordinamento editoriale:
Francesca Limana, Ufficio Stampa e Comunicazione Fondazione Adriano Olivetti

Fondazione Adriano Olivetti
Sede di Roma
Via Giuseppe Zanardelli, 34 - 00186 Roma
tel. 06 6877054 fax 06 6896193
Sede di Ivrea
Strada Bidasio, 2 - 10015 Ivrea (TO)
tel./fax 0125 627547

IL CENSIMENTO

Gli intangibili strategici nelle imprese

7 aprile 2009
Ivrea, Confindustria Canavese

Indice

Nota Introduttiva pag. 9

Sessione di Apertura
Introduzione e saluti

Carlo Della Pepa, Sindaco della Città di Ivrea pag. 15
Giambattista Giudici, Presidente di Confindustria Canavese pag. 17
Laura Olivetti, Presidente della Fondazione Adriano Olivetti pag. 19

Presentazione della Ricerca e Risultati
Carlo Ronca, Responsabile del Tavolo dell'Innovazione pag. 25

Sessione dedicata alle imprese. I "testimoni"

Mario Bosco, Presidente RGI pag. 41
Mario Ciofalo, Presidente Tiesse, Microlys e Localport pag. 45
Barbara Gallo, Amministratore Delegato Progind pag. 49
Mario Adorni, Direttore del Personale CTS Cashpro pag. 53
Vlad Mihalca, Responsabile Innovation Lab Wind Telecomunicazioni pag. 57
Rosario Amodeo, Amministratore Delegato Engineering pag. 59
Alfredo Belsito, Engineering pag. 60
Mario Boella, Presidente Assirevi pag. 61
Andrea Valboni, National Technology Officer Microsoft Italia pag. 64

Coordina
Enrico Capirone, Assessore al Bilancio della città di Ivrea

Introduce gli interventi degli imprenditori
Lucia Confalonieri, Fondazione Adriano Olivetti

Sessione conclusiva
Il Contesto: regioni globali e territorio. Politiche di sviluppo

Fulvio Uggeri, Direttore Centro Ricerca Bracco pag. 72
Pietro Garibaldi, Direttore Collegio Carlo Alberto pag. 74
Antonio Saitta, Presidente Provincia di Torino pag. 77
Mario Calderini, Presidente Finpiemonte pag. 80
Andrea Bairati, Assessore all'Innovazione della Regione Piemonte pag. 83
Mercedes Bresso, Presidente della Regione Piemonte pag. 88

Appendice pag. 95

Dalla "prima fabbrica italiana di macchine per scrivere" voluta e fondata a Ivrea da Camillo Olivetti nel 1908 sono trascorsi cento anni. Ivrea resta ancora oggi la città simbolo del progetto di questa grande industria nota in tutto il mondo. La Olivetti che produceva ma, soprattutto, che innovava non compare più come tale nel panorama industriale italiano. Tuttavia, i valori intangibili di quell'impresa sopravvivono e si esprimono anche con la feconda cultura d'impresa nel Canavese. La visione della Olivetti è stata capace di creare molti profili professionali che permettono di superare i confini fisici di un ufficio, di un laboratorio, di una comunità locale, e vivere nel mondo. L'apertura nel 2007 della nuova sede operativa della Fondazione ad Ivrea e la ricorrenza del Centenario della fondazione della fabbrica Olivetti (1908-2008) hanno rappresentato l'occasione concreta per avviare il programma di iniziative pluriennali *Ivrea 2008-2010*. Il programma è orientato a favorire la competitività e la valorizzazione sociale, economica e culturale del territorio per uno sviluppo sostenibile, mantenendo fede al lascito spirituale di Adriano Olivetti, che considera la persona ed il suo capitale intellettuale al centro di ogni progetto imprenditoriale e culturale. L'intento è di ri-creare ad Ivrea un luogo nel quale far convergere cultura, conoscenza e innovazione e metterle al servizio dello sviluppo delle imprese, delle istituzioni, della ricerca e dell'alta formazione, anche attraverso la realizzazione di strutture permanenti.

Ivrea 2008-2010 si è aperto con la riunione, nel luglio 2008, del *Tavolo dell'Innovazione*, comitato guida delle azioni da intraprendere. Al tavolo, al

7 aprile 2009, hanno aderito la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, la Città di Ivrea, Microsoft Italia, Confindustria Canavese e il Bioindustry Park del Canavese, e vi partecipano diversi attori regionali e locali. Lo scopo è condurre un percorso di ricerca e studio centrato sui valori immateriali dell'impresa che derivano dalla capacità di progettare e reinterpretare i nuovi paradigmi della conoscenza e del capitale umano.

Il programma è proseguito con il progetto di ricerca-intervento *Il Censimento*, avviato nell'aprile 2008 sotto il monitoraggio del *Tavolo dell'Innovazione* e con il sostegno della Compagnia di San Paolo, progetto propedeutico all'avvio del *Laboratorio dell'Intangibile*. *Il Censimento* ha avuto la finalità prioritario di far emergere, attraverso un modello di analisi sul campo, le risorse intangibili nel territorio del Canavese, diffonderne la conoscenza e consentirne lo sviluppo. In questo quadro si è anche verificata la componente di matrice olivettiana, e parallelamente è stata definita la metodologia di rilevazione e di analisi del capitale intellettuale e si sono elaborati in via sperimentale gli strumenti e i modelli funzionali a tale scopo. Nel *Censimento* sono state coinvolte 135 piccole, medie e grandi imprese del Canavese e, in particolare, del suo baricentro Eporediese, appartenente a diversi settori produttivi ma con caratteristiche comuni di innovatività. Il sistema di informazioni e i relativi contenuti, che hanno consentito la realizzazione del progetto, sono stati raccolti nel prototipo dell'*Osservatorio*, disponibile sulla piattaforma web www.distrettointangibile.com, e sono in continuo aggiornamento. I risultati sono stati presentati e discussi nell'ambito del convegno *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*, promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti e dalla Regione Piemonte, che ha avuto luogo il 7 aprile 2009 ad Ivrea, e di cui il volume riporta fedelmente gli interventi in formato *instant-book*.

L'agenda del convegno ha incluso i seguenti temi chiave:

1. **ICR-Intellectual Capital Reporting del Canavese:**
   metodi, strumenti,pratiche,evidenze empiriche attivati con le ana-lisi fatte sulle imprese del Canavese.
2. **Misure e valutazioni del Capitale Intellettuale rilevato:**
   Quadro di valutazione di dettaglio dei fattori di generazione del

capitale intellettuale del canavesano, loro posizionamento rispetto agli *scoreboard* comunitari 2008 e prospettive di crescita delle imprese e dei loro *cluster*.

3. Punti di forza/debolezza e azioni conseguenti, indicazioni

Orientare le politiche pubbliche, quali espresse da:

- Tavolo per lo sviluppo/Osservatorio socio-economico (Comune di Ivrea;- Piano strategico del Canavese (Provincia di Torino);
- Poli di Innovazione della Regione Piemonte con particolare riferimento al polo ICT (Fondazione Torino Wireless), biotecnologie, meccatronica.
- Indirizzare/Costruire le reti tra gli attori locali per implementare le politiche di *networking*.
- Dare "motivazioni"e "visioni"a imprese/imprenditori/risorseumane del territorio canavesano e definire azioni per andare verso il futuro.

Maggiori dettagli sul programma *Ivrea 2008-2010* sono disponibili nel sito web *www.distrettointangibile.com*, che oltre ad essere il contenitore principale delle informazioni, dei dati strutturati e delle applicazioni interattive, relative a Ivrea 2008-2010, costituisce la piattaforma di sperimentazione e di interscambio tra gli attori che collaborano a vari livelli all'insieme delle iniziative.

Abbiamo ritenuto essenziale pubblicare gli atti del convegno *Il Censimento* e renderli disponibili gratuitamente sul sito della Fondazione *www.fondazioneadrianolivetti.it* con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia** convinti che alla base della creazione di valore ci sia una libera circolazione di idee e un'ampia condivisione di conoscenza.

Sessione di apertura

Introduzione e saluti

Carlo Ronca, *Responsabile del Tavolo dell'Innovazione*
Carlo Della Pepa, *Sindaco della Città di Ivrea*
Giambattista Giudici, *Presidente di Confindustria Canavese*
Laura Olivetti, *Presidente della Fondazione Adriano Olivetti*

Carlo Ronca, *Responsabile del Tavolo dell'Innovazione*
Buonasera e benvenuti. Io sono Carlo Ronca. Oltre a fare un intervento, scandirò i momenti di questo pomeriggio secondo la sequenza prevista di questo convegno. La Fondazione Adriano Olivetti insieme con la Regione Piemonte vuole ripercorrere alcuni passi essenziali dei progetti che sono attualmente in corso e che sono individuati sotto la sigla *Ivrea 2008-2010* di cui avrete dalla Presidente della Fondazione, Laura Olivetti, proprio qui, al momento dell'inizio, una generale illustrazione. Io adesso prego il Sindaco Della Pepa di introdurre e dare inizio alla giornata.

Il Convegno: illustra i passi essenziali dei progetti che sono attualmente in corso e che sono individuati sotto la sigla *Ivrea 2008-2010*

Carlo Della Pepa, *Sindaco della Città di Ivrea*
Grazie a tutti. Grazie agli amici che hanno organizzato questa giornata di confronto e di dibattito su un tema così importante per il nostro territorio. Grazie alla Fondazione Adriano Olivetti che alcuni mesi fa, in occasione appunto del Centenario della Olivetti, ha iniziato a sviluppare due attività sostanzialmente strategiche per il nostro territorio: da una parte questa, che aveva l'obiettivo, lo dirà sicuramente meglio di me Laura Olivetti, di andare a verificare quello che della grande industria era rimasto, era evoluto sul territorio; dall'altra parte, quello di valorizzare il patrimonio architettonico e culturale del nostro territorio, cercando di lavorare per inserire patrimonio architettonico/cultu-

Centenario della Olivetti: … verificare quello che della grande industria è rimasto, evolvendo….

Architettura olivettiana nel patrimonio dell'UNESCO.

rale del territorio legato alla architettura olivettiana nel patrimonio dell'UNESCO. Penso che oggi questa iniziativa sia un'occasione estremamente importante proprio per analizzare, ancora una volta, questo territorio e la sua vocazione multipolare insieme con una serie di realtà: alcune che arrivano dal filone che è stato appunto quello di Olivetti, una parte di informatica, software, ma anche la telefonia, le telecomunicazioni in generale; e dall'altra parte, anche confrontarsi con quello che, di nuovo, si è inserito sul territorio. Penso, su tutti, al ruolo del settore biotecnologico, farmaceutico, proprio per dire che è un territorio che si è ripensato, che ha trovato nuove *mission*, che ha trovato nuovi stimoli per affrontare le crisi che periodicamente, negli ultimi decenni, si sono abbattute su questo territorio.

Territorio che si è ripensato, che ha trovato nuove mission, che ha trovato nuovi stimoli per affrontare le crisi che periodicamente, negli ultimi decenni, si sono abbattute

Ringrazio Confindustria Canavese e la Fondazione Adriano Olivetti proprio perché ci danno questa possibilità di andare nel concreto ad analizzare dei dati di una ricerca molto interessante che in questi mesi si è svolta sul territorio. Io chiedo scusa ma faccio un'ultima considerazione, anche perché c'è il sindaco di Albiano: vorrei sostanzialmente dire che il nostro territorio, oltre a ripensarsi, in questo momento ha anche delle possibilità di crescita abbastanza innovative: da una parte il discorso Mediapolis, tutto il settore dell'intrattenimento e quindi anche dell'intrattenimento culturale; dall'altra parte l'esperienza che si sta cercando di mettere in piedi, nel territorio di Borgofranco, legata alle energie rinnovabili che sicuramente rappresentano un aspetto del futuro su cui alcuni governi hanno investito pesantemente, e giustamente, nell'ottica della tutela dell'ambiente e del territorio.

…inseriti in un tessuto che è il tessuto della Regione Piemonte e dell'Italia.

E' bello, però, pensarci non come un'isola in un mare o in un deserto, ma pensarci inseriti in un tessuto. Il tessuto della Regione Piemonte e dell'Italia. Dico questo per fare, permettetemi, uno spot pubblicitario anche se non vuole essere tale. Come Comune di Ivrea e come Comune di Albiano stiamo aprendo un conto corrente in solidarietà con i territori terremotati dell'Abruzzo. Come Regione Piemonte, per scelta della Protezione Civile Nazionale, siamo stati gemellati con un comune di 1.300 abitanti che si chiama Varesciano. Noi inizieremo a

raccogliere dei finanziamenti e avremo un rapporto diretto con un'amministrazione locale. Vorremmo pensare questa iniziativa anche così, come un aiuto concreto per il recupero di un tessuto economico che con questa tragedia sarà sicuramente, come minimo, provato. Quindi, proprio con un rapporto diretto con un'amministrazione comunale vorremmo fare questa iniziativa, tenendo presente che il Comune di Ivrea proprio sui temi dello sviluppo economico e del lavoro ha sempre fatto, e continua a farlo in questo momento di crisi, un lavoro di supporto per tutte quelle iniziative che possono essere di aiuto, da una parte allo sviluppo e a nuovi investimenti sul territorio, ma, dall'altra, a tutelare quelle persone che, purtroppo in questo momento di crisi, dal mercato del lavoro vengono estromesse.
Da questo punto di vista, Enrico Capirone e gli uffici stanno svolgendo un lavoro egregio, chiaramente con i mezzi e le disponibilità che il Comune ha. Io, veramente, ringrazio. Ora mi dovrò assentare un attimo per andare in Comune dove oggi pomeriggio ci sarà anche Don Luigi Ciotti. Ritornerò subito dopo perché mi interessano particolarmente i lavori di questa giornata, della quale ringrazio prima di tutto la Fondazione Adriano Olivetti. Grazie.

Giambattista Giudici, *Presidente di Confindustria Canavese*
Buon pomeriggio. Anzitutto mio preciso e primo dovere è di portare il saluto del Consiglio Direttivo di Confindustria Canavese e il benvenuto alle autorità e a tutti voi a questo incontro in casa degli imprenditori canavesani. La partecipazione di tante illustri istituzioni che saranno presenti in queste occasioni sia regionali sia provinciali, sia locali, dà maggiore importanza a questo importante incontro. Permettetemi di ringraziare anzitutto la Presidente e lo staff direzionale della Fondazione Adriano Olivetti per aver scelto questa sede per una così importante manifestazione. Il mio grazie alla Fondazione Adriano Olivetti va anche per altre ragioni: devo ringraziare veramente i coordinatori della Fondazione per aver saputo coinvolgere i nostri giovani imprenditori nel realizzare progetti per il futuro, per la cultura,

…ringraziare veramente i coordinatori della Fondazione, per aver saputo coinvolgere i nostri giovani imprenditori nel fare insieme, realizzare progetti per il futuro, per la cultura, per l'innovazione, per le nostre aziende, per il nostro territorio.

per l'innovazione e per le nostre aziende e per il nostro territorio. Diceva il Sindaco, giustamente, "valorizzare il nostro territorio", per me bandiera di questa iniziativa. Ricordo quando quattro anni or sono ho presentato quel documento per lo sviluppo del nostro territorio e c'era un neo-Presidente che non sapeva cos'era il Canavese. Oggi il nostro Presidente Antonio Saitta sa esattamente cos'è e dov'è il Canavese. Devo ringraziare anche l'insistenza delle istituzioni locali nel credere in questo nostro territorio, nel suo sviluppo, nelle sue capacità, nelle sue intelligenze. Sono convinto che, insieme, qualcosa riusciremo ad ottenere dalle istituzioni perché, purtroppo, sono le istituzioni che decidono come destinare i capitali. Sono certo che questo territorio, che ha sempre avuto delle eccellenze nel campo dell'elettronica, della meccanica, della meccatronica, della fantasia, potrà sicuramente resistere in questo momento di difficoltà imprenditoriale che non è solo locale. Se tutti insieme ci crediamo, usciremo sicuramente vincitori da questa crisi, purtroppo reale, ma non voluta da noi, non voluta dall'industria ma che tutti stiamo vivendo.

Io ringrazio ancora questa splendida Fondazione Adriano Olivetti che ci ha voluto partecipi, oltre che con convenzioni che poi sono parole scritte, nella realtà. Viviamo insieme questo sviluppo, questa conoscenza della cultura e dell'innovazione. Voglio ringraziare anche la stampa, la stampa locale, che è sempre sparsa nel fondo, che è molto importante per noi perché il territorio deve conoscere cosa si fa e cosa intendiamo sviluppare per la sua cultura.

Io sono convinto che tutte le nostre imprese, associate e non, che sono del territorio, hanno avuto da Adriano Olivetti non solo l'idea della industria privata…ma di dare la possibilità di cultura e di aumentare la qualità della vita

Sono convinto che tutte le nostre imprese, associate e no, che sono in questo territorio, hanno avuto da Adriano Olivetti non solo l'idea dell'industria privata che non ha solamente lo scopo dell'utile di fine anno, ma anche altro. In ognuno di noi è rimasto, nella mente e nelle realizzazioni, di dare alle nostre maestranze e alle loro famiglie la possibilità di cultura e di, anzitutto, aumentare la qualità della vita. Questa è una cosa molto importante perché se aumenta la qualità della vita per le nostre maestranze e per le loro famiglie, i lavoratori, che stanno nel territorio, apprezzano il territorio, perché è qui che lavoriamo ed è qui che

viviamo. La Fondazione Adriano Olivetti questa massima, questa finalità, la persegue e la porta avanti. Sono convinto che, tutti insieme, riusciremo a vincere i momenti molto particolari in cui purtroppo ci siamo trovati e se, tutti insieme, vediamo questo bicchiere mezzo pieno. Appena qualcosa si muoverà saremo sicuramente pronti a dare tutte le nostre energie, il nostro sviluppo, il nostro prodotto di grande qualità non solo per questo territorio ma per l'intero mondo produttivo. Con questo io vi ringrazio della vostra importante partecipazione e ci auguriamo che questo incontro produrrà un lavoro sereno e sicuramente fruttuoso per tutti noi. Grazie

Carlo Ronca, *Responsabile del Tavolo dell'Innovazione*
Ora la parola a Laura Olivetti…

Laura Olivetti, *Presidente della Fondazione Adriano Olivetti*
Cercherò di dire pochissime parole perché non voglio togliere del tempo e perché forse alcuni di voi, in altre occasioni in questo ultimo anno e mezzo, hanno già ascoltato quali sono state le premesse di questo lavoro, di cui oggi si presenta una prima parte mentre, speriamo in tempi brevi, se ne presenterà poi la seconda. Cercherò di spiegare quali sono state le scelte, difficili, che la Fondazione Adriano Olivetti ha compiuto negli ultimi due anni precedenti al 2008, che era l'anno del Centenario. Sono state scelte difficili perché, in qualche modo, abbiamo cercato di "celebrare facendo", come abbiamo detto noi. Abbiamo, cioè, inteso riportare a Ivrea il nome Olivetti come qualche cosa che si proponesse di rilanciare o, perlomeno, di far ritornare nella coscienza collettiva di questo territori il fatto che qui esisteva una fabbrica. Una fabbrica che non ha solo prodotto macchine per scrivere, o computer o altri manufatti, ma ha prodotto soprattutto idee che, certamente, non sono morte insieme con la fabbrica perché le idee non muoiono. Quindi questo è stato, come dire, il primo motore che si è poi come divaricato in maniera assolutamente naturale in due filoni che, credo, comprendono forse quasi tutto quello che dietro la Olivetti

c'era, o perlomeno molto di quello che dietro alla Olivetti c'era. Cioè una parte più legata all'impresa, all'innovazione e alla ricerca. Quelli che oggi sono i beni intangibili che le imprese possiedono e che possono, se correttamente valutati e impiegati, e, soprattutto, precedentemente correttamente decodificati, produrre conoscenze. Attraverso la loro conoscenza si può migliorare così la produzione nelle imprese e, quindi, migliorare il generale benessere del territorio, anche grazie a tutto quello che alla fabbrica, e a un certo modo di pensare la fabbrica, ruotava intorno o era sotteso come le architetture, l'urbanistica e il design. Abbiamo avuto come primo partner di queste nostre due iniziative, diverse tra di loro ma non troppo diverse e molto meno differenti di quanto non appaiano raccontate così, il Comune di Ivrea. Questo tengo a sottolinearlo perché la Fondazione ha da subito cercato di coinvolgere la città di Ivrea pensando che fosse la cosa più naturale e più giusta da fare perché non doveva essere un patrimonio esclusivo della Fondazione. Doveva essere un'aspirazione condivisa e abbiamo così trovato una porta aperta dal Sindaco di allora Grijuela. E poi con il Dottor Della Pepa che ha continuato. Abbiamo così pensato a questo Tavolo per l'Innovazione, ne abbiamo parlato prima di tutto con la Presidente Bresso e, più o meno in contemporanea, anche con la Microsoft, che in quel periodo stava cominciando a occuparsi della Regione Piemonte. Questo è stato il primo nucleo del Tavolo dell'Innovazione che si è proposto di costruire nel tempo un Laboratorio dell'Intangibile. Un Osservatorio oggi in qualche modo già esiste attraverso una piattaforma web, che verrà implementata naturalmente. Quindi attraverso questa prima ricerca, che noi abbiamo chiamato "Censimento", della quale ringrazio la compagnia di San Paolo che l'ha, insieme con noi, completamente finanziata, è stato possibile compiere il primo passo verso questo Osservatorio sugli Intangibili. Non mi soffermo oltre perché tutte le persone che hanno lavorato al progetto ve lo illustreranno, sia da parte della Fondazione sia da parte delle imprese che hanno partecipato a questa ricerca. Quello che voglio è soprattutto ringraziare le persone che hanno cre-

Il primo nucleo del Tavolo dell'Innovazione :Regione Piemonte, Microsoft....

"Censimento", grazie alla Compagnia di San Paolo. Il Laboratorio dell'intangibile, l'Osservatorio sugli intangibili.

duto in questo progetto: le prime che ho nominato, cioè la Regione, il Comune di Ivrea e la Microsoft. E anche quelle che hanno poi dimostrato di crederci man mano che il progetto cresceva e, quindi, il Bioindustry Park, che ha aderito al Tavolo dell'Innovazione, e anche Confindustria Canavese che, invece, era importantissimo che aderisse. Voglio poi ringraziare, cosa che non ho mai fatto, e che mi perdonerete se faccio in questa occasione, tutte le persone che per la Fondazione hanno lavorato su questo progetto, sia dal momento in cui è stato pensato, sia, poi, nel suo svolgimento. E' stato un lavoro che io ho vissuto dal di fuori, perché non era mio compito viverlo dal di dentro e non ne sarei stata neppure capace perché erano competenze molto diverse da quelle che io potevo e posso, qualche volta, mettere a disposizione della Fondazione. Ma è stato un lavoro molto, molto pesante e colgo questa occasione per ringraziare tutti e anche per chiedere a tutte le persone che hanno aderito al Tavolo e che sono qui oggi di contribuire a che la Fondazione possa proseguire su questa strada di aiuto al territorio del Canavese. Perlomeno nella sua funzione di volano per creare successivamente qualcosa di stabile e che possa vivere di vita autonoma. Naturalmente, come per tutti, la situazione è molto difficile però io mi auguro che se questi primi risultati possano essere giudicati utili e che ci sia veramente un coinvolgimento perché tutto questo non rimanga come un fuoco di artificio ritardato, perché oramai siamo nel 2009, per celebrare il centenario della Olivetti. Ma che, veramente, diventi qualche cosa per progettare un futuro sostenibile per noi e per tutti quelli che verranno dopo di noi. Grazie.

qualche cosa per progettare un futuro sostenibile per noi e per tutti quelli che verranno dopo di noi

Presentazione della Ricerca e Risultati

Carlo Ronca, *Responsabile del Tavolo dell'Innovazione*

Carlo Ronca, *Responsabile del Tavolo dell'Innovazione*

Buonasera. Il programma adesso prevede di entrare nel merito del lavoro che abbiamo svolto. Come coordinatore del progetto *Il Censimento* vi farò una presentazione generale dell'impostazione, degli obiettivi e dei risultati essenziali già ottenuti e delle prospettive che pensiamo di avere. Questo lavoro, come diceva la Presidente Laura Olivetti, non è il frutto di una singola persona, ma di un gruppo di persone. Presto conoscerete un'altra persona che condurrà la parte successiva di questo convegno e che si chiama Lucia Confalonieri. Ora volevo invece ringraziare in maniera particolare il, diciamo così, "meta-capitale intellettuale" di questo progetto. Cioè chi ha lavorato in maniera eccellente alla definizione di alcuni elementi essenziali di cui, spero, apprezzerete le caratteristiche. Volevo quindi ringraziare Gianfranco Eddone, con il quale abbiamo lavorato per più di un anno su questi temi.

Cercherò di essere molto rapido perché credo sia meglio conoscere dagli imprenditori e dalle istituzioni i programmi di sostegno allo sviluppo che, in questo momento e su questi temi, si intendono lanciare. Mi sembra ci siano alcune iniziative di politica dello sviluppo che stanno per essere varate, o sono già state varate, e credo che questa sia anche un'occasione opportuna per renderle note. L'obiettivo di questa presentazione è molto semplice: è quello di indicare quali sono stati i punti di focalizzazione che hanno interessato il progetto *Il Censimento*, quindi i primi risultati generali, che verranno approfonditi attraverso il confronto con gli imprendi-

I punti di focalizzazione che hanno interessato il progetto "Il Censimento"

"Intellectual Capital Reporting" o "Intellectual Capital Statement"

tori. Sono gli imprenditori e le loro imprese che hanno fornito gli elementi per costruire questa rappresentazione. Come scritto nel titolo della presentazione, è la prima volta che quello che chiamiamo *Intellectual Capital Reporting* o *Intellectual Capital Statement* viene così complessivamente esaminato e proposto, mentre in altri paesi d'Europa questi approcci sono più largamente diffusi. Come ora illustreremo, l'obiettivo del progetto *Il Censimento* era primariamente quello di capire come l'economia del Canavese potesse in qualche modo accostarsi al futuro, all'economia della conoscenza, e rispetto a questa essere raffigurata. Per rappresentare un territorio rispetto alle sue conoscenze abbiamo scelto come riferimento, come modello, quello del capitale intellettuale del territorio e delle organizzazioni che costituiscono nell'insieme il suo sistema economico, quindi in particolare le imprese. Abbiamo affrontato il problema dal punto di vista della definizione e rilevazione del capitale intellettuale dell'impresa. L'obiettivo, già accennato, muoveva da un primo stimolo che era il seguente: questo territorio ha avuto per circa un secolo una grande impresa, l'Olivetti, che poi si è dissolta e si è trasformata in altro. L'ipotesi era, ed è stata confermata, che questa impresa così unica e importante per la capacità di passare attraverso molteplicità di tecnologie, e quindi di avere l'innovazione come uno dei paradigmi di riferimento, dopo essere stata per lungo tempo leader a livello nazionale e nei mercati via via raggiunti, potesse aver lasciato in eredità, disseminato queste sue caratteristiche nel territorio. Volevamo andare a capire quanto della Olivetti si era trasferito nel Canavese attraverso gli uomini che in questa impresa avevano lavorato, oppure attraverso altre attività e azioni, ed era rimasto sul territorio. Questa è una delle azioni verso cui la filantropia di oggi, penso in molti casi, si sta indirizzando: quello di cercare di essere un facilitatore per creare dei collegamenti. Dopo aver focalizzato, come tema cardine delle nostre attività, il capitale intellettuale, la sua rilevazione, la sua analisi e valorizzazione, abbiamo pensato che fosse necessario condividere queste analisi con le imprese che generano e sviluppano la conoscenza.

Avere l'innovazione come uno dei paradigmi di riferimento

Fondazione Adriano Olivetti: essere un facilitatore per creare collegamenti tra le imprese, focalizzando come tematica delle nostre attività quella del capitale intellettuale, della sua rilevazione, della sua analisi, della sua valorizzazione.

In coerenza con le linee guida del programma *Ivrea 2008-2010*, come ricordato nell'intervento introduttivo di Laura Olivetti, abbiamo quindi

iniziato ad impegnarci nel costruire una rete tra le imprese, attraverso la piattaforma su cui sarà impostato l'Osservatorio, e che evolverà con le indicazioni che tutti insieme cercheremo di dare per il futuro. L'Osservatorio sul capitale intellettuale, presentato ora in forma di prototipo, oltre a descrivere le imprese singolarmente e complessivamente, rende possibile strutturare, attraverso la piattaforma web, un sistema informativo che consente alle aziende ma anche alle persone di collaborare. Riteniamo che in questa prima fase l'obiettivo sia stato raggiunto, perché le imprese sono state coinvolte efficacemente utilizzando il sito web www.distrettointangibile.com e gli strumenti o *engines* realizzati. Il primo strumento messo a punto è stato il Questionario *on-line* che ci ha consentito di lavorare con le imprese, e alle imprese di restituirci le loro informazioni. Queste informazioni sono in corso di elaborazione; le prime elaborazioni vengono presentate qui in anteprima, successivamente ne verranno prodotte molte altre. Questo è solo un breve sunto, ma ritengo sia molto importante parlare dei risultati, fornendo informazioni sulle caratteristiche di quest'area e poi far parlare soprattutto gli imprenditori. Il tema del capitale intellettuale, il motore del capitale intellettuale - qui vedete il modello per l'analisi del capitale intellettuale, che noi abbiamo così rappresentato nelle sue componenti ormai standardizzate sia in sede europea che nella letteratura di management, scientifica, sociale, etc.. - include il Capitale Organizzativo, che contiene il *know how* dell'impresa, il Capitale Relazionale che contiene sostanzialmente tutto ciò che collega l'impresa con il sistema esterno, il mercato, i clienti, i fornitori, la comunità.. e infine la componente fondamentale che è il Capitale Umano, cioè le persone che lavorano nell'impresa con le loro conoscenze, competenza, abilità. C'è un concetto di fondo che vorrei sottolineare: oggi si discute tanto di capitale umano, ma il capitale umano senza il capitale relazionale e il capitale organizzativo non vale nulla, il capitale intellettuale è formato da tre componenti e queste tre componenti non possono essere separate l'una dall'altra e gestite come se fossero autosufficienti. L'inesistenza o la scarsa rilevanza di una delle componenti, ad esempio relativa al fatto che l'impresa non sa più organizzare le sue conoscenze

questionario on-line che ci ha consentito di lavorare con le imprese e alle imprese di darci il quadro del loro Capitale Intellettuale

per realizzare la propria missione, fa sì che il capitale umano non sia utilizzato e rappresentato in maniera corretta. Anche se sappiamo benissimo, tutti gli studiosi ne parlano, delle esternalità che la presenza di un grande capitale umano può realizzare per una comunità, per il territorio in cui le persone lavorano e in cui vivono, però al di là di queste considerazioni il capitale umano vale perché esiste un'impresa, perché esistono degli obiettivi, perché esiste un mondo rispetto al quale l'impresa riesce a vivere.

Un altro aspetto importante del lavoro, su cui è stato improntato il nostro modello fin dalle sue fasi iniziali, è stato quello di rappresentare il capitale intellettuale in tre dimensioni tra di loro organizzate in una sequenza temporale. L'impresa nasce perché ha un *Capitale Costituente*, questo è il motore iniziale per cui l'impresa ha ragione d' essere e ha ragione di guardare al futuro e sperare di poter vivere. Il capitale costituente nel tempo si alimenta, si sviluppa, cresce attraverso il processo di innovazione che l'impresa stessa è in grado di proporre e gestire. I processi di innovazione creano una forma di additivo di capitale intellettuale che abbiamo diviso in due parti. Abbiamo chiamato il *Capitale Intellettuale Ordinario* quello che deriva dalla innovazione ordinaria, cioè quella che si realizza tutti i giorni sui prodotti, sui processi, sull'organizzazione. A questa però si aggiunge l'innovazione straordinaria, quindi il *Capitale Intellettuale Straordinario*. Talvolta, è importante sottolinearlo, si verificano delle discontinuità, delle idee radicalmente nuove, che cambiano le attività dell'impresa e quindi l'impresa da qual momento in poi cambia. Purchè poi l'insieme di queste dimensioni, la dimensione relativa al momento della costituzione, delle radici che l'impresa ha rispetto al suo momento di nascita, e la dimensione che acquisisce rispetto ai processi di innovazione si consolidino giorno per giorno nel valore presente che ha il capitale intellettuale nell'impresa.

I processi di innovazione creano una forma di additivo di capitale intellettuale :… il capitale intellettuale ordinario, cioè quello che deriva dalla innovazione ordinaria, quella che si fa tutti i giorni sui prodotti, sui processi, sulla organizzazione …si aggiunge l'innovazione straordinaria e quindi il capitale intellettuale straordinario… discontinuità, idee nuove che cambiano le cose dell'impresa e quindi l'impresa da quel momento in poi cambia.

Noi cerchiamo di valorizzare appunto questo capitale che abbiamo chiamato Consolidato e il cui valore dipenderà dal fatto che determinate innovazioni possono essere integrate, metabolizzate correttamente nell'impresa. Abbiamo detto che il capitale intellettuale lo analizziamo in

ogni sua dimensione per quanto riguarda le tre componenti: quella relativa all'organizzazione, alle risorse umane e alle relazioni, ed abbiamo usato uno strumento chiamato, secondo la definizione di Gianfranco Eddone, la Sonda. La Sonda è lo strumento che ci permette di andare ad esaminare il capitale intellettuale dell'impresa nelle sue varie dimensioni e raccogliere le informazioni necessarie a definire e rilevare la consistenza delle tre componenti in ogni dimensione. Qui abbiamo elencato i passi operativi del progetto: è stata una sequenza di azioni abbastanza complesse che hanno richiesto via via - e qui ringrazio tutte le imprese locali che hanno partecipato - una condivisione delle idee di fondo di questo progetto, del suo valore, perché il raggiungimento degli obbiettivi fosse utile a tutti. Di quanto finora realizzato vi darò qualche risultato, siamo in fase intermedia di elaborazione delle informazioni raccolte. Avrete altri dettagli nel panel che sarà successivo a questa mia introduzione. Attraverso il Questionario sottoposto al campione esteso di imprese del Canavese (circa 135 imprese/redemption del 60% , ndr), che qui è chiamato scheda d'intervista, e attraverso la piattaforma web su cui queste informazioni sono state raccolte e quindi elaborate, si è arrivati a rappresentare una prima immagine delle imprese del Canavese rispetto al loro capitale intellettuale.

"Sonda", lo strumento che ci permette di andare a esaminare nell'impresa il capitale intellettuale nelle sue varie dimensioni e a raccogliere le informazioni necessarie a definire e rilevare la consistenza delle componenti in ogni dimensione..

"Censimento": prima immagine delle imprese del canavese e di come si possono configurare e rappresentare rispetto al capitale intellettuale.

Le imprese che abbiamo contattato e coinvolto sono state circa 135 - e qui i ringraziamenti vanno a Confindustria Canavese e al Biondustry Park, perché insieme a loro abbiamo messo a punto la lista delle imprese rispetto ai settori di appartenenza, significativa al fine dell'approfondimento sulle tematiche del capitale intellettuale. Ci sono alcuni settori d'impresa che non sono stati presi in considerazione, perché non coerenti con le premesse di partenza dell'indagine, focalizzate sulla componente innovativa delle imprese ed anche sul ruolo del lascito Olivetti rispetto al capitale intellettuale. Questo non vuol dire che il Canavese sia più ricco di quanto non appaia da questi risultati - noi abbiamo inteso sottolinerare tutto ciò che entra nel perimetro delle competenze e conoscenze che nel corso di un secolo sono state sviluppate in Olivetti, un'azienda inizialmente di prodotto e meccanica, che ha poi saputo cavalcare le evoluzio-

ni. In azzurro vediamo in questo prospetto quanto è stato realizzato finora: un modello di sviluppo del capitale intellettuale e con il questionario e la piattaforma web gli strumenti che consentono di leggere e rilevare il capitale intellettuale delle imprese. In arancione è evidenziato quanto ci proponiamo di fare negli step successivi, per evolvere verso una capacità di analisi e valorizzazione anche in termini economici, per quanto è possibile, del capitale intellettuale delle imprese fino ad arrivare, rispetto ad obbiettivi più di lungo termine, a realizzare un engine per il bilancio degli intangibili. Voglio darvi qualche dato per comprendere meglio ciò di cui stiamo parlando e per capire le ragioni per cui siamo tutti qui riuniti. Innanzitutto, questa è lista delle imprese assunte come imprese pilota, quelle con cui abbiamo collaborato inizialmente; non ci sono i nomi per ragioni di riservatezza, ma vengono indicati i vari settori in cui queste imprese operano. Con loro abbiamo poco alla volta approfondito i concetti che volevamo consolidare nel nostro lavoro, i modelli che volevamo adoperare, che abbiamo adoperato, ed i temi più rilevanti nell'ottica di chi deve governare l'impresa e portarla avanti. Questi i primi quadri statistici, con la ripartizione per classe di fatturato e andamento di fatturato. Rispetto alle classi di fatturato, notiamo che fra le imprese del campione esteso, che sono tipicamente nell'area dell'eporediese, sono presenti delle grandi imprese, ci sono un certo numero importante di medie imprese, le piccole imprese sono la parte più importante, le piccolissime imprese, micro-imprese sono una parte importante ma non la principale. Ci troviamo di fronte a un territorio in cui c'è un mix, non del tutto consueto per un territorio che abbiamo definito con il termine di distrettuale. Queste imprese hanno avuto, rispetto all'utile del 2007, un fatturato per la maggior parte crescente, molte stabile e una percentuale attorno al 10% di imprese con un fatturato decrescente; quindi diciamo che si tratta, per quanto riguarda il nostro campione, di un insieme di imprese estremamente vitale.

Modello di sviluppo del capitale intellettuale

Questionario: macchina che consente di leggere il capitale intellettuale delle imprese

un bilancio dell'intangibile

Per quanto riguarda il numero di imprese per settore, come potete vedere sono molto distribuite, con un denominatore comune che è l'ICT, telecomunicazioni/telefonia, software informatica, i servizi, per gran parte

nel campo dell'ICT. Quando si va a vedere la ripartizione di addetti per settore impegnati in queste imprese, si nota che circa l'80 per cento degli addetti sono dell'ICT, possiamo dire che in quest'area i numeri sono molto alti, dell'ordine delle migliaia di addetti. Si tratta quindi di un'area che certamente, rispetto alle ipotesi che sono state fatte a livello centrale in Piemonte, ha una vocazione ben definita.
Però, se si vanno a vedere le imprese con caratteristiche molto peculiari in quest'area, c'è un'altra parte, questo lo ricordava Giambattista Giudici (Presidente di Confindustria Canavese, ndr) in cui l'elettronica, l'elettromeccanica, la meccanica rappresentano un nerbo altrettanto forte. C'è poi il settore chimico farmaceutico, che è nettamente in crescita; fino a qualche anno fa non era praticamente presente in quest'area e dunque testimonia anche la capacità di questo territorio di saper stare all'altezza dei tempi. In questo grafico vediamo che la nascita delle imprese nel tempo è stata continua, decennio, dopo decennio. Questo vuol dire che il Canavese ha la capacità di sapersi adattare all'evoluzione dei tempi. Abbiamo detto che le imprese del Canavese ogni decennio crescono in numero molto notevole. Per quanto riguarda la provenienza dei fondatori delle imprese finora censite (circa 80, ndr), sono stati citati 180 fondatori, il che vuol dire 180 imprenditori, che è un numero molto alto, e di questi il 48% proviene dal mondo Olivetti.
Ciascuno di questi è stato introdotto nel proprio ambito lavorativo ed è cresciuto nella sua professione a partire dall'Olivetti. Possiamo affermare che l'azienda ha lasciato delle radici nel territorio, e le ha lasciate in primo luogo attraverso gli imprenditori che hanno assunto il ruolo di condurre avanti quest'area.
Vorrei ora illustrarvi un altro aspetto molto interessante: le idee d'impresa che sono la base del capitale costituente. Il 34% comprende idee innovative di tecnologie di prodotto ed il 21% parte da un prodotto/servizio del tutto nuovo. Questo vuol dire che la maggior parte di queste imprese sono orientate al prodotto, e questa è una tipicità di quest'area che la rende abbastanza unica. Il 13% sono orientate a tecnologie di processo, ma il numero è molto più basso. Rispetto

all'avvio di attività imprenditoriali è stata determinante la presenza di una grande impresa come l'Olivetti, che ha richiesto la fornitura di prodotti e servizi, e poi successivamente anche altri grandi clienti in generale della telefonia cellulare.
Ora un rapido flash sulle cosiddette infrastrutture dell'Economia della Conoscenza. Vediamo che siamo rigorosamente negli standard italiani per quanto riguarda la banda larga: la classifica di EIS 2008 relativa all'Italia dà al 70% la disponibilità di banda larga e anche nella nostra rilevazione siamo al 70%. Rispetto alla presenza di intranet aziendali siamo su valori bassi, mentre per quanto concerne la situazione dei sistemi informativi direi che siamo nella media del paese. Le imprese non hanno dei sistemi informativi integrati e su questo punto occorrerà ovviamente fare degli approfondimenti. Riguardo al capitale organizzativo abbiamo voluto rappresentare alcuni flash su degli aspetti che si rendono immediatamente leggibili attraverso il questionario. Il questionario pone delle domande molto specifiche sulle tecnologie di prodotto importanti o fondamentali per le imprese che vengono intervistate. Le abbiamo separate per settore. Qui emerge un'interessantissima evidenza che può essere utile nell'identificare e indirizzare le politiche per lo sviluppo, cioè sapere quali sono gli ambiti in cui si esercitano le capacità delle nostre imprese, dei nostri imprenditori, e del loro capitale umano. Nel caso dell'elettronica vediamo il ruolo rilevante che hanno le tecnologie informatiche ed altre tecnologie di prodotto. Ora rispetto al settore Informatica/Software, vedete che il diagramma a barre assume delle caratteristiche molto diverse. Nel caso della meccanica c'è una densità maggiore, diciamo così, verso il basso rispetto all'elenco delle tecnologie di riferimento.
Abbiamo dato solo alcuni esempi di elaborazioni statistiche derivate dai questionari compilati dalle imprese. Questo riguarda le connotazioni del capitale organizzativo rispetto alle tecnologie di processo. Qui abbiamo voluto rappresentare due settori importanti: l'elettronica e la meccanica. Sono importantissime le tecnologie di collaudo, cosa di cui da Scarmagno in poi l'Olivetti era estremamente capace e ricca per

esempio, o di montaggio, quindi possiamo dire che una tradizione di impresa si è poi trasferita in competenze e capacità di altre imprese, pur cessando la sua attività in quei specifici settori.
Un'altra cosa mi sembra interessante: il raffronto fra il capitale organizzativo ed i mercati di riferimento. Qui scopriamo che per l'elettronica e la meccanica, presi come esempio, sono assolutamente prevalenti i mercati esteri. Dunque le imprese di questi settori lavorano perché hanno il mondo come orizzonte e non i mercati locali.
Ora arriviamo all'ultimo punto e poi lascio la parola al panel degli imprenditori, introdotti dall'Assessore Enrico Capirone e Lucia Confalonieri. Per quanto riguarda il capitale umano, è interessante notare che nelle imprese che abbiamo coinvolto, con migliaia e migliaia di addetti, la percentuale di laureati è il 29%. Tenuto conto che il valore medio in Italia sempre secondo l'EIS 2008 è il 13%, il campione di questo territorio preso in considerazione sta molto al di sopra del livello italiano. Rispetto ai diplomati siamo a livelli ugualmente molto importanti, il 64%, mentre la percentuale di persone con scarse qualifiche scolastiche è esigua (7%). I settori che assorbono più laureati sono: in primo luogo quello delle biotecnologie, dove gli addetti sono praticamente quasi tutti laureati, e poi i settori in cui sono predominano le attività, diciamo così, di processo. La percentuale di laureati, se andiamo a vedere il software, se andiamo a vedere l'elettronica, se andiamo a vedere le TLC, sono al di sopra delle medie consuete a livello nazionale e internazionale. In alcuni settori si investe molto nella formazione dei propri dipendenti. Le TLC hanno una percentuale di formazione strutturata per i loro dipendenti che supera l'80% ed in generale possiamo dire che la formazione è un aspetto rilevante anche negli altri settori. Da questo quadro sembra che l'offerta di formazione sia ben strutturata, ma questo è comunque un aspetto da verificare e approfondire, dal momento che è un elemento importante per il mantenimento della competitività.
Infine per quanto riguarda i rapporti con l'Università, i dati che abbiamo raccolto indicano quanto sia ristretto il numero di imprese che ha

dei rapporti strutturati con le università, pur avendo nell'area, come abbiamo visto, molte imprese che sono fortemente impegnate nelle tecnologie di prodotto, nell'innovazione e quindi tipicamente dovrebbero essere molto connesse con i centri universitari. E' auspicabile che attraverso le università direttamente, o attraverso le iniziative che le università stanno conducendo in accordo con le istituzioni regionali, sia possibile migliorare questo rapporto con le imprese del Canavese, e a questo riguardo gli imprenditori chiamati ad intervenire potranno esprimere i loro pareri. Per concludere possiamo dire che ci sono buone premesse per il futuro. Per favorire e sostenere lo sviluppo locale riteniamo sia importante affrontare seriamente le tematiche degli intangibili, per rinnovare, connettere e mettere a valore tutto questo ed evitare che si disperda. Passo quindi la parola agli imprenditori.

Questo intervento è stato riportato anche in Appendice (pag. 89) accompagnato dalle diapositive del Power Point presentato durante la conferenza.

Sessione dedicata alle imprese

I "testimoni"

Mario Bosco, *Presidente RGI*
Mario Ciofalo, *Presidente Tiesse, Microlys e Localport*
Barbara Gallo, *Amministratore Delegato Progind*
Mario Adorni, *Direttore del Personale CTS Cashpro*
Vlad Mihalca, *Responsabile Innovation Lab Wind Telecomunicazioni*
Rosario Amodeo, *Amministratore Delegato Engineering*
Alfredo Belsito, *Engineering*
Mario Boella, *Presidente Assirevi*
Andrea Valboni, *National Technology Officer Microsoft Italia*

Coordina
Enrico Capirone, *Assessore al Bilancio della Città di Ivrea*

Introduce gli interventi degli imprenditori
Lucia Confalonieri, *Fondazione Adriano Olivetti*

Enrico Capirone, *Assessore al Bilancio della Città di Ivrea*
Buonasera. Anzitutto volevo ringraziare la Fondazione per l'iniziativa. Ritengo che sia un'iniziativa molto importante, una sorta di regalo che è stato fatto al territorio. Un territorio che comunque da un po' tempo è alla ricerca sostanzialmente di un'identità nuova, di una dimensione nuova. A me piace leggerla anche come una sfida. Questa sera vorrei che gli imprenditori e gli amministratori dell'Eporediese, in particolare quelli che sono in sala, la leggessero come una sfida. Dai dati abbiamo visto che esiste un capitale intellettuale intangibile che abbiamo ereditato e che in qualche modo è anche misurabile, o meglio è stato definito un sistema per misurarlo, per renderlo disponibile.
Spetta adesso al territorio, in qualche modo, farlo crescere, non disperderlo, agli amministratori, al sistema delle imprese, dobbiamo imparare a mettere insieme le cose, i nostri saperi, le culture, la conoscenza, le capacità di innovazione e, lasciatemi aggiungere, il "saper fare" del territorio. Dobbiamo riutilizzare e consolidare il capitale organizzativo, il capitale relazionale e il capitale umano, dobbiamo saper lavorare sull'intersezione tra informatica, elettronica, meccanica e biotecnologia, che sono gli elementi poi che, continuiamo a dire, esistere ed essere importanti sul nostro territorio; dobbiamo, però, trovare anche le modalità per stimolare le imprese, dobbiamo farle lavorare insieme, dobbiamo essere capaci di lavorare insieme e sviluppare iniziative comuni e noi, come territorio, su queste cose non siamo bravissimi.

Lucia Confalonieri

Le aziende qui rappresentate sono una selezione del *panel* iniziale delle quattordici aziende campione, rappresentative dei vari settori. Prima imposto una domanda che vorrei fare e poi, per evitare di dover ripetere più volte la domanda, cedo la parola ai vari rappresentanti., introducendoli uno a uno.

Anzitutto c'è una premessa. Come abbiamo visto, l'eredità culturale e di pratica industriale della Olivetti è molto forte: statisticamente risulta che oltre il 50% dei fondatori vengono dal mondo Olivetti ma non solo. Anche le aziende che non hanno un fondatore che viene dal mondo Olivetti hanno ritenuto importante o fondamentale questa eredità. Quindi, questo è il punto di partenza. Ora, chiediamo a ciascuno di voi - non parliamo del passato, ma di adesso - attualmente come si estrinseca questa eredità nel vostro capitale intellettuale declinato, nelle tre componenti possibilmente - umano, relazionale, organizzativo - com'è oggi. Quali sono secondo voi i punti di forza di questo capitale intellettuale che si è generato a valle, appunto, dell'introduzione dell'innovazione straordinaria che, come ha spiegato prima Ronca, non è il normale adeguamento all'evoluzione tecnologica o delle dinamiche di mercato, ma è quel salto, quella discontinuità positiva che fa fare un salto quantico all'azienda.

Quindi la domanda che intendo porvi è la seguente: come si configura oggi questo capitale intellettuale e quali sono anche le aree di miglioramento? Ma, soprattutto, quali innovazioni di tipo straordinario state pensando? Infine, c'è una domanda che in parte credo sia più pertinente alle istituzioni - ma lo spiegherà meglio Capirone - che è: come si può sviluppare la sinergia tra le varie componenti del territorio?

Allora, a questo punto, se questa è la domanda, presenterei brevemente il primo relatore sulla sinistra: Mario Bosco, che è Presidente del Gruppo RGI. In realtà Mario Bosco è anche stato uno dei due soci fondatori insieme con Paolo Benini. Lui viene direttamente dal mondo Olivetti, infatti eravamo colleghi, quando l'ho rivisto mi è venuto da sorridere perché ricordavo molto bene il volto, anche se non il nome.

RGI diciamo che è veramente un caso interessante, perché è una realtà di un gruppo di persone che ha chiuso il bilancio 2008 con un utile estremamente interessante - non dico le cifre perché non vogliamo farlo per tutti - però estremamente interessanti, di cui il 19% reinvestito in ricerca e sviluppo; nasce nel campo delle soluzioni bancarie ed evolve nel mondo delle soluzioni per le assicurazioni. È una presenza estremamente importante. Faccio ancora una piccola precisazione: nella cartellina che loro hanno c'è uno schema che poi è presente anche sul sito alla sezione riservata che vi ho fatto vedere, che si chiama "caratteristiche strutturali dell'azienda". Ovvero, questo insieme di parametri dedotti dal questionario che hanno compilato, non è altro che un'insieme ragionato della forma e delle espressioni del capitale intellettuale, quindi avevo chiesto loro precedentemente di rispondere utilizzando quei dati come testimonianza oggettiva di quello che appunto raccontano.

Mario Bosco, *Presidente RGI*
Buonasera. Allora, i dati principali sono già stati presentati come premessa. Io sono uno dei soci fondatori dell'RGI: abbiamo cominciato in due. Provengo dall'Olivetti, da quello che era il mondo della ricerca e sviluppo allora, e buona parte delle persone che oggi rappresentano il nostro management, sono state aggregate durante questo percorso che abbiamo fatto con la nostra azienda. Oggi rappresentano - quelli che oggi sono i quaranta-cinquantenni, alcuni di questi perlomeno - quelli che guidano la nostra direzione tecnica, la nostra direzione commerciale; questo è già un primo raccordo con quello che la cultura olivettiana, la cultura è rimasta non solo nei soci fondatori ma continua a essere nella nostra società anche nell'ambito di quello che è l'operatività che abbiamo svolto. Per quanto riguarda i numeri c'è ancora un altro aspetto singolare della nostra società: quando noi abbiamo dovuto sostanzialmente trovare le risorse per impegnarci in ulteriori passi all'interno di quello che è stato il nostro percorso, abbiamo cercato di farlo nell'ambito di quello che era il privato. La nostra è una *public com-*

La cultura olivettiana, è rimasta non solo nei soci fondatori di RGI

pany, è quotata sul mercato EXPANDI, per cui i dati, anche quelli di bilancio, sono pubblici: noi oggi fatturiamo 35.700.000 euro. Questo è il dato del 2008, tanto per dare dei numeri a quello che è il percorso che abbiamo, in qualche modo, impostato.

Correttamente, abbiamo iniziato in tre persone, abbiamo mantenuto la sede storica per quanto riguarda la parte operativa, qui nel Canavese perché era un elemento fondamentale; non per niente chiamiamo quello che è il nostro laboratorio la " fabbrica", la fabbrica dove vengono sviluppati i nostri prodotti, nel senso che la nostra società continua ad essere una società-prodotto che sviluppa e realizza dei componenti che servono per le compagnie di assicurazione. Questo è stato un altro passaggio fondamentale.

Canavese: la fabbrica dove vengono sviluppati i nostri prodotti

Siamo meno conosciuti qui nel Canavese perché ci rivolgiamo a un mercato che sta al di fuori del mercato nazionale. E normalmente ci è sempre stato domandato perché continuiamo ad essere qui a Ivrea: per noi è sempre stato un elemento fondamentale quello di mantenere la fabbrica, la conoscenza, e costruire su quelle che erano le capacità, la creazione, la possibilità di portare al di fuori questi prodotti. È rimasto questo paesaggio per noi, continua ad essere fondamentale e continua ad esserlo anche oggi nell'ambito di tutte quelle che sono anche le nuove sfide che ci aspettano.

Oggi a livello di società, dicevamo, siamo cinquecento persone, circa. Di queste cinquecento persone - tanto per dare alcuni dati per quel che riguarda la componente occupazionale - più dell'80% sono persone assunte a tempo indeterminato e questo vuol dire che per noi la formazione è fondamentale all'interno della nostra società: utilizziamo praticamente quello che è il *know-how* che riusciamo a creare per creare nuovi prodotti che poi portiamo al di fuori e, in qualche modo, ci confrontiamo sul mercato. Altro punto fondamentale che abbiamo realizzato, siamo una delle poche società che in qualche modo, nell'ambito delle compagnie di assicurazione, sviluppiamo un'offerta di sistemi globali come sistemi informativi per le compagnie di assicurazione, che dall'anno scorso abbiamo cominciato, attraverso una ricerca di

cinquecento persone

mercato e poi un'importante contratto, ad esportare anche le nostre soluzioni all'estero. Nel senso che abbiamo delle sedi a Dublino, in Irlanda, a Parigi, per sviluppare, insieme con le compagnie di assicurazione, che non sono solo quelle italiane ma sono anche quelle estere, che, in qualche modo, scelgono le nostre soluzioni e, quindi, quella che è la nostra capacità di innovare. Perché noi portiamo innovazione per quanto riguarda le soluzioni informatiche che sviluppiamo. Con il territorio abbiamo una relazione molto stretta dal punto di vista di quello che è il capitale umano: questo è fondamentale per noi. Viceversa, per altri aspetti, abbiamo meno relazioni con altre società all'interno di quello che è il tessuto del Canavese. Recentemente, per quanto riguarda l'innovazione, abbiamo avviato, nell'ambito della bioinformatica, una nuova società, sempre sviluppando e capitalizzando quelli che sono gli investimenti che noi facciamo all'interno di quello che è il nostro capitale. Nell'ambito della bioinformatica, dove ci siamo dati tempo due anni per sviluppare nuovi prodotti, utilizzando quello che, da una parte, è la conoscenza informatica e, dall'altra, quelli che sono il capitale di ricerca del Bioparco, con una società siamo riusciti in qualche modo, adesso, ad avviare anche un'iniziativa in questo campo. Altro punto che per noi è fondamentale è il seguente. Noi rientriamo nelle società che hanno dei rapporti abbastanza stretti a livello formativo con il Politecnico di Torino. Abbiamo avviato un master e attraverso questo master - utilizzando quello che, praticamente, è il capitale umano - riusciamo, in qualche modo, a partire già con un buon gruppo di persone per sviluppare quelli che sono i nostri prodotti. Questo è tutto.

Da nazionale a internazionale

bioinformatica

Politecnico di Torino

Lucia Confalonieri

Ecco, mi pare che l'idea della *start-up*, con *background* misto informatico e di biotecnologie che confluisce in un motore di ricerca specializzato, sia un ottimo esempio di integrazione. In fondo è possibile anche in altri casi. Come dire, un esempio da copiare, perché, in qualche modo, voi avete messo a servizio la vostra esperienza nel campo del

software e dell'informatica verso un settore emergente. In sintesi è un esempio importante per questo tipo di territorio, come possibilità di integrazione di tecnologie diverse.

Enrico Capirone, *Assessore al Bilancio della Città di Ivrea*
Anzitutto viene da chiedere qual è il segreto di RGI che mi sembra una delle poche realtà che sta emergendo in questo territorio. E, dall'altra, invece, da come ha parlato di relazioni con il territorio, per quanto riguarda il capitale umano, in effetti RGI solo ultimamente si inizia a relazionare un po' di più con il territorio. Come si può accrescere questo o, comunque, è interessante per l'azienda entrare più a sistema con il territorio, si può fare squadra? Quest è un po' la domanda.

Mario Bosco, *Presidente RGI*
Si, non ci sono né barriere né preclusioni. Il tutto per noi avviene sostanzialmente attraverso quelli che poi sono i nostri obiettivi. Per cui, ad esempio, con quello che è il territorio dal punto di vista di questa iniziativa nuova, nell'ambito delle biotecnologie, ci siamo integrati, ci siamo confrontati con il Bioparco per capire in che modo indirizzare questo nuovo sviluppo e come era più opportuno farlo. Per esempio, abbiamo attinto da lì il capitale umano per cominciare: non era solo nell'ambito della nostra azienda che si è evoluto e questo per noi, per quanto riguarda le altre realtà Canavesane, pensiamo che possano esserci una serie di sinergie. Noi abbiamo qualche difficoltà, ecco, a relazionarci oggi. Forse per il particolare settore, per i particolari prodotti, che noi realizziamo ad oggi. Quindi siamo molto più focalizzati verso quello che è, prima, il territorio nazionale e, adesso, se vogliamo, quello internazionale.

Lucia Confalonieri
Passerei a Mario Ciofalo, Presidente del gruppo NVD che è un gruppo attivo dal '96 nel settore ICT; la nostra indagine ha coperto tre aziende del gruppo NVD: Microlys, che realizza, disegna, produce e

distribuisce testine di stampa; Localport, che è un portale territoriale, nonché un'azienda attiva nel settore internet-multimedia e testata giornalistica online registrata e, infine, Tiesse, il caso particolare che abbiamo analizzato, che è un'acquisizione di un ramo di azienda di un gruppo di networking dell'Olivetti. Tiesse disegna e realizza network appliance, router, gateway, che servono appunto per il mondo della communication, prodotti che, fin da subito, hanno avuto una caratteristica importante che si è rivelata vincente e cioè quella di basarsi sul software open-source e in particolare su Linux. La domanda, Mario, è la stessa che ho fatto prima. L'hai già sentita più volte, quindi credo che tu possa rispondere.

Mario Ciofalo, *Presidente Tiesse, Microlys e Localport*
Grazie Lucia. Il gruppo, come diceva Lucia Confalonieri, ha iniziato a operare alla fine del 1996, fondato da un gruppo di manager Olivetti, che hanno deciso, in quella fase, di avviare attività in proprio e, in particolare, fondare una società di venture capital a capitali totalmente privati senza ricorrere alla raccolta di denaro da terzi. Quindi ci siamo focalizzati, con i mezzi finanziari limitati che avevamo, sull'early stage, sulla fase di creazione di azienda, cercando di mettere a profitto le capacità che si liberavano dal processo di evoluzione della Olivetti e della parte di Olivetti dove noi lavoravamo. In dodici anni abbiamo fatto diciotto investimenti, ne abbiamo in portafoglio sette; nell'ultimo periodo, negli ultimi due anni e mezzo, ci siamo concentrati su quegli investimenti dei quali abbiamo il controllo, questo per motivi evidentemente di capacità di supporto del sostegno necessario al loro sviluppo, e quindi abbiamo progressivamente abbandonato alcuni investimenti interessanti che però erano minoritari e sui quali evidentemente le risorse finanziarie impiegate ci erano necessarie per il processo di sviluppo delle altre.
Il capitale fondante di Tiesse, che è l'azienda che è stata presa a riferimento, io che ne sono Presidente, ho 34 anni di Olivetti, i miei colleghi che operano e che hanno sviluppato l'azienda sono tutti di prove-

Il capitale fondante di Tiesse: io che ne sono presidente, ho 34 anni di Olivetti, i miei colleghi che operano e che hanno sviluppato l'azienda sono tutti di provenienza dal progetto e dal mondo commerciale Olivetti.

nienza dal progetto e dal mondo commerciale Olivetti e, sostanzialmente, hanno realizzato, in questi anni, un'attività che è partita dall'acquisto di un ramo d'azienda, piccolo, che operava nel settore di concentrazione dei POS: ovvero quei dispositivi che ci sono nei negozi, gli apparati di telecomunicazione necessari per farli funzionare e gestire, nei confronti delle banche, da una parte, e dei settecento/ottocentomila POS che sono installati, erano gli apparati che Tiesse faceva quando noi comprammo questo ramo d'azienda.

Decidemmo subito, nel 1998, di ridisegnare l'architettura software basandola su Linux e, quindi, abbiamo ridisegnato interamente l'offerta costruendo in questa nicchia di mercato sostanzialmente una grossa quantità di protocolli di connettività: un patrimonio assolutamente importante sulla base del quale sostanzialmente eravamo capaci di rivolgerci ai clienti tipici, che erano le banche o i centri servizi, grandi entità, come Lottomatica, giusto per citare un nome. Reti importanti, quindi, che dovevano evidentemente essere supportate da strumenti di connettività adeguati e rispondenti alla gestione di grosse reti. Lì abbiamo cumulato progressivamente un grosso quantitativo di conoscenze e ad un certo momento abbiamo deciso di fare un salto dalla nicchia al mondo dei router professionali. Non è un passo semplice una cosa del genere perché quando avevamo deciso di fare questo passo, avevamo deciso di metterci in concorrenza con i grandi *player* internazionali perché il mondo della connettività e, in particolare, dei router professionali è in mano alla CISCO, alla Tri-Com e a tante altre aziende con caratteristiche dimensionali nemmeno comparabili. Quali sono stati gli elementi sui quali abbiamo cercato di costruire quello che poi è stato un risultato positivo? Fondamentalmente sul fatto che, avendo un grosso *know-how*, abbiamo cercato di utilizzarlo velocemente. Quindi ci siamo indirizzati su soluzioni che introducevano le innovazioni nel settore della connettività necessaria per i grandi clienti, in anticipo rispetto ai grandi. Quindi un piccolo gruppo di persone particolarmente qualificate batteva sul tempo i grandi, non perché siamo "Mandrake", non è una questione di grandi capacità, ma perché i gran-

Grosso *know-how*, da utilizzare

di hanno tempi e modalità di introduzione dell'innovazione più lenta e, quindi, non riuscivano a rispondere con gli stessi tempi. Poi hanno anche un problema di logistica: i grandi hanno evidentemente grandi investimenti diffusi in tutto il mondo. Una piccola azienda che reagisce velocemente, operando con i telecom operator italiani, è molto più veloce e riesce a ottenere risultati in tempi più rapidi. Ci siamo riusciti e riuscendo, in pochi anni, siamo entrati nel catalogo dei principali telecom operator italiani in questa classe di prodotti. Vi posso garantire che questa non è un'impresa da poco perché entrare nel catalogo di Telecom Italia, giusto per dirne una, insieme ad altri due *supplier*, è un impresa sicuramente molto difficile perché questo è un settore ad elevata barriera all'ingresso, cioè non è un settore dove tutti possono entrare e questo, evidente, è già avvantaggiato.

L'altro elemento sul quale noi abbiamo potuto fare leva, evidentemente, è una capacità di interagire con i principali *telecom operator* e *system integrator*, lavorando, però, anche con l'utente finale. Quindi un prodotto innovativo disegnato interamente, controllato interamente, tutto in Italia. Abbiamo registrato il marchio di "Innovazione made in Italy", che è a disposizione delle imprese che ne vogliono fare uso e rispettano il principio di fare tutto in Italia, progetto e produzione, e abbiamo sostanzialmente cercato di creare e ricreare quello che fanno i grandi e che noi facevamo con Olivetti in tutti i mercati internazionali dove abbiamo operato per decenni: quello di essere capaci di lavorare sia con l'utente finale, sia con i *telecom operator* e *system integrator*, che controllano la catena di distribuzione, andandoci d'accordo ed essendo partner insieme. Quindi mai andando contro il telecom operator o il system integrator, ma, nello stesso tempo, non perdendo mai di vista il cliente finale e disegnando, con lui e per lui, insieme con il partner, le soluzioni necessarie. Questi sono gli elementi su cui abbiamo operato. In termini organizzativi, l'azienda è un'azienda piccola, di 45 persone. E' cresciuta venti volte da quando abbiamo acquistato il ramo d'azienda, ma pur sempre è un'azienda piccola. Sta crescendo bene, riteniamo che abbia la possibilità di crescere ulteriormente e noi stia-

"Innovazione made in Italy"

mo basando questo, evidentemente, su alcuni elementi ulteriori, tra cui quello di rafforzare ulteriormente la presenza in Italia e cominciare a lavorare sull'estero. Questo è tutto.

Lucia Confalonieri
Grazie. Approfitto solo un attimo della pausa per salutare la presidente Bresso e l'Assessore Bairati che ci hanno raggiunto. Grazie .

Enrico Capirone, *Assessore al Bilancio della Città di Ivrea*
Mario, penso ti si possa definire uno dei più grandi conoscitori del sistema industriale e di quello dell'innovazione locale. Sei entrato nel merito di molte situazioni aziendali, hai coniato insieme ai più forti, hai messo a disposizione, "Innovazione made in Italy". Dove può andare questo territorio alla luce anche delle cose che abbiamo sentito oggi?

Mario Ciofalo, *Presidente Tiesse, Microlys e Localport*
Il livello di occupazione tra la grande impresa e la piccola impresa dal 70:30, a favore della piccola impresa all'inverso: quindi il 70 oggi è occupato nella piccola impresa

Mah, io sono sempre stato fiducioso avendo vissuto, insieme con tanti altri colleghi imprenditori, tecnici e manager il processo di trasformazione che nei tempi passati, ricordo, ha visto ribaltare il livello di occupazione tra la grande impresa e la piccola impresa dal 70 al 30, a favore della piccola impresa all'inverso: quindi il 70 oggi è occupato nella piccola impresa su questo territorio, senza significative perdite di posto di lavoro. Quindi vuol dire che, evidentemente, il numero di persone che hanno lavorato sia tradizionali del settore dell'ICT, da cui molti di noi provengono sia Roberto Ricci e tutti i suoi collaboratori, creando ex novo un filone che non esisteva, come è stato citato, tutto questo, se è stato fatto, può continuare ad essere fatto.

Sono le nostre aziende che devono creare il nome, sono le nostre aziende che devono creare il punto di partenza per le nuove imprese o per le nuove iniziative e, quindi, è più complicato, è più difficile, ma non è impossibile

Deve evidentemente continuare ad essere indirizzato il tema di come sostenere questo sviluppo. Non è un problema di finanziamenti puri, è un problema che il territorio sia in grado di organizzarsi per supportare un'evoluzione, perché un fatto è certo: se noi abbiamo beneficiato di investimenti fatti dalla Olivetti e da tutti noi, quando ci lavoravamo, adesso non c'è più un Olivetti che ci può alimentare. Quindi sono

le nostre aziende che devono creare il nome, sono le nostre aziende che devono creare il punto di partenza per le nuove imprese o per le nuove iniziative e, quindi, è più complicato, è più difficile, ma non è impossibile. L'abbiamo fatto finora e io credo che gli elementi su cui puntare sono l'andare a cercare non le cose più facili, che sono capaci di fare tutti, ma cercare, e non è semplice, di fare le cose un po' più complicate laddove ci siano spazi per poterlo fare ragionevolmente, senza poi fare dei buchi, perché poi bisogna che, entro la fine dell'anno, i conti tornino.

Lucia Confalonieri
Grazie. Passerei a Barbara Gallo, che è l'A.D. della Progind. La Progind è un'azienda che opera nel settore meccanico e si occupa della costruzione di stampi per materie plastiche e lamiere. È un'azienda di famiglia, è sempre stata innovativa. Opera dal 1967, ma sicuramente l'avvicendamento nel ruolo di A.D. di Barbara Gallo, giovane imprenditrice ma anche Presidente, tra l'altro, dei Giovani Imprenditori a livello regionale, ha portato un grande contributo. È un'azienda che opera in un mercato tradizionale ma che, proprio recentemente, credo che lei commenterà in proposito, ha anche delle idee decisamente impegnative per cogliere le opportunità del mondo internet. Grazie.

Barbara Gallo, *Amministratore Delegato Progind*
Grazie. Intanto saluto tutta la platea e ovviamente ringrazio anche per l'invito, penso di non averlo ancora fatto, quindi ringrazio dell'opportunità. Come giustamente ha detto, la nostra azienda è un'azienda di famiglia. E' un azienda che ha ormai più di 35 anni di vita. Opera, appunto, nel settore metalmeccanico "classico", direi. È un'azienda il cui fondatore ha vissuto un'esperienza di lavoro alla Olivetti. Devo dire che, mentre appunto il fondatore ha vissuto questa esperienza, tutto il resto dell'azienda, quindi tutto il personale che mediamente è molto giovane all'interno della nostra azienda, non ha vissuto, per esempio, un passato alla Olivetti. Ma è un personale che comunque ha vissuto un'esperienza per quello che sono i racconti, la cultura, quello

che si respira su questo territorio.
Le capacità, l'influenza della cultura Olivetti sulla nostra azienda è sicuramente, oltre alle capacità operative e tecniche che sono di base, sicuramente una capacità progettuale e una capacità di *problem solving* che caratterizzano moltissimo la nostra attività. La nostra azienda opera principalmente, in questo momento, nel settore *automotive*, quindi, oltre alla progettazione e alla costruzione di stampi per la materia plastica e per la lamiera, si occupa di conseguenza anche dello stampaggio e dell'assemblaggio di alcune parti che vanno all'interno dell'auto. Quindi principalmente prodotti per il cruscotto, navigatori satellitari, particolari estetici di una certa rilevanza all'interno dell'auto. Le capacità tecniche di provenienza del fondatore e quindi, principalmente, la capacità progettuale, la capacità di approccio ad attività quali, ad esempio, lo stampaggio bi-iniezione o lo stampaggio di lamierini magnetici in modo automatico, sono le chiavi di accesso che hanno dato la possibilità a Progind di entrare in un mercato quale quello, appunto, dell'automotive, ovviamente nel momento della nascita e dello sviluppo della Progind. Sicuramente un'altra delle caratteristiche importanti per la nostra azienda è anche la qualità funzionale del prodotto che vendiamo ai nostri clienti, non come qualità *standard*, cioè quella che normalmente adesso si definisce "qualità", ma una forma mentale di "qualità funzionale": cioè un prodotto è curato quasi come un prodotto artigianale, in senso quasi artistico del termine, perché ogni prodotto è un unicum, è un opera insomma. Quindi tutte queste competenze insieme, quindi la capacità progettuale, il *problem solving*, la qualità funzionale, la capacità ovviamente anche di coordinamento e delle funzioni, questi sono il *background*, tutto il bagaglio, la nostra cassetta degli attrezzi che ci è servita per sviluppare questa azienda: un'azienda che, operando in un settore tradizionale, ovviamente, come potrete immaginare, ha *competitors* ormai extra-europei e opera confrontandosi con una elevata competizione. Ma dove per esempio la capacità di sviluppo integrale di un attrezzatura in quanto sviluppo e disegno di un'attrezzatura nel suo complesso, con la sua relativa riproducibilità e controllo di ogni parte dello stampo, per esempio, tutte queste cose non fanno parte del bagaglio, attualmente, dei nostri *competitors* soprattutto extraeuropei. Questa quindi è una caratteristica che è proprio di que-

la capacità progettuale, il problem solving, la qualità funzionale, la capacità di coordinamento e delle funzioni, questi sono il background, tutto il bagaglio, la nostra cassetta degli attrezzi che ci è servita per sviluppare questa azienda

sto territorio, perché questo territorio ha espresso grandi tecnici, grandi progettisti, quindi questa è una delle caratteristiche. Sicuramente un'altra caratteristica di Progind è l'organizzazione del lavoro in isole di processo e di prodotto, lasciando autonomia gestionale, soprattutto nel processo interno dell'ufficio tecnico, e questo è stato molto importante, soprattutto per potenziare la capacità progettuale di un gruppo, di una persona, soprattutto per incentivare la crescita, ma anche stimolare la creatività che è fondamentale nel nostro lavoro. Gli spazi fanno parte della pianificazione strategica dell'azienda, anche se non sempre è così facile utilizzarlo come *asset* perché comunque non dipende solo dall'azienda, ma dipende anche da fattori esterni e comunque questo è l'insieme delle competenze e dei punti di forza dell'azienda. Per arrivare appunto a quello che suggeriva la Dottoressa Confalonieri sulla nostra evoluzione, in effetti noi, da qualche tempo, abbiamo cercato di lavorare sulle nostre specifiche competenze, mettendole a disposizione non più dei nostri clienti, ma dell'azienda, ideando, progettando, costruendo e cercando di commercializzare un prodotto completamente Progind. Questa è stata una evoluzione che a noi è venuta naturale e che è stata sentita come un'esigenza. Questo prodotto sarà in uscita a brevissimo tempo ed è una tastiera, appunto, come diceva la Dottoressa, una tastiera per la comunicazione per *emoticon* su internet, sul *web*: questa tastiera è stata possibile grazie a una importante collaborazione di più attori a questo progetto, perché Progind ha brevettato questo oggetto. Comunque, siccome è un oggetto complesso che ha differenti esigenze, è stata ovviamente sviluppata grazie a professionalità che Progind non aveva al suo interno, quindi ha cercato, in questo caso, sul territorio, questo link. Insomma il lancio sarà a breve e speriamo che la cosa funzioni.

l'organizzazione del lavoro in isole di processo e di prodotto

Un prodotto completamente Progind

Lucia Confalonieri
Grazie.

Enrico Capirone, *Assessore al Bilancio della Città di Ivrea*
Ma sfruttando il tuo lato di giovane imprenditrice nel confronto che hai con altri giovani imprenditori di altri territori, ritrovi una differenza nella

cultura aziendale di base e di questo territorio, oppure è soltanto una cosa che a noi piace pur sempre ricordare? Mi piacerebbe sottolineare questo aspetto.

Barbara Gallo, *Amministratore Delegato Progind*
Questa domanda è cattivissima.

Lucia Confalonieri
Scusate, vi chiedo di essere sintetici perché siamo terribilmente indietro e ci sono ancora tanti interventi.

Barbara Gallo, *Amministratore Delegato Progind*
No. Sicuramente è una caratteristica importante per questo territorio, il bagaglio culturale. Devo dire che, comunque, ci sono territori in cui, almeno tra giovani imprenditori, si parla poi in effetti la stessa lingua. Quindi, anche senza un bagaglio di questo genere, chiaramente, si arriva poi alle stesse conclusioni. Questo però non vuol dire che l'esperienza che abbiamo vissuto non sia importante. Anzi, sicuramente è qualche cosa che ha segnato moltissimo le nostre vite e che probabilmente non saremmo quello che siamo e che probabilmente riusciamo ad essere quando siamo stimolati, se non avessimo avuto questa esperienza. Io penso che non sia scomponibile, insomma. Ovviamente non so immaginare un altro modo di essere e quello che posso dire è che le esperienze che vedo all'interno del territorio regionale, o comunque nazionale, non sempre riportano determinate caratteristiche. Per esempio di cultura, di condivisione, di progettualità e di creatività, mentre, invece, ce ne sono altre, per esempio la proattività verso la commercializzazione, verso l'esterno, verso progetti impattanti. Ecco, forse non fanno tanto parte della nostra cultura, mentre invece fanno parte di altre culture industriali. Non so se mi sono spiegata

caratteristiche o di cultura, di condivisione, di progettualità e di creatività

Lucia Confalonieri
Grazie. Allora passerei da questa parte. Poi riprenderemo da lì. Scusate se non sono sequenziale. Vorrei presentarvi Mario Adorni, che è il direttore

del personale di CTS Cashpro. Il gruppo CTS è un esempio molto noto e importante di realtà industriale in questa zona. La derivazione Olivetti è estremamente importante. Non si tratta solo di singole persone, di singoli individui, ma di un piccolo gruppo di progetto che, in modo compatto, ha dato il via a CTS Electronics negli anni Ottanta e che, successivamente, è diventato un gruppo, di cui CTS Cashpro, nata nel 1996, è un esempio più recente. L'azienda produce fondamentalmente sistemi multifunzionali per l'ambiente bancario, per la gestione di banconote; quindi si rivolge ad un mercato molto particolare, molto specializzato. Il sito è solo in inglese perché CTS Cashpro opera fondamentalmente nel mercato extra-nazionale, in particolare in Europa, in Germania e in Spagna e da qualche anno, dal 2004, anche negli Stati Uniti. La struttura della domanda è quella di prima. Scusate, vi chiedo ancora gentilmente di essere sintetici perché siamo veramente in ritardo. Grazie.

Mario Adorni, *Direttore del Personale CTS Cash-Pro*
Buonasera, chiedo scusa a nome di Paolo Ciampi, che doveva essere il relatore, ma è impegnato con un importante cliente tedesco e ai clienti non si può dire di no. Direi che, usando le categorie concettuali della ricerca, CTS è strettamente intrecciata con le vicende della Olivetti, per quanto riguarda il capitale umano e il capitale relazionale.
Il capitale umano è chiarissimo. Io allora ero, negli 1980, un dipendente Olivetti, e un giorno ho visto presentarsi tre progettisti che mi hanno comunicato l'intenzione di mettersi in proprio. E nel 1981, sempre nello stesso settore, io ero capo del personale - probabilmente direte che ero un cattivo capo del personale perché avevo tutte queste dimissioni - e si è presentato un quarto che mi ha detto che pure lui aveva intenzione di mettersi in proprio e di mettersi con gli altri tre. Da questo è nata la CTS Eectronics con tutti gli sviluppi che ha citato la Dottoressa Confalonieri.
Il Capitale umano…il capitale umano, per certi versi, la CTS lo ha costruito con i disinvestimenti della Olivetti. Perché quei quattro avevano deciso di lasciare la Olivetti? Perché, nella loro percezione, rite-

Il capitale umano

nevano che la Olivetti avrebbe deciso di disinvestire nel settore elettromeccanico e loro, invece, credevano fermamente che il settore elettromeccanico avesse ancora un futuro e che, quindi, valesse la pena di continuare ad investirci. Quindi, veramente, potete vedere un andamento complementare: da una parte un calo di impegno e, dall'altra, una crescita di impegno.

Il capitale relazionale

Per quanto riguarda il capitale relazionale, questo è abbastanza naturale: la CTS per buona parte della sua storia, ha lavorato con le consociate Olivetti, ha lavorato con la Olivetti. Lo stimolo a investire sui prodotti che adesso fanno parte della linea di prodotti CTS, è venuto fondamentalmente dalle consociate Olivetti e dagli investimenti che la Olivetti stava facendo nel settore bancario. La Olivetti investiva direttamente per quanto riguarda la produzione dei sistemi però era totalmente carente per quel che riguarda le periferiche, le periferiche per il trattamento dei documenti. Sapendo che esisteva questo piccolo nucleo di progettisti provetti, è venuto bene alle persone del marketing Olivetti rivolgersi a questi, che intanto erano un po' cresciuti, ma nemmeno tanto, per chiedere di sviluppare i prodotti che servivano per completare configurazioni che sarebbero poi state vendute alle banche. Quindi i clienti della CTS per certi versi all'inizio furono i clienti della Olivetti. Alla Olivetti poi si aggiunsero grandi nomi tipo la NCR, tipo la IBM, che, facendo esattamente lo stesso mestiere, o volendo fare esattamente lo stesso mestiere della Olivetti sul mercato, trovavano a Ivrea questo piccolo nucleo di persone che sapevano fare dei prodotti di buona qualità e che erano proprio tagliate sulle esigenze dei clienti. Quindi c'era una mistura: da una parte, pianificazione strategica che veniva fatta dalla grande azienda, e, dall'altra parte, una grandissima capacità di progetto e di realizzazione che era rappresentata da questa piccola azienda; poi il tempo è passato e si sono aggregate altre persone che intanto uscivano dalla Olivetti.

In questo momento la CTS, come ha detto Confalonieri, ha una linea completa di periferiche per l'approntamento di sistemi bancari, di sistemi di trattamento di documenti in ambito bancario. Ha allargato

la propria linea di prodotti anche alla generazione delle carte plastiche, delle carte di credito o delle *fidelity card*. Sta investendo pesantemente in tutti i prodotti che servono per il trattamento delle banconote, perché è vero che c'è la moneta elettronica, è vero che c'è la transazione online ma vi assicuro che di banconote ce ne sono ancora molte al mondo e il trattamento di queste banconote è costosissimo e, di conseguenza, le banche vedono assolutamente in modo favorevole la presenza, la disponibilità di prodotti che permettono di ridurre il costo del trattamento.

Andando a vedere le cifre attuali, il gruppo in questo momento comprende 250 persone: di queste 160 sono progettisti in senso stretto. Ovviamente, alla competenza elettromeccanica del 1980, si sono aggiunte tante altre competenze, perché oramai i prodotti elettromeccanici si fanno con una dotazione di software che è molto elevata, però fondamentalmente il valore aggiunto continua ad essere quello di quella combinazione mirabile tra meccanica, elettromeccanica, elettronica software, capacità di capire quali sono le esigenze del cliente e capacità di mettere insieme questi fattori, queste tecnologie, in prodotti che, tutto sommato, incontrano le esigenze del cliente e vengono venduti.

Tanto per dare una cifra, il prodotto che fa una delle consociate della CTS, la CTS Cashpro in questo momento rappresenta il 33% del mercato mondiale, quindi la CTS Cashpro ha una quota del 33% del mercato mondiale di questi prodotti: vi assicuro che il 33% è una quota di assoluto rilievo.

il 33% del mercato mondiale

E quindi grandissima prevalenza di personale di ricerca e sviluppo. Il resto del personale è personale di ingegneria o personale di qualità; tutte le attività produttive sono fatte all'esterno dell'azienda e vengono fatte in questo momento tutte nel Canavese o nelle zone circostanti, dove c'è disponibilità di fornitori adeguati. Quando dico "adeguati" è che purtroppo in questo territorio si trovano molti fornitori meccanici capaci di fare prodotti in grande serie e si trovano pochi fornitori capaci di rifornire, con qualità adeguata, la piccola serie. Però questo, insomma, è un problema che si vede.

grandissima prevalenza di personale di ricerca e sviluppo

innovazioni straordinarie

una presa diretta con il cliente e con le esigenze del cliente

E quali sono le innovazioni - sempre per usare il linguaggio della ricerca - le innovazioni straordinarie? Beh, c'è un'innovazione molto puntuale, molto forte e che è il passaggio da canali di distribuzione totalmente indiretti a una parte dei canali di distribuzione diretti. La CTS ha aperto una consociata in Italia, ne ha aperto un'altra in Inghilterra e, dal 2004, esiste la consociata negli Stati Uniti. Questo processo non sarà sviluppato a tappeto perché non ha senso creare consociate in mercati che hanno volumi bassi, però nei mercati principali, quindi Italia, Regno Unito e Stati Uniti è valsa la pena e questo permette all'azienda di avere una presa diretta con il cliente e con le esigenze del cliente, che, avendo una distribuzione indiretta, è ancora un po' problematico.

Lucia Confalonieri
Grazie.

Enrico Capirone, *Assessore al Bilancio della Città di Ivrea*
Volevo solo sottolineare questa anomalia: si è parlato di innovazione per una modalità di distribuzione del prodotto, che mi sembra molto interessante soprattutto per questo territorio. Volevo una battuta in questo senso.

Mario Adorni, *Direttore del Personale CTS Cash-Pro*
Si, noi l'abbiamo ritenuto assolutamente necessario, perché altrimenti si sarebbe corso il rischio di perdere la visibilità sull'evoluzione delle esigenze dei clienti. Allora in mercati particolarmente sviluppati tipo gli Stati Uniti, tipo l'Inghilterra e anche l'Italia, è possibile avere questa presa diretta e quindi quello che una volta, in termini di pianificazione strategica, veniva garantita dai grandissimi clienti, a questo punto, ragionevolmente, siamo in grado di produrcelo noi; quindi è un esigenza dell'azienda. Quindi non è tanto un'esigenza di recuperare margini, perché tutto sommato i margini maggiori che si recuperano vengono off-settati dai maggiori costi di distribuzione, però è proprio una que-

stione di visibilità sul mercato e di visibilità sull'esigenza del cliente.

Lucia Confalonieri
Ok, grazie. Mi dicono che i tempi sono molto ristretti. Scusate, mi rendo conto, è un compito ingrato, vi prego di essere sintetici. Allora le ultime due aziende sono Wind ed Engineering: sono due realtà diverse dalle altre perché sono due aziende presenti soprattutto a livello nazionale. Wind è un'azienda con sede principale Milano e Roma, però, avendo ereditato Infostrada, non solo il marchio, ma anche i prodotti che rimangono ancora tali per la telefonia fissa, ha comunque una sede operativa qui ad Ivrea. In particolare il Dottor Mihalca, che è responsabile degli *Innovation Lab* è responsabile anche di un gruppo, appunto ad Ivrea che fa *scouting* tecnologico. Quindi vorrei, da questo punto di vista, non tanto parlare di Wind a livello nazionale, che comunque sappiamo chi è, ma concentrarci un attimo sulla realtà Eporediese. Grazie.

Vlad Mihalca, *Responsabile Innovation Lab Wind Telecomunicazioni*
Si, grazie e buonasera. Posso dire solo che è evidente che Wind nasce con Olivetti nel DNA perché metà dell'azienda, Wind-Infostrada, possiede come capitale intellettuale sicuramente almeno il 50% dell'eredità Olivetti. Tutt'oggi ci sono tantissimi manager all'interno dell'azienda che sono cresciuti professionalmente all'interno di questa città.
Ivrea per noi è una sede importante: è la quarta come dimensione dopo Roma, Milano e Napoli, è più grande di Genova o di Mestre o di Palermo. Ad oggi, diciamo, è un'importante sede operativa e dall'anno scorso abbiamo dato un'ulteriore accelerazione al discorso di innovazione all'interno dell'intero gruppo, focalizzando parte dell'attività dell'*Innovation Lab* qui a Ivrea, quindi parte a Milano, parte a Ivrea.
Va detto che lo scenario delle telecomunicazioni, ad oggi, richiede una focalizzazione ancora più forte sull'innovazione perché siamo in presenza di uno spostamento di paradigma e un'evoluzione tecnologica importante nel mondo dei terminali, che stanno evolvendo verso piat-

Ivrea per noi è una sede importante: è la quarta come dimensione dopo Roma, Milano e Napoli

focalizzazione ancora più forte sull'innovazione

piattaforme aperte, vere piattaforme software

taforme aperte, vere piattaforme *software*, su cui sviluppare le applicazioni. Cosa che non succedeva prima, perché fino a qualche anno fa i telefoni servivano solo per telefonare, al massimo per mandare messaggi, e quindi vediamo in questa evoluzione un'importante opportunità per un operatore. Però vediamo un importante opportunità, in generale, per il tessuto anche delle PMI informatiche, perché un mondo aperto lato terminali significa un'opportunità di sviluppare applicazioni interessanti per tutte le PMI che hanno capacità di sviluppo software. In particolare, sulla nostra realtà di Ivrea abbiamo un team che cura, appunto, gli aspetti di innovazione legato all'interazione col mondo accademico, con i centri di ricerca e il nostro centro di ricerca, con cui coordiniamo i progetti - anche progetti finalizzati a ricerche in ambito europeo, progetti finanziati anche dalla comunità europea - e poi abbiamo anche un laboratorio in cui stiamo sviluppando delle applicazioni mobili per la nuova categoria di terminali. Il gruppo di Ivrea opera, diciamo, in collaborazione con il gruppo di Milano, dove vengono poi sviluppate altre sfaccettature di questo mondo dell'innovazione mobile.

Lucia Confalonieri

Perfetto. Vuoi fare una domanda? No, andiamo avanti allora. Scusate ma devo un attimo sintetizzare, abbiate pazienza. Allora, a questo punto passerei a Engineering, che è l'ultima azienda del panel, perché poi abbiamo due relatori un po' particolari.

Engineering è un gruppo multinazionale che nasce negli anni Ottanta; è cresciuta molto attraverso successive acquisizioni e, per quanto riguarda quindi il nostro interesse, chiaramente c'è il fatto che ha acquisito la sede di Pont S. Martin, il data center di Pont S. Martin, che sostanzialmente svolge servizi di gestione dei sistemi informativi in quello ramo che voi definite "outsourcing infrastrutturale". Allora, chiaramente questo data center è importante e ha tutta una serie di numeri, di qualificazioni, che lo rendono significativo. Leggevo, tra l'altro, che ha resistito al *black out* nazionale che c'è stato qualche anno fa quindi vuol dire che è una strut-

tura sicuramente ad alta affidabilità. È importante perché rappresenta una linea di *business* per Engineering, però - chiaramente come ho fatto precedentemente per Wind, la faccio anche a voi - per la realtà locale, che cosa pensate in termini di innovazione e quindi di tutto la struttura della domanda che avevo fatto all'inizio? Grazie.

Rosario Amodeo, *Amministratore Delegato Engineering*
Sarò brevissimo perché il tempo stringe. Trovandomi ad Ivrea mi avrebbe fatto piacere intrattenermi qualche momento sull'eredità Olivetti che credo portarmi addosso con i miei stretti collaboratori. Ma penso proprio che non sia il caso di dilungarmi su questo questa sera. Rappresento Engineering, che è la più importante azienda italiana di informatica, fortemente impiantata anche in Piemonte. Abbiamo trecento persone circa, a Torino, altrettante in Valle d'Aosta e a Pont S. Martin che, come ricordava la Dottoressa, è uno stabilimento importante, uno dei più importanti data center in Europa, è eredità Olivetti - costruito, pensato, realizzato da Olivetti e dalla Valle d'Aosta da Olivetti-Syntax , oggi nostro e che ci siamo impegnati a rilanciare. Ma quello che vorrei sottolineare è che noi stiamo elaborando un progetto per radicarci maggiormente in Piemonte, perché sinora le fabbriche di software, di sviluppo *software* le abbiamo sempre fatte - non solo noi, ma un po' tutti - nel Meridione. Noi ne abbiamo due: uno a Palermo e uno a Torre Annunziata, mentre abbiamo fatto una serie di ragionamenti, che qui ometto di fare, per i quali stiamo pensando di aprire una fabbrica di sviluppo *software* anche in Piemonte. Su questo progetto vorrei che spendesse due parole l'Ingegner Belsito, il responsabile Engineering per l'elaborazione del progetto. Non sarà lungo perché anche lui si renderà conto. Sono molto contento che ci sia l'Assessore Bairati e la Presidente. L'assessore Bairati ho sperato di vederlo a Roma due volte e due volte…ma ci vedremo su questo tema perché ci interessa molto.

Engineering, che è la più importante azienda italiana di informatica, fortemente impiantata anche in Piemonte. Abbiamo trecento persone circa, a Torino, altrettante in Valle d'Aosta e a Pont S. Martin

Lucia Confalonieri:
Colgo solo l'occasione per salutare il presidente Saitta che ci ha rag-

giunto. Buonasera e benvenuto.

Alfredo Belsito, *Engineering*
Allora, molto velocemente per completare. Il Dottor Amodeo prima ricordava come la nostra organizzazione è un'organizzazione territoriale che nel corso del tempo ha sviluppato delle strutture territoriali molto forti, che sono diventate poi, a loro volta, più che delle filiali, delle aziende che hanno sviluppato sul territorio una politica del territorio. Questa è l'idea che stiamo portando avanti anche per il Piemonte e, proprio riallacciandomi a quelli che sono un po' i motivi ispiratori del pomeriggio e dei lavori, noi su che cosa basiamo questa struttura? La baseremo ovviamente sul valore delle capacità umane, quindi sulle risorse umane. Abbiamo già molti specialisti ma pensiamo di dover presto incrementare fortemente questa nostra presenza; quindi: vicinanza molto stretta con le università e con i centri di ricerca. Noi, al nostro interno, abbiamo un importante centro di ricerca e sviluppo ma ovviamente poi faremo ricadere su territorio questo discorso. La nostra, peraltro, è un'azienda che si occupa di seguire su tutti i settori merceologici quindi una delle nostre caratteristiche è anche quella di stringere relazioni con il territorio, rapportarsi con quelli che non sono solo dei clienti ma che - spieghiamo almeno quella che è stata la nostra esperienza di successo in altre realtà dell'Italia - diventano dei partner. Quindi diventano dei partner con i quali condividere sviluppi, investimenti e con i quali condividere le idee. Dunque, da questo punto di vista, l'iniziativa, l'insediamento piano piano si trasforma e diventa esso stesso un'azienda che intreccia forti relazioni e legami col territorio. Questo mi sembra un progetto, direi, importante che nasce ovviamente in un momento che, da un punto di vista della congiuntura nazionale e internazionale, non è facilissimo. Ma noi pensiamo che ci sono tutte le condizioni sul territorio per poter avere, nel corso dei prossimi due anni, un progetto che sia compiuto e di successo. Grazie.

relazioni con il territorio,

partner con i quali condividere sviluppi, investimenti e con i quali condividere le idee,

Lucia Confalonieri
Allora altri due importanti relatori di questo panel sono Mario Boella di Assirevi, che è l'associazione di revisori contabili italiana e che comprende le società che fanno certificazioni di bilanci.

Mario Boella, *Presidente Assirevi*
E' un tema un po' ostico, per cui è difficile dire alla gente di cosa ci occupiamo e questo è un bene per noi che lo facciamo.

Lucia Confalonieri
Io direi che la domanda principale che è emersa dalle discussioni con le aziende precedenti e, visto che si parla di iscrivere gli intangibili in bilancio, riguarda la modalità attraverso cui le aziende possono fare ciò: ovvero com'è possibile insegnare alle aziende a iscrivere gli Intangibili a bilancio, evitando però il problema delle "trappole fiscali", perché questa è stata la domanda più comune che è venuta fuori. Quindi direi che questo è il punto. Grazie.

Mario Boella, *Presidente Assirevi*
Si, perfetto. Grazie. Grazie per l'invito, ma soprattutto una brevissima osservazione che di tecnico non ha nulla: in un momento in cui si cercano ventate di ottimismo, io devo dire che, avendo sentito gli interventi precedenti e avendo capito come si lavora qua, beh l'ottimismo me lo porto a casa, quindi grazie per questo.
Scendendo a un tema un pochino noioso che è quello dell'informazione finanziaria, dei bilanci e il tema degli intangibili, degli immateriali, è un grosso tema. Il problema però è che, secondo me, quello che ci si deve chiedere, immagino, alla luce di quello che abbiamo sentito oggi è: ‹Ma tutto questo che, nelle aziende che hanno partecipato alla ricerca, rappresenta sostanzialmente il fondamento dell'azienda stessa, è esplicitato nel bilancio?› L'unico momento di comunicazione finanziaria tradizionale, lo sapete, è il bilancio. Questo è il momento delicato, ahimé, anzi, qui devo dire che mai nella storia avrei pensato, facendo questa attività, di vedere che i principi contabili diventavano un elemento discusso da Capi di Stato, mi sono sentito veramente molto gratificato da questa cosa; sulle cose che sono state dette magari un po' meno, però sull'argomento si è parlato. Allora, se la domanda è: "Nei bilanci, nei report finanziari, la tematica del capitale intellettuale è trat-

tata bene?", cioè: "Io leggo il bilancio di esercizio e capisco?". La risposta è semplice: "No".

Il linguaggio contabile, sia esso quello locale, sia esso quello internazionale, ha dei grandi, grossi limiti: uno, perché è legato al costo e quindi non esplicita certo quello che può essere il valore del capitale intellettuale attuale; e, l'altro, perché ha dei grossi limiti di rilevazione. Non sto a tediarvi con argomenti di carattere tecnico ma il problema di fondo è che non è sufficiente leggere il *financial statemen*t, il bilancio civilistico, il bilancio d'esercizio o il bilancio consolidato per capire quello che è il messaggio fondamentale che, credo, da questa ricerca, da questo studio, si vuole tirar fuori. Cioè quali sono i valori sostanziali, i vantaggi competitivi delle aziende che hanno presentato la loro storia. Io non credo che riuscirei a leggerli completamente nel bilancio, però se è così smentitemi, ma difficilmente, forse, troverei tutte quelle informazioni che invece auspicherei di trovare.

accompagnare al bilancio tradizionale un documento aggiuntivo

Quindi, la necessità è quella di accompagnare al bilancio tradizionale un documento aggiuntivo. Sia chiaro: non siamo qui a vendere un prodotto, come si dice. Quello che vogliamo dire è: "arricchiamo il bilancio di esercizio di una serie di indicatori che possano esprimere quelle che sono veramente i cosiddetti *Key Performance Indicator* di quelle che sono le sostanziali attività, posso anche dire nascoste o non sempre esplicitate nel bilancio".

Key Performance Indicator

non è un grosso problema, è un grosso lavoro. è il risultato di un elaborazione continua

È un grosso problema? Probabilmente non è un grosso problema, è un grosso lavoro. Non è un grosso problema, bisogna però credere che sia uno strumento necessario e, guardate, il bilancio del capitale intellettuale non è uno strumento che nasce al 31 marzo di ogni anno, è il risultato di un elaborazione continua. Quindi bisogna credere che ciò che io vado rilevando con questa metodologia è qualcosa che mi serve per la gestione, è un *asset* che devo gestire: mi chiedo che valore ha all'inizio dell'anno, mi chiedo che valore ha alla fine dell'anno. Se credo in questo, allora ha un senso, allora si, si potrà produrre un documento utile per chi gestisce e utile per il terzo. Auspicabilmente, anche utile per quel settore finanziario che in questo momento è così tanto

quali sono i valori sostanziali, i vantaggi competitivi delle aziende

lento nel valutare e nel sovvenzionare l'attività dell'impresa. Solo questo, e sicuramente ho dato un contributo: ho riportato in termini più ridotti il ritardo.

Lucia Confalonieri
Grazie mille, perfetto. È stato bravissimo. Colgo l'occasione per dire che quello che lei ha citato, la definizione di questi KPI (Key Performance Indicator) e la loro valorizzazione, è proprio il frutto della nostra prossima collaborazione, visto che abbiamo deciso, come Fondazione Adriano Olivetti, di collaborare con voi che sicuramente siete esperti dal punto di vista del bilancio, quindi di aspetti finanziari del capitale intellettuale.

Mario Boella, *Presidente Assirevi*
Non per rimangiarmi il vantaggio che mi ero preso ma fatemi solo dire: attenzione a questo nuovo strumento. Cioè, il bilancio del capitale intellettuale non deve essere uno strumento autoreferenziale. Non commettiamo l'errore che si potrebbe, forse, aver commesso quando si è parlato di bilancio sociale, di bilancio ambientale. Da qui una necessità degli standard di riferimento: farò arricciare il naso a chi, quando sente la parola "standard" si irrigidisce un pochino. Però questo ci vuole, perché sennò corriamo il rischio di studiare e di immettere sul mercato uno strumento controproducente.

il bilancio del capitale intellettuale non deve essere uno strumento autoreferenziale

Lucia Confalonieri
Grazie. Infatti uno dei nostri obiettivi è proprio quello di studiare lo status degli standard in corso, perché non c'è ancora uno standard univocamente accettato, ma ci sono alcune proposte e quindi il nostro obiettivo è quello di studiare e collaborare per capire qual è lo standard che si affermerà. Grazie. Allora chiudiamo il *panel* con un ultimo ma non meno importante. Si tratta di Microsoft, che è stata citata all'inizio da Laura Olivetti come uno dei partner strategici del Tavolo dell'Innovazione. Qui è rappresentata da Andrea Valboni, *National*

Technology Officer e che "casualmente" viene anche lui dal mondo Olivetti ed è un ex collega, appunto una curiosa coincidenza. Microsoft è, a livello internazionale, estremamente attiva su questo tema degli Intangibili. Partecipa anche a questo sforzo di standardizzazione che citavamo prima. Ora vorrei capire da Andrea Valboni, sostanzialmente, qual è la politica in Italia di Microsoft per quanto riguarda gli Intangibili.

Andrea Valboni, *National Technology Officer Microsoft Italia*
Intanto ringrazio la Fondazione per avermi invitato a questo evento ed è molto bello trovarsi qua, per me personalmente perché tutte le volte che torno a Ivrea, mi sembra di essere tornato a casa per certi versi essendo io nato in questo ambiente. Mario Adorni parlava prima di tre persone che erano uscite da Olivetti e hanno fondato la CTS: beh, uno di queste tre persone è stato il mio primo capo in Olivetti e quindi lo conosco proprio bene e mi sento molto a casa.
Qual è la nostra posizione come azienda sugli intangibili e perché per noi sono importanti? Microsoft è un'azienda che nel suo bilancio consolida l'*asset* intangibile, quindi lo porta in bilancio da diversi anni. Non è l'unica a livello americano, questa è una pratica che si sta consolidando negli Stati Uniti d'America e pensiamo che questo debba succedere prima o poi anche al di fuori degli Stati Uniti d'America, perché lavorare sul capitale intangibile - abbiamo sentito anche dalle testimonianze delle aziende di oggi - è un fattore importante per la competitività.

Microsoft è un'azienda che nel suo bilancio consolida l'asset intangibile, quindi lo porta in bilancio da diversi anni.

Nell'ascoltare gli interventi di oggi, mi è venuto in mente un libro, che non so se avete letto: si intitola *Centomila punture di spillo*, di Rampini e De Benedetti. Qui qualche puntura di spillo ce l'abbiamo a questo tavolo, ed è una cosa bella sentirlo, perché fa capire come sia corretto, come sia giusto lavorare in quella direzione, quindi lavorare sul capitale intellettuale e rafforzare quello che è l'elemento portante per l'innovazione. Perché soltanto lavorando su quella che è l'innovazione di prodotto, di processo o di modello commerciale, si può continuare o ritornare ad essere competitivi.

Due anni fa cominciammo a ragionare su questo piano di attività nell'ambito del Piemonte. Non vi sto a fare la storia del perché decidemmo il Piemonte. Per tutta una serie di ragionamenti che facemmo al nostro interno e anche con l'Assessore Bairati, il Piemonte aveva tutta una serie di connotazioni che ci portavano a pensare essere più importanti di altre regioni italiane, dove fare delle attività, tentare di fare delle cose per l'innovazione del sistema-paese.

Questa cosa era inizialmente il *Microsoft Innovation Center*, che oggi è a Torino, e che ha come compito fondamentale non tanto quello di fare prodotti, ma quanto quello di trasferire competenze al mercato, perché gli altri facciano prodotti e facciano prodotti competitivi. Qualche volta potrà succedere sulle nostre tecnologie, qualche altra no. Il mercato è fatto così, bisogna adattarsi. Quindi noi lavoriamo per migliorare e migliorarci attraverso l'esperienza diretta, attraverso le aziende che poi operano sul territorio.

Microsoft Innovation Center, che oggi è a Torino, e che ha come compito fondamentale non tanto quello di fare prodotti, ma quanto quello di trasferire competenze al mercato, perché gli altri facciano prodotti e facciano prodotti competitivi.

La cosa che, però, io trovo sia particolarmente importante è che, quando, due anni fa, iniziammo a fare questo tipo di ragionamento, il momento era diverso, non era quello che stiamo attraversando oggi. Due anni fa c'era qualche sintomo di crisi, dovuta all'economia globale ma non eravamo entrati in una crisi, finanziaria prima, economica dopo, come quella che stiamo attraversando. Alla luce di questi cambiamenti, però, ritengo che quello che decidemmo di fare due anni fa e che vogliamo continuare a fare sia ancora più importante, perché sta a noi, fondamentalmente, decidere come vogliamo uscire da questa crisi: se vogliamo uscire allo stesso modo in cui ci siamo entrati, o vogliamo uscirci invece con un maggior bagaglio di competitività, grazie al fatto che si investe sull'innovazione e sul cambiamento e in quanto tempo ci vogliamo uscire, cioè con quale velocità vogliamo uscire da questa crisi. Credo che tutte queste cose che vengono fatte a favore del cambiamento, dell'innovazione, della ricerca mirata al miglioramento del prodotto e del processo, siano tutte cose che contribuiscono sostanzialmente a impattare su un'economia in positivo per la Regione, e in questo noi ci crediamo molto, perché fa parte un po' del

tutte queste cose che vengono fatte a favore del cambiamento, dell'innovazione, della ricerca mirata al miglioramento del prodotto e del processo, siano tutte cose che contribuiscono sostanzialmente a impattare su un'economia in positivo per la Regione

Sessione conclusiva

Il Contesto: regioni globali e territorio

Politiche di sviluppo

Fulvio Uggeri, *Direttore del Centro Ricerca Bracco*
Pietro Garibaldi, *Direttore Collegio Carlo Alberto*
Antonio Saitta, *Presidente Provincia di Torino*
Mario Calderini, *Presidente Finpiemonte*
Andrea Bairati, *Assessore all'Innovazione della Regione Piemonte*
Mercedes Bresso, *Presidente della Regione Piemonte*

Carlo Ronca

Buonasera. Tenuto conto della necessità di stringere i tempi, avevamo articolato in tre parti quanto rimane da dire in questo convegno. Pensiamo di mettere tutti insieme, perché, in effetti, i temi che pensavamo di trattare e cioè il tema del territorio e dello sviluppo territoriale, andando ad analizzare le condizioni generali rispetto alle regioni globali, le politiche dello sviluppo e, infine, le conclusioni che abbiamo affidato alla Presidente della Regione Piemonte, ci sembrano tutti argomenti che si possono, in qualche modo, inanellare uno dopo l'altro. Quindi invito sul palco il Dottor Uggeri, Direttore del Centro Ricerche Bracco; il Professor Garibaldi; il Presidente Saitta. Poiché abbiamo avuto l'onore di averlo qui, il Dottor Bairati, che noi pensavamo non potesse venire e, invece, ha deciso di venire: la Dottoressa Gay ci ha detto che gli cede volentieri la parola e quindi il Dottor Bairati parlerà per quanto riguarda le iniziative di innovazione in capo alla Regione; e, infine, il Professor Calderini, Presidente di Finpiemonte il quale ci illuminerà sul quadro complessivo di iniziative per dare di nuovo gambe all'innovazione e allo sviluppo; infine, le conclusioni della Presidente Bresso, che non sappiamo quali saranno e, ci auguriamo, possano darci un ulteriore slancio, com'è avvenuto nel caso dei precedenti interventi.

Abbiamo riunito le due sessioni conclusive, inerenti i temi del territorio, nel contesto delle regioni globali e delle politiche di sviluppo, per darne una visione complessiva.

.. come un territorio e le relazioni in esso esistenti, quindi il suo capitale umano e relazionale, costituiscono l'attrattiva per un'impresa.

Il primo del gruppo, il Dottor Uggeri, è il Direttore del Centro Ricerche Bracco. La Bracco è un'impresa del settore farmaceutico a voi ben nota; si è venuta ad insediare, con il suo Centro di Ricerche, di cui vi parlerà Uggeri, all'inizio del 2008, di fatto, muovendo le risorse umane che aveva allocato a Milano e spostandole negli insediamenti approntati dal Bioindustry Park del Canavese. Ci sembra che possa essere un racconto breve su come un'impresa decide che un certo territorio e le relazioni che attorno a questo territorio riesce ad avere, il capitale relazionale e quello umano disponibile, siano così attraenti da andarci a lavorare.
Il Professor Garibaldi ci dovrebbe fare un quadro più complessivo sentiti anche i discorsi sulla nostra impostazione di modello del capitale intellettuale e permetterci di inquadrare il discorso rispetto alle regioni in cui l'Europa e l'Italia è organizzata, che sono, poi, i contenitori più prossimi territoriali di queste attività, di queste azioni, di questi problemi e delle soluzioni a questi problemi. Per poi entrare nel dettaglio con il Presidente Saitta, con l'Assessore Bairati e con il Professor Calderini rispetto alle tematiche del capitale intellettuale, incrociate con i temi delle politiche per lo sviluppo, e il sostegno allo sviluppo affinchè possano trovare un felice incontro per meglio mirare, appunto, nella definizione degli obiettivi delle politiche dello sviluppo.
Infine, la Presidente Bresso che, da tre anni ormai, ci accompagna in questo progetto. Prima era *Ivrea 2008*, adesso è diventato *Ivrea 2008-2010*. Quindi speriamo che ci possa dare delle indicazioni adeguate. Prego.

Fulvio Uggeri, *Direttore del Centro Ricerca Bracco*

Bracco è un'impresa del settore farmaceutico, che si è venuta ad insediare con il suo Centro Ricerche nel Bioindustry Park del Canavese all'inizio del 2008.

Grazie. Io, per stare nei tempi, ho raccolto alcune immagini del centro ricerche che mi accompagnano in queste mie considerazioni.
Anzitutto, non ho matrice Olivetti, visto che tutti i miei predecessori hanno esordito in questo modo, però non mi è difficile trovare dei link su quel che si è detto, anzitutto perché Bracco è un azienda familiare e la dottoressa Bracco è il mio capo, per intenderci; sento molto la pre-

senza dell'azienda soprattutto per quel che riguarda i paradigmi che sono stati indicati e che sono quegli intangibili che fanno delle scelte che noi abbiamo portato avanti, sicuramente uno degli aspetti rilevanti nell'operare dell'azienda.

Uno si potrebbe chiedere perché il Canavese, perché il Bioparco. Beh, diciamo che non è stata una congiunzione astrale. Sicuramente la nostra storia in questo territorio nasce nel 2000 e nasce grazie alla collaborazione con l'Università, perché Bracco da sempre collabora con l'Università di Torino. In particolare, abbiamo trovato forti sinergie con il Dipartimento delle biotecnologie, e perché l'imaging passa anche attraverso le biotecnologie e, soprattutto, l'imaging, quello proiettato nel futuro, passa attraverso le biotecnologie.

Perché il Canavese e perchè il Bioparco?
La nostra storia in questo territorio nasce nel 2000 grazie alle forti sinergie con il Dipartimento delle biotecnologie dell'Università di Torino

Di conseguenza, è stato facile così fare i passi successivi: abbiamo trovato nelle istituzioni e, in particolare, nella Regione una risposta attiva e, direi, anche originale. Perché non è così semplice trovare una Regione, devo dire, attenta e che sappia dare, come si può dire, risposte alle domande che un'azienda si pone o pone al territorio. Abbiamo trovato sicuramente un ottimo interlocutore nel Bioparco, perché il Bioparco si è dimostrato un contenitore idoneo. Quindi, mettendo insieme tutti questi aspetti, Bracco, nel suo spirito di continua innovazione, è arrivata a decidere di spostare prima gli impianti pilota, prima uno e poi l'altro. Soluzioni che, se la vogliamo mettere sul faceto, "nascono e vediamo come va", ma poi ci si rende conto che entrano all'interno di una linea strategica, perché trovano il loro consolidamento. Noi oggi siamo una realtà, direi, "giovane", perché ci sono 120 ricercatori. La gran parte di questi ricercatori proviene dal bacino piemontese, dove abbiamo trovato sicuramente competenze che ci hanno aiutato. Competenze ed entusiasmi, perché in ricerca, chi vi lavora lo sa, a tanta frustrazione corrispondono picchi di entusiasmo, e poi si ricomincia un'altra volta. Fa parte sicuramente del nostro lavoro.

Abbiamo trovato nelle Istituzioni ed in particolare nella Regione una risposta attiva e originale e un'ottimo interlocutore nel Bioparco.

Il Centro Ricerche lo voglio presentare come un esempio di impostazione innovativa. Sicuramente innovativa per Bracco, perché a un *hardware* aziendale, quindi di personale Bracco, che porta avanti il *know-*

La collaborazione con l'Università all'interno del Centro Ricerche è molto forte. Questo cosa vuol dire? Vuol dire portare cultura nell'azienda: non si fa ricerca se non c'è cultura.

how, la cultura dell'azienda, abbiamo agganciato una forte collaborazione con l'Università, ma all'interno del Centro Ricerche: oggi per tre ricercatori di Bracco, ce n'è uno dell'Università che lavora all'interno del Centro Ricerche Bracco. Questo che cosa vuol dire? Vuol dire portare cultura nell'azienda: non si fa ricerca se non c'è cultura. E quindi quello che noi stiamo portando avanti è proprio questo tipo di percorso, che è all'inizio, ma sono ormai due anni che stiamo camminando, quindi direi che cominciamo ad essere consolidati.

… attenzione alle risorse umane, le consideriamo il patrimonio che l'azienda sta realizzado e continueremo a lavorare in tal senso

Beh vedo che il filmato sta girando per la seconda volta quindi vuol dire che sono oltre i limiti del tempo che mi sono dato. Qual è il nostro obiettivo? Sicuramente noi abbiamo rivolto molto sulle risorse umane, considerandole il patrimonio che l'azienda sta realizzando qui e continueremo a lavorare in questo modo qua. Abbiamo sentito nelle presentazioni precedenti di giovani, oggi non più giovani, che erano in Olivetti e che hanno creato aziende. Noi dobbiamo cercare di creare le stesse motivazioni, gli stessi entusiasmi nel nostro settore in questi giovani che possano andare avanti.

Concludo con un *fil rouge* ideale con Olivetti o, quantomeno, con la cultura informatica: le immagini che noi generiamo, con o senza sonda diagnostica, devono essere lette e, per essere lette, hanno bisogno di un supporto informatico importante. Spesso l'immagine ha un contenuto di informazioni estremamente più elevato rispetto a quello che l'occhio umano riesce a cogliere.

La sfida che noi ci poniamo è quella di passare dai mezzi di contrasto alle sonde diagnostiche e qui, sicuramente, l'informatica applicata alla diagnostica gioca un ruolo rilevante.

La sfida che noi ci poniamo è quella di passare dai mezzi di contrasto che sono ciò che abbiamo in commercio alle sonde diagnostiche, che è la diagnostica di domani. Però vogliamo anche saper leggere meglio quello che produciamo e qui, sicuramente, l'informatica applicata alla diagnostica gioca un ruolo rilevante. Sarà un caso che siamo capitati qua, non lo so, però staremo a vedere. Grazie.

La recessione ha travolto rapidamente il mercato italiano e le sue regioni….

Pietro Garibaldi, *Direttore Collegio Carlo Alberto*

Grazie dell'invito, grazie della presentazione. Buonasera a tutti. Riparto velocemente dall'intervento finale degli imprenditori e in particolare

del Dottor Valboni di Microsoft Italia, che purtroppo ricordava che noi siamo in mezzo a una crisi che è la peggior crisi finanziaria degli ultimi sessant'anni. In Italia ci siamo ancora nel mezzo e non abbiamo chiaramente certezze di quando finirà.

La velocità con cui si è passati dalla crisi finanziaria alla recessione in realtà ha sorpreso tutti. Le previsioni dell'anno in corso per il sistema bancario nordamericano, indubbiamente hanno sorpreso tutti. E all'interno di uno scenario recessivo alcune regioni - la nostra in particolare - sono particolarmente colpite: i dati di pochi minuti fa relativi alla cassa integrazione nel trimestre, che è circa triplicata nel Paese e quelli della nostra regione sono sempre più del doppio della media nazionale. Ora, in questi scenari dobbiamo quindi porci delle questioni fondamentali ed anche vedere delle soluzioni attrattive per capire come uscirne.

…e spinge alla ricerca di soluzioni attrattive per la ripresa economica.

È evidente che in una società avanzata, in una società di un paese avanzato come l'Italia, lo sviluppo locale dipende da un fattore competitivo per eccellenza: questo fattore competitivo è il capitale umano. Quindi questa è una chiara certezza che abbiamo in qualunque fonte di ricerca economica e il capitale umano è accumulato nella ricerca di base, nell'università, in modo formale nell'istruzione, è accumulato nell'attività economica e nel legame tra attività economica e scientifica e nella ricerca e sviluppo. Ed è anche accumulato in maniera più informale all'interno delle imprese ed in questo senso l'esercizio fatto dalla Fondazione Adriano Olivetti, l'idea di avere questo Censimento aiuta in qualche modo a conoscere questo capitale intellettuale così informale che però è fondamentale nella sua accumulazione.

Il fattore competitivo su cui si fonda lo sviluppo locale è il capitale umano e il capitale intellettuale nella sua complessità.

Il progetto "Il Censimento" aiuta a conoscere il capitale intellettuale e i suoi processi all'interno delle imprese.

Dopo che accettiamo che il capitale umano è il fattore competitivo per eccellenza, l'altra cosa che dobbiamo accettare - è un fatto chiaro dalla *Urban Economics* - che i territori urbani, e noi qui parliamo di un concetto ampio del territorio urbano, sono i motori dello sviluppo perché il capitale umano è accumulato nei territori urbani. Quindi qui il concetto da avere è quello di *Greater Torino*, usando un sinonimo simile a quello che si fa all'estero, perché all'interno dei territori urbani il capi-

I territori urbani, dove interagiscono una molteplicità di soggetti socio-economici, sono i motori dello sviluppo.

tale umano riesce a esprimere le esternalità che questi fattori residui, questo residuo che è legato alla sua accumulazione che viene massimizzato dall'interazione con altri soggetti che trascorrono parte del loro tempo ad accumulare il fattore competitivo.

Una delle sfide di Greater Torino è far sì che il capitale intellettuale generato in periferia sia il più possibile integrato con il cuore di riferimento...

Quindi io penso che una delle sfide di questa *Greater Torino* che abbiamo qui di fronte è far sì che tale capitale intellettuale umano generato in periferia - perché in qualche modo qui siamo in periferia - sia il più possibile integrato con il cuore di riferimento. Quindi, questa in generale mi sembra la sfida globale. Anche perché, date queste premesse, non possiamo dimenticare che l'Italia e il Piemonte affrontano la quarta recessione negli ultimi dieci anni, se le contiamo.

…ma per vincere la sfida globale è necessario rafforzare l'integrazione tra tutti questi soggetti.

Quindi dobbiamo arrivare a porci la domanda: "Ma siamo sufficientemente attrezzati per affrontare il mondo globale che va così veloce e i cui *shock* si sono propagati nel nostro territorio ad una velocità che indubbiamente nessuno di noi poteva immaginare?". Alcuni di voi sanno che è un po' di tempo che ragiono su come si deve pensare a riorganizzare le strategie del territorio in senso lato e quindi far sì che non si sia colpiti in maniera così intensa dagli shock che arrivano dall'economia globale. Ovviamente i territori più aperti crescono più velocemente - questo è un altro fatto che non possiamo dimenticare - quindi non possiamo sottrarci dall'essere aperti al resto del mondo. Dobbiamo far sì che le regioni diventino globali e quando intendiamo regioni globali, intendiamo trovare il modo per affrontare in modo più efficace le interazioni tra soggetti socio-economici rilevanti.

Il modello che può consentire al Piemonte di affrontare il mondo globale è un modello che massimizza le interazioni tra i soggetti politici e gli attori socio-economici rilevanti…

Quindi il modello che penso sia più appropriato per il nostro territorio è il modello che massimizza le interazioni tra soggetti economici rilevanti perché un territorio non è un semplice contenitore: in un territorio vi sono i soggetti multipolari, vi sono i soggetti politici, insomma - sul tavolo abbiamo i soggetti politici più importanti - vi sono anche questi attori socio-economici e la mia idea è che questi attori socio-economici debbano avere un ruolo cruciale nel rendere più forte il territorio. Come devono fare? E' attraverso le interazioni che devono essere *agent based* perché devono essere i singoli agenti che mettono

in essere le interazioni con altri agenti nel territorio per massimizzarle in qualche modo e quindi favorire lo sviluppo delle esternalità su scala più ampia. Ed è quello che in qualche modo già abbiamo su grande scala; possiamo anche definire l'idea di grandi integrazioni bancarie in questa direzione. Tutto il lavoro che si sta facendo sulle *utilities* va in questa direzione, ma bisogna fare chiaramente molto di più. E penso che, nel lungo periodo, questo modello sarà quello che ci permetterà di resistere agli *shock* esterni.

…e il progetto *Censimento* dà un contributo importante per la creazione e il rafforzamento di tali reti.

Per finire, sono convinto che, date queste cose, un esercizio come il "Censimento" è chiaramente importante per costruire quelle reti tra soggetti rilevanti di cui abbiamo necessariamente bisogno. Quindi la sfida è chiara, ma per far crescere *Greater Torino*, come voglio definirla oggi, occorre molto. Grazie.

Antonio Saitta, *Presidente Provincia di Torino*

Non è un caso che Bracco è atterrata qui perché è il frutto di politiche di sviluppo che sono state attuate sul nostro territorio.

Grazie. Anche io sono lieto di questa iniziativa, di esser stato invitato. La Presidente Bresso ha anticipato poco fa una risposta che avrei dovuto dare anche io e ho dato immediatamente a Uggieri quando poneva il problema se è un caso che Bracco è atterrata qui: non è un caso, sicuramente, anche perché è il frutto di politiche di sviluppo che sono state attuate sul nostro territorio, in passato da Mercedes Bresso, quando era Presidente, e poi noi abbiamo continuato: penso sicuramente al Bioparco, ai Bioparchi che abbiamo nella Provincia di Torino. Quello che avviene non avviene casualmente e c'è sicuramente del grande lavoro. E poi il Professor Garibaldi, parlando di sviluppo, ha parlato di come rendere più forte il territorio. Mi pare che la risposta che ha dato evidentemente è quella di massimizzare le relazioni. Io credo che questo territorio, il Canavese - anche se è difficile darne una definizione territoriale, ma lasciamo perdere questo tema perché altrimenti scattano le divisioni che esistono e che conosciamo - comunque mi pare che su questo territorio negli anni e in modo particolare a partire dagli anni Novanta, le relazioni sono state massimizzate. Ed è una particolarità di questo territorio, secondo me più che di altre parti

…che, in particolare dagli anni '90 in poi ha dato spazio a molteplici iniziative volte a rafforzare i rapporti tra enti pubblici e privati: i patti territoriali e il piano strategico del Canavese.

della provincia di Torino. Questo sicuramente è avvenuto con i Patti Territoriali dove è stata sperimentata, al di là dei problemi di finanziamento, una modalità di concertazione territoriale che ha riguardato non soltanto gli enti pubblici, ma gli enti pubblici e tutti gli attori privati. Questa è stata una esperienza di grandissima utilità che ha permesso anche di raggiungere buoni risultati. Uno straordinario risultato, oltre che un'attrazione di risorse in questo territorio, che non è certamente secondario e che, anche qui, ha riguardato il settore privato. Questo lavoro avviato col Patto Territoriale ci ha consentito, poi, di fare un altro passaggio: è il lavoro che abbiamo fatto con il Piano Strategico del Canavese. Un lavoro non sempre compreso perché non era, come dire, l'elenco delle opere da realizzare. Era anche qui un tentare un'altra operazione di mettere assieme tutti i soggetti in modo che le prospettive visive fossero tra loro coordinate. E devo dire che questo lavoro è stato utile perché, in modo particolare su uno degli assi tematici su cui abbiamo concentrato l'attenzione e che è il tema di questo incontro, quello legato all'innovazione, è stato il più ricco. Cioè gli incontri, i tavoli relativi all'innovazione hanno visto una larghissima partecipazione a dimostrazione del fatto che in questo territorio c'è un tessuto produttivo e di ricerca fortemente radicato, superiore sicuramente ad altre parti della provincia di Torino e questo è un valore. Io sono in contrasto con chi ritiene che qui ci sia un deserto. No, qui c'è storia, qui c'è un radicamento, qui c'è ricerca. E devo dire che, alla fine, le scelte che sono state compiute per il supporto allo sviluppo del settore della meccatronica e delle biotecnologie hanno funzionato su questo territorio. Quindi qui abbiamo sperimentato, come politiche pubbliche, delle cose straordinarie. Penso a Techfab, se lo vogliamo mettere nel Canavese, e penso, appunto, al Bioindustry Park di Colleretto Giacosa, che hanno richiesto negli anni e, ancora, recentemente, un grande impegno finanziato dagli enti pubblici per quanto riguarda le amministrazioni provinciali siamo intervenuti perché ci crediamo, mentre abbiamo ridotto altri fondi di partecipazione. Su questi abbiamo investito e sappiamo che questo è sicuramente il futuro. Il lavoro

Uno degli asset tematici su cui abbiamo concentrato l'attenzione è quello legato all'innovazione…

…e il successo di progetti come Techfab e il Bioindustry Park sono la dimostrazione di un tessuto produttivo e di ricerca fortemente radicato nel territorio.

del Piano Strategico è anche servito per un'altra iniziativa e cioè ha consentito di "fare sistema", perdonatemi questa semplificazione, per un altro programma che è il programma territoriale integrato - PTI, come l'abbiamo definito - che è stato titolato Canavese Business Park, in risposta a un bando regionale, sulla base del Piano Strategico, cioè tutti gli attori hanno potuto presentare un progetto che la Regione ha ritenuto uno dei più importanti e infatti è stato finanziato con sei milioni di euro. Cioè, in sostanza, è un territorio, debbo dire, "ricco", ricco di relazione. Mi sembra questa la strada, come dire, da continuare a percorrere, sapendo che c'è la crisi, sapendo che dobbiamo costruire un nuovo modo di fare, ma in ogni caso io credo che questo territorio sia dotato di strumenti, è dotato di strumenti, compresa la Fondazione Adriano Olivetti evidentemente, e si è dotato di strumenti che permettono al territorio di guardare al futuro con maggiore forza rispetto ad altri territori. Io credo che questa particolarità vada sottolineata, anche perché, e mi avvio alle conclusioni, parlando di innovazione e insediamenti produttivi non possiamo certamente dimenticare che un'idea che abbiamo avuto qualche anno fa parlando, appunto, di piano strategico, incomincia a prendere corpo. Ricordate che discutendo di innovazione qui abbiamo concentrato la nostra riflessione sugli investimenti innovativi in campo energetico, ma c'era allora Giuseppina De Santis che aveva lavorato su questo tema, gli investimenti in campo energetico, in particolare sulle fonti rinnovabili, con l'obiettivo di costruire nel Canavese una vera e propria filiera - era questo l'obiettivo - che incomincia a prendere corpo. Penso al lavoro fatto dal distretto tecnologico del Canavese, come RTM Spa per la realizzazione di centrali termodinamiche a concentrazione. Ma penso anche Sifab, quello di Borgofranco, per la produzione di silicio policristallino: non è certamente, anche qui, avvenuto per caso perché ha richiesto da parte degli enti pubblici e da parte nostra, delle Province, un accompagnamento per queste operazioni, sul piano delle procedure. Poi il caso Bracco che è stato citato poco fa. Ma, per ultimo, volevo anche indicare come anche un altro intervento, fatto su questo ter-

Il territorio del Canavese è ricco di relazione e dotato di molti strumenti che consentono di guardare al futuro con maggior forza rispetto ad altri territori…

Un altro intervento, fatto su questo territorio, aiuta questo processo di rafforzamento della diversificazione produttiva basata sull'innovazione e sulla ricerca: l'investimento sulla banda larga

ritorio, aiuta questo processo di rafforzamento della diversificazione produttiva basata sull'innovazione e sulla ricerca, perché questo è il dato caratterizzante di questo territorio: penso all'investimento che è stato fatto - oltre all'investimento di carattere viario che sicuramente è importante - di questi cinquanta milioni che abbiamo speso in cinque anni e l'altro investimento sulla banda larga su questo territorio. Quindi questo investimento di sette milioni di euro che ha permesso al Canavese - i lavori sono stati completati recentemente - e ad altra parte dell'Eporediese, di fornire un'infrastruttura e quindi del materiale fortemente importante anche per il raggiungimento di questa finalità. Quindi, in conclusione, io sono dell'opinione che, nonostante tutte le difficoltà di un passato che non c'è più e che viene riproposto, io credo che questo territorio abbia ormai strumenti e soprattutto modalità per una forte diversificazione pubblica che è già avvenuta. La difficoltà sta nel fatto che la crisi crea dei pericoli per ciò che è più fragile e qui sicuramente c'è una fragilità, come tutte le novità sono più fragili: il problema è quello di accompagnare questo momento difficile in modo che la fragilità in questo momento non crei problemi alla fragilità ma dia più forza. Ma secondo me questo territorio è abbastanza ricco per poter continuare. Grazie.

Il territorio ha quindi tutti gli strumenti per non farsi indebolire dalla crisi in corso, ivi inclusa una forte diversificazione pubblica

Mario Calderini, *Presidente Finpiemonte*

Il tema degli intangibles è molto importante ma fino ad oggi non è stato approfondito come meriterebbe

Farò qualche considerazione generale perché poi immagino che l'Assessore Bairati riprenda in maniera più sistematica l'insieme delle politiche che sono state messe in atto.

In primo luogo penso che questa iniziativa e, in generale, qualunque iniziativa di consapevolezza sul valore e l'importanza degli *intangibles*, sia molto importante perché in realtà il problema viene da molto lontano. Noi abbiamo avuto varie ondate di entusiasmo. Alla fine degli anni Ottanta il Professor Baruch Lev alla New York University ha lanciato questo grande *Intangibile Project* che ha suscitato un grande entusiasmo. Si è pensato che questo risolvesse il problema di asimmetria informativa tra finanziatore e finanziato quando le imprese sono

molto innovative, poi in realtà, cose che abbiamo già anche un po' sentito, questo non ha dato risultati entusiasmanti.
Poi ci sono state altre ondate di entusiasmo, con Basilea 2 stessa, quando si è detto c'è tutta la parte di valutazione qualitativa del merito creditizio si è detto: "Ecco, finalmente gli *intangibles* avranno un grande ruolo" e anche lì poco. E poi, di nuovo, con gli IAS si è creduto che finalmente fosse il momento della standardizzazione, io sono d'accordo con quanto diceva il Dottor Boella. Poi in realtà gli IAS hanno partorito un articoletto, l'articolo 38, molto povero dal punto di vista della standardizzazione, in realtà perché manca una metodologia. Manca una metodologia per la valutazione della singola impresa ma anche una metodologia per gli *intangibles* più "di sistema", cui un pochettino quello che è stato presentato oggi ammicca.
Naturalmente il problema è estremamente rilevante. In primo luogo perché - e qui un po' mi sposto sulle politiche pubbliche - appunto, c'è il problema del razionamento del credito delle imprese fortemente patrimonializzate di *intangibles*. E' un problema molto serio in questo momento, dove il credito sembrerebbe essere razionato per molte piccole medie imprese e quindi attualmente una iniziativa locale di maggior consapevolezza degli *intangibles* è molto importante. Questo perché io non credo tantissimo al fatto che saremo capaci brevemente di avere una metodologia standardizzata. Credo che sia più rapida la strada di un miglioramento del valutatore, cioè di un lavoro sulla formazione di chi valuta gli *intangibles* e in questo, ovviamente, la dimensione locale può essere estremamente importante. In secondo luogo, noi abbiamo alcune eredità dal passato di cui dobbiamo tener conto. Una di queste è che le spese pubbliche, gli investimenti pubblici in ricerca e sviluppo, innovazione, formazione, non sono state altissime certamente, ad esempio nella Regione Piemonte negli ultimi tre/quattro anni c'è stato un aumento enorme. Ovviamente esiste un problema enorme di accountability della spesa, cioè il decisore pubblico che investe nella massa di risorse che sono state investite in questo quattro/cinque anni ha un problema di valutazione di cosa rimane di patrimonializzato di

Basilea 2 stessa non ha dato risultati soddisfacenti, perché non ha portato alla maturazione di una metodologia per la valorizzazione degli intangibles

La scarsa consapevolezza del valore degli *intangibles* interessa in particolar modo il razionamento del credito delle imprese fortemente patrimonializzate di questi beni…

…e, in questo caso, la soluzione più immediata consisterebbe nel miglioramento della formazione del valutatore degli intangibles, piuttosto che nella definizione di una metodologia standardizzata.

questi investimenti. Quindi la capacità di valutare gli *intangibiles* di sistema è una questione estremamente importante

Visto che è stato ampiamente citato il caso del Bioindustry Park, ne approfitto per dire l'ultimo aspetto di grande rilevanza delle politiche pubbliche: noi non possiamo dimenticare che, ad esempio in questa legislatura, si sono fatte delle politiche non da zero, ma avendo un'eredità pesantissima perché gli investimenti, che erano investimenti quanto più tangibili possibili, erano di fatto muri. Perché è tutto vero quanto di buono si dice del Bioindustry Park ma è anche vero che il Bioindustry Park in realtà è stato fino a ieri l'unica realtà che veramente è stata un parco in cui, soprattutto, c'era un'esperienza in cui c'era un equilibrio virtuoso tra investimento tangibile e investimento intangibile. Attorno a questo ci stanno settanta/ottanta milioni di euro investiti in mattoni in cui la componente di intangibili, di intelligenze, di valore dentro era estremamente bassa.

Quello che è emerso dall'esperienza del Bioindustry Park è un equilibrio tra investimento tangibile e investimento intangibile.

In questo senso mi permetto ancora di aggiungere che questo tipo di lavoro e di sostegno pubblico che potrebbe accompagnare questa ricerca è fondamentale per correggere un'altra strana distorsione di politica pubblica che c'è stata negli anni passati: noi, diciamo la politica pubblica, in generale, è stata molto attenta al lato dell'offerta di capitale di rischio per la finanza: abbiamo concorso addirittura direttamente alla creazione di venture capitalist, di investitori in *early stage*. In realtà dopo molte di queste esperienze ci siamo resi conto che la cosa migliore che il sistema pubblico può fare per la finanzia di rischio è creare l'opportunità di investimento, più che lavorare sul lato dell'offerta. E le opportunità di investimento derivano dal fatto che ci siano economie vivaci, capitale umano, ma anche dal fatto che la finanza di rischio abbia degli strumenti per riconoscere e far emergere il valore degli intangibili. Io credo, appunto, che questo tipo di intervento e questo tipo di consapevolezza sul valore degli intangibili, in fondo, doti i territori di un fattore abilitante estremamente importante.

La politica pubblica ha la responsabilità di essersi focalizzata sul lato dell'offerta, piuttosto che sulla domanda, di capitale di rischio.

Estremamente importante anche perché - e chiudo il mio ragionamento perché credo che alcune di queste riflessioni possano essere riprese

in termini più politici dall'Assessore Bairati - una delle cose su cui è necessario riflettere è che le assunzioni fondamentali su cui noi celebravamo il ruolo dei territori, cioè che la prossimità contasse - non capivamo bene come - nel trasferimento tecnologico, ma in qualche modo eravamo convinti che mettendo vicine delle persone, delle cose, succedessero delle cose importanti. In realtà la prossimità, e quindi il valore assoluto dei territori, è uno dei mezzi attraverso cui si trasferisce la conoscenza, il valore, le opportunità di innovazione, però ce ne sono tanti altri che non hanno nessuna valenza territoriale.

I territori hanno un ruolo chiave nel trasferimento delle conoscenze e delle innovazioni perché dispongono delle infrastrutture e della leasership necessarie per intessere e rafforzare le filiere di opportunità di investimento.

Allora io credo che, in realtà, in un momento in cui ad esempio il paradigma dell'*open innovation*, cioè della capacità di singole imprese di accedere a conoscenze anche lontanissime nel mondo, i territori abbiano due grandi opportunità e anche due grandi ruoli nelle politiche pubbliche: la prima è quella infrastrutturale, cioè di avere localmente delle grandi infrastrutture tangibili, se servono, e intangibili, per quanto possibile. La seconda è che ai territori si attribuiscano delle leadership tecnologiche innovative forti: la politica dei Poli di Innovazione che è stata pensata dalla Regione Piemonte per valorizzare le infrastrutture tangibili che c'erano, ha esattamente questo senso: cioè il senso di restituire valore e intangibilità ma soprattutto di dire ai territori: "Voi dovete essere leader di un grande processo innovativo che non è un processo innovativo strettamente di territorio. E' un processo innovativo che, ben che vada, ha i confini amministrativi di una regione, ma è di cui il territorio è leader e di cui ha responsabilità politica di portare avanti la costruzione di filiere di opportunità di investimento molto importanti". Grazie.

Andrea Bairati, *Assessore all'Innovazione della Regione Piemonte*

Grazie. Sostituisco indegnamente, come si dice in questi casi, la Dottoressa Gay, ma insomma, apprezzerete l'innovazione di un'assessore che sostituisce un dirigente. Io comincio con un invito: l'invito è il 29 maggio a Torino dove verrà presentato il rapporto dell'OCSE sulle politiche di innovazione su base locale. Cioè noi ci siamo sotto-

Il 29 maggio a Torino viene presentato il rapporto dell'OCSE sulle politiche di innovazione su base locale.

posti volontariamente a un esame, ed è giusto che sia così, il cui esito avviene praticamente a un anno dalla conclusione del mandato amministrativo. Un esame di valutazione da parte di un organismo internazionale terzo, autorevole, come l'OCSE, delle politiche di innovazione e di ricerca che abbiamo costruito in questi anni. E' un esame comparato perché è un esame che confronta la nostra Regione in una dimensione internazionale in cui sono state scelte altre otto dimensioni regionali in giro per il mondo. Ovviamente l'esito non ve lo dico oggi, però vi racconto la trama. Allora la trama è la seguente e parte da alcune considerazioni che faceva anche Pietro Garibaldi poco fa: nei prossimi anni i territori che saranno più rapidi e più capaci di uscire dalla crisi saranno quelli che mettono nel proprio portafoglio più opportunità in una serie di campi che vi raggruppo, per capirci a quest'ora e per non tiranneggiarvi troppo nel tempo: così un grande capitolo è quello della *green economy* dentro cui stanno anche le politiche energetiche; un'altra grande scatola è quella delle *life sciences*, dentro cui invece stanno i miei amici del Parco, Bracco, *biotech* in senso largo; terza scatola di opportunità è quella legata alla mobilità delle cose e delle persone che comunque è destinata a crescere; quarto e penultimo capitolo, ci sarà una domanda crescente di beni e servizi sempre legati alla filiera della sicurezza - anche qui di cose, persone, eccetera - e poi, in modo abbastanza sorprendente, un settore tradizionalissimo che continua a crescere - crescerà a tassi forse un po' più rallentati dei campi cui facevo riferimento poco fa, e cioè tutta la dimensione del *food* quindi anche dell'alimentazione. Perdonatemi, vado per grandi linee.

I veri *driver* dello sviluppo sono sostanzialmente tre: la capacità di investire in information technology, quella di costruire una cultura aperta e innovativa e la capacità di standardizzazione ad alto livello dei processi di formazione del capitale umano.

Fino qua ci siamo più o meno riconosciuti, molti rapporti andavano in questa direzione. Sia l'OCSE che altri operatori internazionali dicono: "guardate, non è sufficiente", perché i veri acceleratori, i veri *driver* che muoveranno opportunità in questo settore sono sostanzialmente tre: la capacità di investire in *information technology*; la capacità di costruire una cultura aperta e innovativa della creatività, diciamo le culture progettuali moderne; e una cosa che a me ha sempre indotto molti ragionamenti sulle politiche, che è la capacità di standardizzazione ad alto

livello dei processi di formazione del capitale umano. Il concetto di standardizzazione è un concetto su cui noi dobbiamo ragionare molto attentamente perché è un concetto, a cui la cultura italica è poco incline. Non uso la parola eccellenza perché mi fa rabbrividire e in assessorato ci sono una serie di termini che è proibito usare come, appunto, "eccellenza" e "implementazione". Perché dico standardizzazione? Il vero problema di questo non sta nelle sue punte, nei suoi apici, nei punti della curva, ce ne sono molti, ce ne sono al Politecnico, ci sono alle università di Torino, ci sono a Pollenzo, ci sono nelle esperienze aziendali che abbiamo sentito. E potevamo sentirne altri. Il problema di questo territorio è la standardizzazione della formazione del livello medio e quindi a fronte di un capitale intangibile collocato in certe punte a livelli altissimi, come nei casi che vi ho citati, la Provincia di Torino è un territorio in cui il livello medio dell'istruzione nel settore manifatturiero è al 55% per la licenza media inferiore, contro il 72% di diplomati superiori della Catalogna e l'82% di diplomati della Baviera. Quindi l'OCSE ci dice: "Guardate, siete bravi, siete innovativi, siete abbastanza creativi eccetera, non avete investito tanto in information technology come pensate. Non è vero insomma. Il vostro problema principale a proposito di intangibili è quello di tirare su il livello medio dell'asticella".

Il vero problema di questo territorio è la standardizzazione della formazione del livello medio.

Seconda questione, assai intangibile e su cui la politica deve riflettere attentamente. Non solo l'OCSE, ma in generale ci dicono: "Guardate, fate attenzione politici perché questa è una società un po' meno nella media nazionale del Piemonte, ma in Italia in maniera abbastanza preoccupante, che molto più che in passato sta ricostruendo processi di mobilità sociale soltanto orizzontalmente, quindi ci si muove meno verticalmente". Quindi si cresce meno. Cioè state costruendo un sistema di opportunità che è un sistema basato su che cosa? Su fattori intangibili che sono eredità e capitalizzazione prevalentemente familiari. Terzo, la questione dell'età. Ma su questo non mi soffermo però l'età media di questo territorio è quella che è. Quarta e ultima, la questione delle risorse, su cui io faccio le seguenti considerazioni e, ripeto, vedre-

Quello che traspare dal rapporto dell'OCSE è che in Italia in maniera abbastanza preoccupante si stanno ricostruendo processi di mobilità sociale soltanto orizzontalmente, rallentando la crescita economica.

Lo sforzo di indirizzo politico sinora è stato orientato verso la creazione di un sistema di valutazione basato su un rapporto interattivo diretto tra amministrazione e beneficiario.

te il 29. Però è evidente lo sforzo di indirizzo politico su alcune grandi questioni, è evidente lo sforzo politico di concentrare gli investimenti riducendone la polverizzazione. E' più difficile costruire un processo standardizzato di valutazione dell'esito dei risultati su due questioni visto che sull'utilizzo delle risorse pubbliche diciamo che, almeno la stampa in questi giorni e nell'ultima settimana si è esercitata con una certa frequenza. Rimanendo sempre nell'ambito della corretta utilizzazione delle risorse pubbliche, è evidente che abbiamo delle difficoltà. Abbiamo ancora un cammino da fare internamente nella costruzione di una solida cultura di valutazione del merito e dei risultati.
Su questo noi abbiamo fatto due cose che hanno attinenza con il ragionamento di oggi, poi concludo: la prima questione è passare sempre di più a un sistema di valutazione che sceglie sempre di più l'approccio negoziale rispetto alla valutazione fredda del bando tradizionalmente inteso dalla pubblica amministrazione. Cioè come si usa fare in altri paesi che hanno una solidità di politiche di investimento in ricerca e innovazione più stratificata della nostra su alcuni grandi investimenti, la nostra amministrazione sta costruendo un rapporto diretto con il proprio beneficiario e lo segue in itinere. Dico "lo segue" non a caso, nel senso che è un rapporto complesso che non è solo un rapporto di monitoraggio e di controllo, ma è un rapporto anche di apprendimento costante dell'investimento che si va a maturare. Secondo, esiste un complicatissimo problema giuridico: noi non abbiamo mai contrattualizzato i nostri investimenti nel passato.
Esemplifico per capirci: in questo momento noi abbiamo investito nella più importante piattaforma europea, è arrivata prima nel Settimo Programma Quadro nella produzione di biocombustibili da cellulosa che è un tema complicatissimo scientificamente, ma strategico, come potrete immaginare. Si tratta, nella sostanza delle cose, di provare a produrre benzina per catalisi da cellulosa utilizzando ceppi vegetali che danno reddito alle culture residuali agricole. Una piattaforma che vale 120 milioni di euro di investimento privato su cui la Regione e la Comunità Europea hanno investito rilevanti risorse pubbliche, utiliz-

Un esempio: l'investimento di 120 milioni di euro nella più importante piattaforma europea su cui la Regione e la Comunità Europea hanno investito rilevanti risorse pubbliche.

zando un termine improprio: a fondo perduto. Allora nei ragionamenti notturni, mi sono svegliato un giorno interrogandomi sul significato profondo del fondo perduto: ma perché dobbiamo investire a fondo perduto?

E di lì è cominciato un lavoro che, diciamo, se l'esito produrrà un prodotto che approda al mercato, se l'OPEC non si irrita troppo - diciamo così, ironicamente, ma sono sicuro che l'OPEC non si irriterà - l'amministrazione pubblica si sarà assunta all'inizio un rischio anche significativo per le cifre di cui vi sto parlando che dovrà essere capitalizzato in *royalties* che l'amministrazione pubblica reinveste. Non dico necessariamente nei biocarburanti, ma reinveste in un ciclo processivo virtuoso di rialimentazione del percorso di ricerca e innovazione, a partire dai risultati di un prodotto che è finalmente approdato con successo sul mercato. Quindi noi che cosa stiamo affrontando? Stiamo affrontando con una serie di beneficiari il complicato rapporto di quello che le imprese chiamerebbero il *breaktrough*, cioè ricerca non precompetitiva ma "di base", in cui è giusto che ci sia la finanza pubblica di aiuto e dei sistemi giuridici complessi di contrattualizzazione che ritornino in forma di *royalty* al pubblico una parte del proprio investimento.

Il rischio che l'amministrazione pubblica si è assunto in questo caso verrà capitalizzato in royalties che a loro volta verranno reinvestite in un ciclo processivo virtuoso di rialimentazione del percorso di ricerca e innovazione.…

Chiudo dicendo: primo sono politiche ad esito lento. Non sono antibiotici, ma sono politiche che hanno più carattere omeopatico e quindi devono essere agite sistematicamente per lungo tempo; è complicata soprattutto la costruzione della cultura della valutazione, non solo internamente alla pubblica amministrazione ma anche fuori. E' complicato l'ultimo aspetto degli intangibili su cui Mario (Calderini ndr) faceva degli accenni, che è un aspetto di cui ci stiamo occupando che è come questi vengono in parte regolati per via legislativa. Qui, in provincia di Torino, sappiamo che un pezzo della storia dell'industria italiana e in particolare quella che noi oggi chiameremo meccatronica, ma che una volta chiamavamo macchine utensili o meccanica strumentale, è nata e cresciuta e si è sviluppata grazie a una legge che era una legge sui tangibili che tutti noi ricordiamo come Legge Sabatini.

Queste politiche pubbliche devono essere agite sistematicamente per lungo tempo perché la costruzione della cultura della valutazione è complicata.

La legge Sabatini consentì una crescita violenta ma soprattutto la costruzione di filiere che a partire dalla meccanica strumentale crearono gli assets di base dell'industria italiana

Quella legge consentì una crescita violenta ma soprattutto la costruzione di filiere che a partire dalla meccanica strumentale crearono davvero, come dire, gli assets di base dell'industria italiana. Noi oggi abbiamo avviato un ragionamento giuridico molto complicato perché ha dei problemi tra cui quello della contabilizzazione delle poste di bilancio ma non solo, su, diciamo - anche qui passatemi il termine data l'ora - su una "Sabatini degli intangibili", cioè su un meccanismo che consenta alle aziende di valorizzare analogamente ciò di cui abbiamo parlato questa sera. Il resto non ve lo racconto e vi aspetto il 29 maggio, credo ci sarà anche la Presidente. Il risultato comunque non ve lo dico, ma potete vedere una certa serenità sul mio volto.

Il lavoro fatto dalla Fondazione è un punto di partenza che deve generare ed entrare a far parte in maniera sistematica del nostro processo di valutazione.

Concludo ringraziando il lavoro fatto dalla Fondazione Adriano Olivetti. E' chiaro che quello è un punto di partenza che deve generare ed entrare, come dire, far parte in maniera sistematica del nostro processo di valutazione uscendone ovviamente dalle pareti del canavese e uscendo dagli ambiti settoriali a cui noi abbiamo fatto più familiarmente riferimento in questa sede, su questo territorio. Noi siamo pronti e disponibili e quindi ne attendiamo gli sviluppi molto volentieri. Grazie

Alcune conclusioni sul lavoro comune fatto in questi tre anni e avviato dalla Fondazione Olivetti, da Microsoft e dalla Regione Piemonte…

Mercedes Bresso, *Presidente della Regione Piemonte*

Bene, abbiamo i minuti contati per arrivare alle otto, orario oltre il quale sarebbe francamente esagerato trattenervi qui. Su di noi e sulla politica della Regione hanno già parlato Calderini e poi Bairati, quindi non tornerei.

Proverei invece a fare, appunto, alcune conclusioni sul lavoro comune che in questi ormai tre anni, come è già stato ricordato, abbiamo fatto in più soggetti. Ma siamo partiti sostanzialmente in tre - la Fondazione Olivetti, Microsoft Italia e la Regione Piemonte - su questa questione degli intangibili. Siamo partiti da un laboratorio dell'innovazione, ma poi abbiamo focalizzato l'attenzione su un tema che ci pareva rilevante e profondamente sottovalutato in genere nel nostro Paese, comunque, anche nel nostro territorio. Si tratta, invece, di un tema meritevo-

le di indagine e di lavoro sistematico che produca dei risultati tangibilmente capitalizzabili nel sapere delle persone, delle imprese, delle istituzioni, di tutti i soggetti che operano sulle politiche di sviluppo.

Mi pare che non solo questa serata ma la sequenza di iniziative che sono state prese, di cui questa è sicuramente il prodotto più maturo, dimostrino che c'era certamente un bisogno e che il lavoro che si sta facendo è molto utile, molto positivo. Perché? Perché come abbiamo sentito, e come prima ricordava Bairati, ci rendiamo conto che il problema è proprio l'assenza di riflessione strutturata. Perché è vero, il nostro è un Paese che va per *flash*, per intuizioni, e che raramente sistematizza e raramente capitalizza. Quindi sulle intuizioni e sulle capacità del singolo, e sui suoi straordinari sforzi, costruisce un patrimonio collettivo che permetta di andare avanti. Una piccola notazione: come certamente in molti anni la Fondazione Adriano Olivetti ha fatto in questo territorio. Prima, guardavo il tavolo e pensavo, con l'eccezione della giovane imprenditrice che però veniva anche lei da una famiglia riferibile un po' a quella cultura, che certamente l'Olivetti ha lasciato una generazione in anticipo, ha costruito in anticipo una generazione di persone che sapevano di informatica. In anticipo perché la generazione che era presente nel resto del Paese era molto digiuna, invece. Ha ovviamente dato un vantaggio competitivo che di nuovo non è stato, però, capitalizzato: la crisi di un'azienda non dovrebbe essere la crisi di un sistema. Ma il patrimonio della Olivetti è stato mantenuto e conservato da alcune imprese anche se il Paese, che era avanti su quello come per parecchie altre cose, non lo ha capitalizzato, e neanche la Regione. Certamente dei lasciti ci sono stati ma, insomma, il territorio fu, nel complesso, almeno quello allargato, l'esperienza Olivetti non poteva essere un'esperienza locale, territoriale, non lo ha invece capitalizzato, non lo ha metabolizzato e non l'ha capitalizzato. "Metabolizzare" è un termine biologico per dire la stessa cosa di capitalizzare però più raffinato, e anche più profondo.

E questo continua ad essere il nostro problema: le analisi fatte dall'OCSE su di noi dicono queste cose, cioè dicono che il livello di

Era importante affrontare il tema degli intangibili perché il nostro è un Paese che va per flash, per intuizioni, ma raramente sistematizza, e raramente capitalizza.

Un esempio è l'Olivetti, che certamente ha costruito in anticipo una generazione di persone che sapevano di informatica, generando un vantaggio competitivo che non è stato però capitalizzato…

Questo continua ad essere il nostro problema: abbiamo speso molto in istruzione, spendiamo e continuiamo a spendere molto anche in formazione, ma non abbiamo dei risultati corrispondenti.

investimenti sul capitale umano è insufficiente nel nostro Paese. Abbiamo speso molto in istruzione, spendiamo e continuiamo a spendere molto anche in formazione, ma non abbiamo dei risultati corrispondenti. Se poi si va agli elementi più alti, più raffinati del processo formativo che producono poi la ricerca e innovazione quindi diciamo la corte dei ricercatori, lì anche vediamo di nuovo che c'è una politica completamente scucita che qualche volta produce qualche eccezione magari qualche premio Nobel, o comunque qualche persona con grandi capacità, ma non produce una corte di ricercatori di alto livello e non produce dei risultati continui, di massa. Questo è il nostro problema.

È un problema che va affrontato a livello territoriale, a livello di sistema-Paese…

E' un problema che va affrontato: nessun singolo può affrontarlo, e neanche nessuna istituzione da sola. È un progetto veramente di territorio, di paese. Perché non c'è nessuno che, da solo, può cambiare una realtà di questo genere che io, in termini più comprensibili da tutti, traduco spesso nell'analisi dei difetti del nostro Paese. Ci si chiede sempre perché un grande potenziale, che indubbiamente esiste nella capacità creativa del nostro Paese, non si traduce in fenomeni di massa. Sono convinta che la cosa che ci manca di più, di cui noi abbiamo più carenza, sia la capacità di organizzazione.

Ma perché un grande potenziale che indubbiamente esiste nella capacità creativa del nostro Paese non si traduce in fenomeni di massa? Perché ci manca la capacità di organizzazione...

Quindi tutte le cose vengono iniziate, poi abbandonate, poi riprese da qualcun altro più avanti, ma non ci sono programmi forti, robusti, coerenti, che vadano avanti in modo "impitoyable", un po' alla tedesca. Diciamo un mix che non è avvenuto, per fortuna, storicamente, perché non sarebbe avvenuto bene, ma insomma un mix tra le capacità italiane e quelle tedesche darebbe un risultato certamente buono. Sono contenta di vedere che nell'analisi del capitale intellettuale questo, questo è fatto a livello di impresa ma vale anche a livello di Paese, siamo sempre lì: cioè abbiamo il capitale umano che sono le conoscenze, abbiamo il capitale relazionale che è la capacità di mettere in rete quel capitale umano e quelle conoscenze, e abbiamo il capitale organizzativo che è la capacità di organizzare queste cose perché mettere in rete non basta, occorre organizzare e quindi analizzare ciò che manca e poi produrre ciò che manca, non continuare a spingere in ciò che, in quel

momento, è relativamente almeno abbondante. Anche perché qualcosa è troppo avanti e qualcosa indietro, poi in realtà ci si allinea sull'indietro non sull'avanti perché se non ci sono tutti gli elementi non si riesce ad avanzare.

Se questo è il nostro problema credo intanto che l'analisi che si è iniziata sia molto utile e che forse debba concentrarsi su alcune di queste cose che sentiremo il 29, che ci vengono segnalate come importanti e sottopresenti nel nostro territorio, in modo da nutrire invece gli elementi che esistono, che ci sono, e che hanno delle potenzialità. In secondo luogo credo anche io che sia importante, così come è importante per la ricerca - prima Bairati ricordava come siamo partiti: il nostro programma era una assunzione del Programma di Lisbona, noi abbiamo detto bisogna investire sulla ricerca l'innovazione e il capitale umano - siamo partiti quindi decidendo di investire molte risorse sulla ricerca ma proprio nell'avanzare - l'idea era ogni anno raddoppio - ma ci siamo resi conto che si rischia di arrivare al tetto della capacità di utilizzo. Perché dall'altra parte non hai, da un lato il capitale umano, dall'altra la capacità di cominciare a valutare i risultati e quindi di orientare l'uso delle risorse in maniera coerente con quella *tableau de bord* che ti dice dove ci sono i risultati e come i risultati si capitalizzano e come questi risultati ti consentono poi di andare ulteriormente avanti.

L'analisi che si è iniziata è molto utile e dovrebbe concentrarsi su alcune di queste cose emerse dal Rapporto OCSE

Per cui, per non andare oltre il tempo che avevo detto - ho ancora un minuto - io credo che sia importante prendere atto che questo lavoro, che è nato in una piccola dimensione, è un lavoro importante che ha un interesse e una valenza per l'intera Regione. Ce l'ha certamente anche per il nostro Paese. Valutare le cose su cui occorre concentrare l'attenzione sia per valutare come farle andare avanti in modo da allineare le diverse potenzialità di cui disponiamo, i diversi capitali intangibili di cui disponiamo, e anche come possiamo valutarne la qualità, la capacità di resa e la capacità di tirare in avanti l'intero sistema. Quindi mi pare che su questo possiamo darci degli obiettivi magari allargando, si è già un po' allargato, il pool di coloro che lavorano. Non necessariamente però, perché l'importante è, dopotutto, avere dei momenti di

È importante prendere atto che questo lavoro ha una valenza per l'intera regione, ma ce l'ha certamente anche per il nostro Paese…

Da questo lavoro emerge che gli intangibili diventano tangibili e cominciano a diventare un elemento importante della nostra progettualità collettiva e questo è un bel risultato.

confronto che si potrebbero rendere un pochino più strutturati e articolati coinvolgendo i diversi settori del capitale intangibile per, con loro, valutare come costruire dei percorsi di crescita dei diversi elementi degli intangibili.

Mi pare che possiamo però essere soddisfatti di questa prima fase del lavoro. Volevo ringraziare in particolare la Fondazione Adriano Olivetti, Laura Olivetti e Carlo Ronca che sono un po' l'anima di questa spinta sugli intangibili. E anche dirci che gli intangibili diventano tangibili quando sono riconosciuti. Quindi questo lavoro è come il soggetto invisibile che improvvisamente comincia a diventare visibile. Gli intangibili cominciano a diventare visibilmente un elemento importante della nostra progettualità collettiva, e questo mi pare sia un bel risultato. Grazie.

Riportiamo all'interno di questa appendice il documento che è stato distribuito in occasione del convegno *Il Censimento*.
Il documento allegato costituisce materiale di approfondimento e può offrire ulteriori spunti di riflessione.

Ivrea 2008-2010. Cultura, Conoscenza e Innovazione
Censimento del Capitale Intellettuale. Progetto Pilota per il Canavese
(Presentazione in .ppt)

L'obiettivo di questa presentazione è molto semplice: è quello di indicare quali sono stati i punti di focalizzazione che hanno interessato il progetto Il Censimento, quindi i primi risultati generali, che verranno approfonditi attraverso il confronto con gli imprenditori. Sono gli imprenditori e le loro imprese che hanno fornito gli elementi per costruire questa rappresentazione.

Come scritto nel titolo, è la prima volta che quello che chiamiamo Intellectual Capital Reporting o Intellectual Capital Statement viene così complessivamente esaminato e proposto, mentre in altri paesi d'Europa questi approcci sono più largamente diffusi.

Censimento del Capitale Intellettuale

Obiettivi

> svolgere un' analisi conoscitiva della consistenza e delle modalità di governo degli "intangibili"
> strategici nelle imprese attraverso il "Riconoscimento, valorizzazione e sviluppo del capitale intellettuale d'impresa"
> identificare l'influenza della "cultura Olivetti" (patimonio/lascito) sulle aziende del territorio.

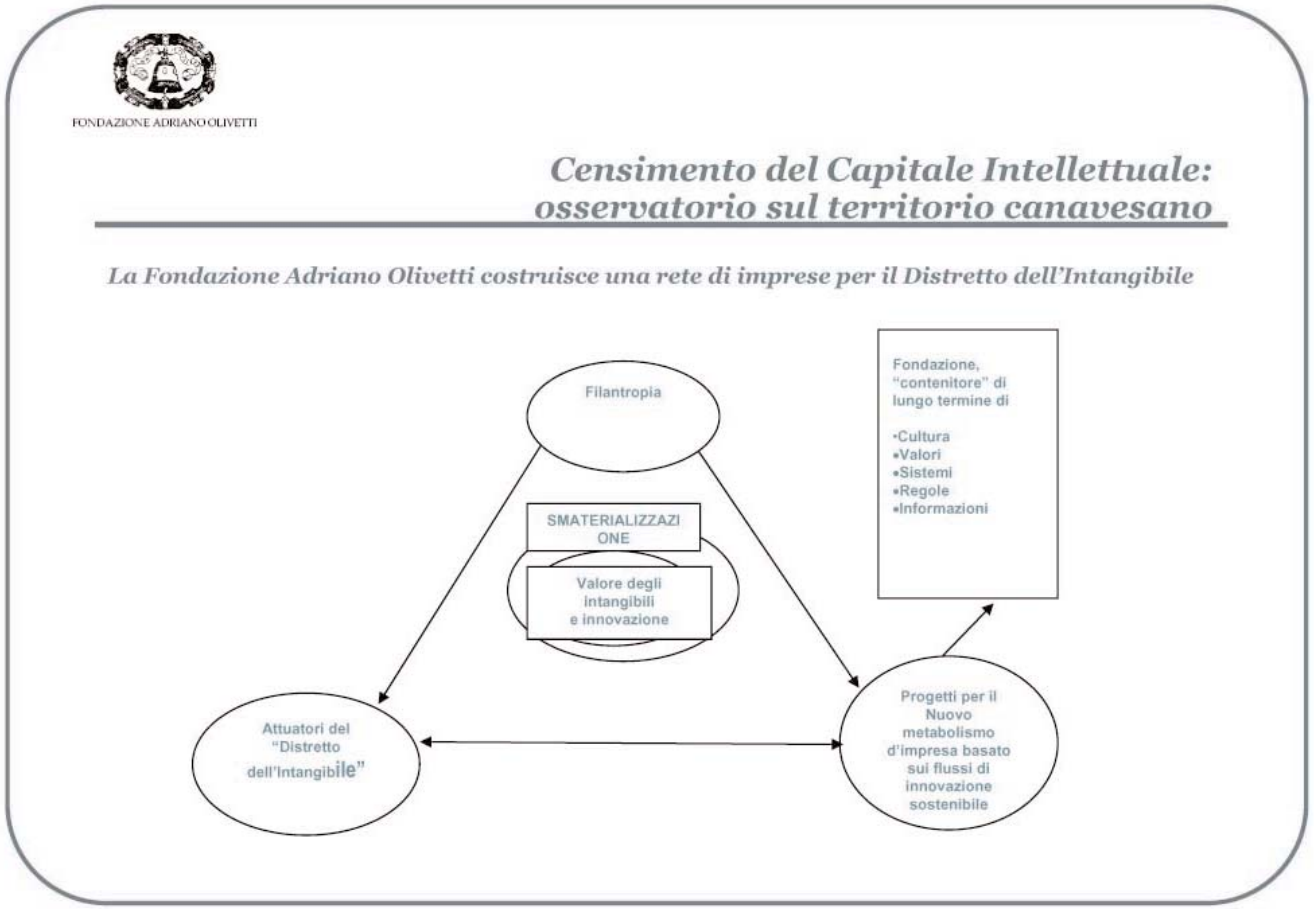
Oggetto

> i processi di introduzione e sviluppo delle innovazioni all'interno delle imprese;
> le criticità delle ricadute di tali processi sul capitale intangibile delle imprese;
> la struttura del capitale intangibile (intellettuale) presente nelle imprese stesse.

Contesto

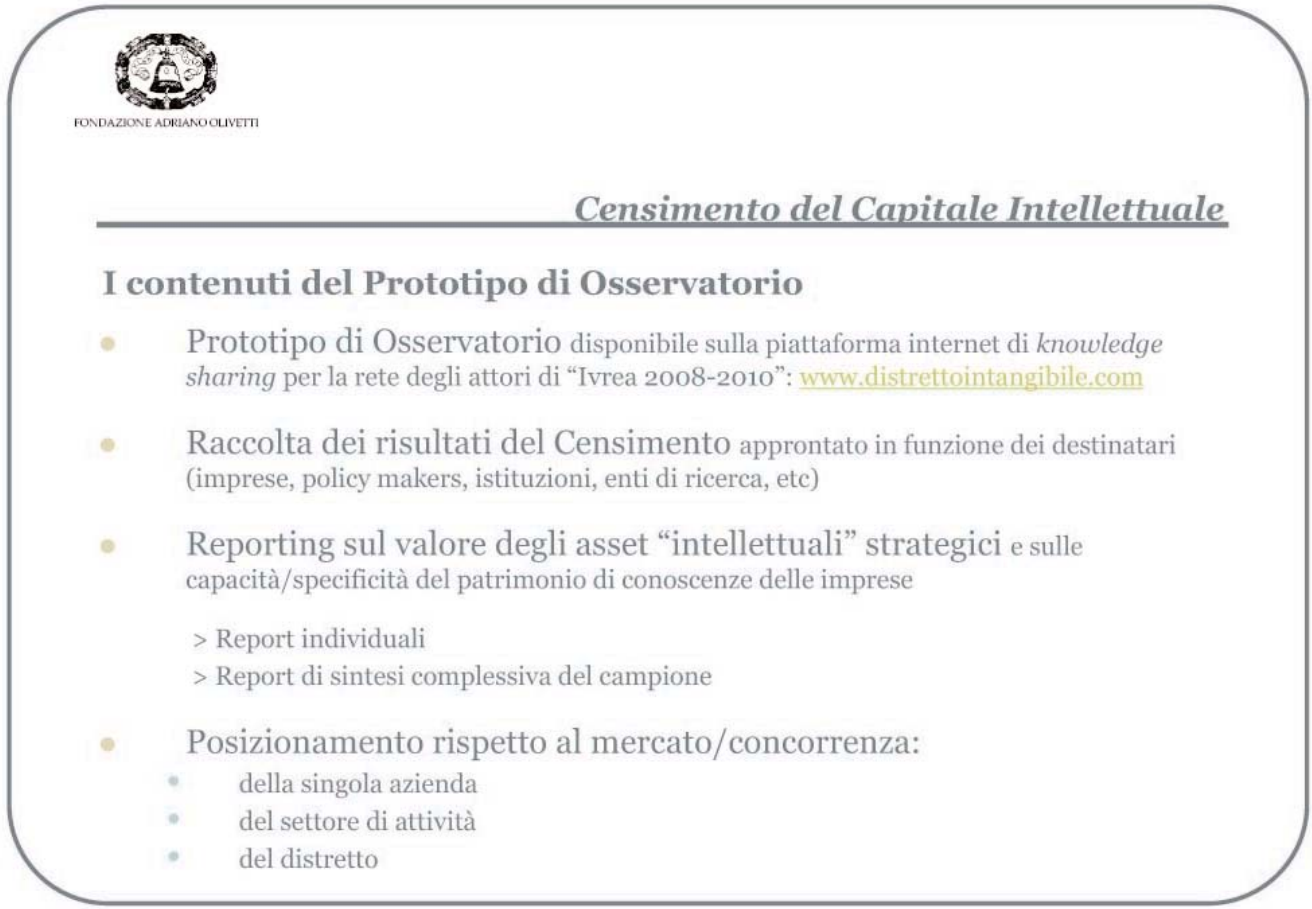
piccole, medie e grandi imprese presenti nel Canavese, territorio ben identificato, situato a nord – est della provincia di Torino, territorio dove nacque e si sviluppò la Olivetti.

Come ora illustreremo, l'obbiettivo del progetto Il Censimento era primariamente quello di capire come l'economia del Canavese potesse in qualche modo accostarsi al futuro, all'economia della conoscenza, e rispetto a questa essere raffigurata. Per rappresentare un territorio rispetto alle sue conoscenze abbiamo scelto come riferimento, come modello, quello del capitale intellettuale del territorio e delle organizzazioni che costituiscono nell'insieme il suo sistema economico, quindi in particolare le imprese. Abbiamo affrontato il problema dal punto di vista della definizione e rilevazione del capitale intellettuale dell'impresa. L'obiettivo, già accennato, muoveva da un primo stimolo che era il seguente: questo territorio ha avuto per circa un secolo una grande impresa, l'Olivetti, che poi si è dissolta e si è trasformata in altro. L'ipotesi era, ed è stata confermata, che questa impresa così unica e importante per la capacità di passare attraverso molteplicità di tecnologie, e quindi di avere l'innovazione come uno dei paradigmi di riferimento, dopo essere stata per lungo tempo leader a livello nazionale e nei mercati via via raggiunti, potesse aver lasciato in eredità, disseminato queste sue caratteristiche nel territorio. Volevamo andare a capire quanto della Olivetti si era trasferito nel Canavese attraverso gli uomini che in questa impresa avevano lavorato, oppure attraverso altre attività e azioni, ed era rimasto sul territorio.



Questa è una delle azioni verso cui la filantropia di oggi, penso in molti casi, si sta indirizzando: quello di cercare di essere un facilitatore per creare dei collegamenti.

Dopo aver focalizzato, come tema cardine delle nostre attività, il capitale intellettuale, la sua rilevazione, la sua analisi e valorizzazione, abbiamo pensato che fosse necessario condividere queste analisi con le imprese che generano e sviluppano la conoscenza. In coerenza con le linee guida del programma Ivrea 2008-2010, come ricordato nell'intervento introduttivo di Laura Olivetti, abbiamo quindi iniziato ad impegnarci nel costruire una rete tra le imprese, attraverso la piattaforma su cui sarà impostato l'Osservatorio, e che evolverà con le indicazioni che tutti insieme cercheremo di dare per il futuro.



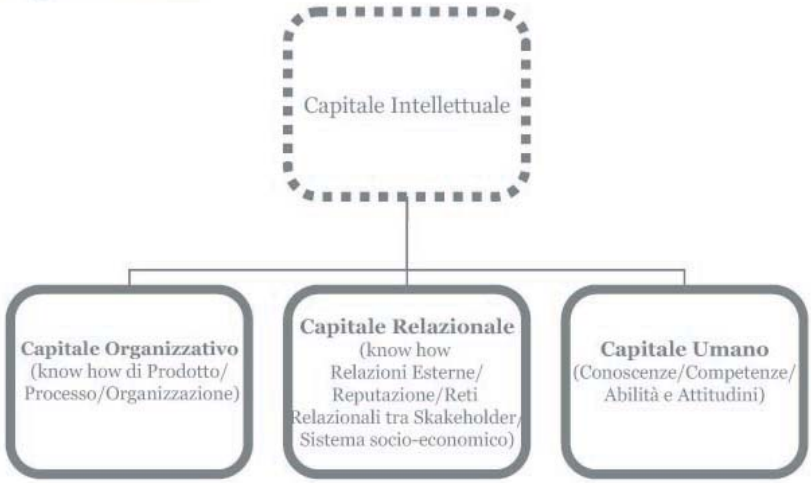
L'Osservatorio sul capitale intellettuale, presentato ora in forma di prototipo, oltre a descrivere le imprese singolarmente e complessivamente, rende possibile strutturare, attraverso la piattaforma web, un sistema informativo che consente alle aziende ma anche alle persone di collaborare. Riteniamo che in questa prima fase l'obiettivo sia stato raggiunto, perché le imprese sono state coinvolte efficacemente utilizzando il sito web www.distrettointangibile.com e gli strumenti o engines realizzati.

Il primo strumento messo a punto è stato il Questionario on-line che ci ha consentito di lavorare con le imprese, e alle imprese di restituirci le loro informazioni. Queste informazioni sono in corso di elaborazione; le prime elaborazioni vengono presentate qui in anteprima, successivamente ne verranno prodotte molte altre. Questo è solo un breve sunto, ma ritengo sia molto importante parlare dei risultati, fornendo informazioni sulle caratteristiche di quest'area e poi far parlare soprattutto gli imprenditori.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Censimento del Capitale Intellettuale

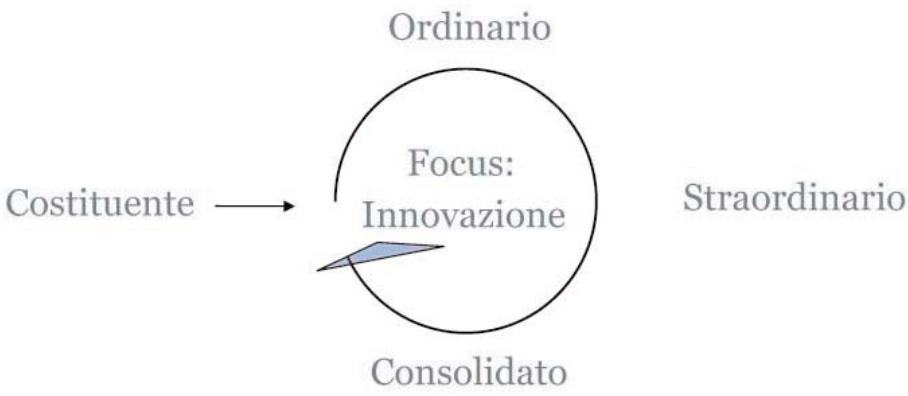
Il modello per l'analisi



Il tema del capitale intellettuale, il motore del capitale intellettuale - qui vedete il modello per l'analisi del capitale intellettuale, che noi abbiamo così rappresentato nelle sue componenti ormai standardizzate sia in sede europea che nella letteratura di management, scientifica, sociale, etc.. - include il Capitale Organizzativo, che contiene il know how dell'impresa, il Capitale Relazionale che contiene sostanzialmente tutto ciò che collega l'impresa con il sistema esterno, il mercato, i clienti, i fornitori, la comunità.. e infine la componente fondamentale che è il Capitale Umano, cioè le persone che lavorano nell'impresa con le loro conoscenze, competenza, abilità. C'è un concetto di fondo che vorrei sottolineare: oggi si discute tanto di capitale umano, ma il capitale umano senza il capitale relazionale e il capitale organizzativo non vale nulla, il capitale intellettuale è formato da tre componenti e queste tre componenti non possono essere separate l'una dall'altra e gestite come se fossero autosufficienti. L'inesistenza o la scarsa rilevanza di una delle componenti, ad esempio relativa al fatto che l'impresa non sa più organizzare le sue conoscenze per realizzare la propria missione, fa sì che il capitale umano non sia utilizzato e rappresentato in maniera corretta. Anche se sappiamo benissimo, tutti gli studiosi ne parlano, delle esternalità che la presenza di un grande capitale umano può realizzare per una comunità, per il territorio in cui le persone lavorano e in cui vivono, però al di là di queste considerazioni il capitale umano vale perché esiste un'impresa, perché esistono degli obiettivi, perché esiste un mondo rispetto al quale l'impresa riesce a vivere.

Il Censimento – Metodologia Sonda (1)

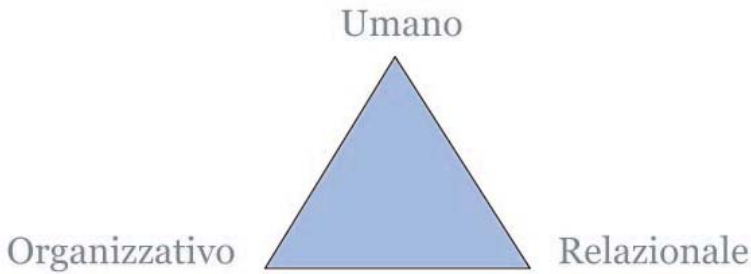
- Per il Capitale intellettuale un modello basato sullo sviluppo di 3 dimensioni (fattori di generazione del CI):



Un altro aspetto importante del lavoro, su cui è stato improntato il nostro modello fin dalle sue fasi iniziali, è stato quello di rappresentare il capitale intellettuale in tre dimensioni tra di loro organizzate in una sequenza temporale. L'impresa nasce perché ha un Capitale Costituente, questo è il motore iniziale per cui l'impresa ha ragione d' essere e ha ragione di guardare al futuro e sperare di poter vivere. Il capitale costituente nel tempo si alimenta, si sviluppa, cresce attraverso il processo di innovazione che l'impresa stessa è in grado di proporre e gestire. I processi di innovazione creano una forma di additivo di capitale intellettuale che abbiamo diviso in due parti. Abbiamo chiamato il Capitale Intellettuale Ordinario quello che deriva dalla innovazione ordinaria, cioè quella che si realizza tutti i giorni sui prodotti, sui processi, sull'organizzazione. A questa però si aggiunge l'innovazione straordinaria, quindi il Capitale Intellettuale Straordinario. Talvolta, è importante sottolinearlo, si verificano delle discontinuità, delle idee radicalmente nuove, che cambiano le attività dell'impresa e quindi l'impresa da qual momento in poi cambia. Purchè poi l'insieme di queste dimensioni, la dimensione relativa al momento della costituzione, delle radici che l'impresa ha rispetto al suo momento di nascita, e la dimensione che acquisisce rispetto ai processi di innovazione si consolidino giorno per giorno nel valore presente che ha il capitale intellettuale nell'impresa. Noi cerchiamo di valorizzare appunto questo capitale che abbiamo chiamato Consolidato e il cui valore dipenderà dal fatto che determinate innovazioni possono essere integrate, metabolizzate correttamente nell'impresa.

Il Censimento – Metodologia Sonda (2)

- Ogni dimensione del CI basata sulle sue componenti:



- Strumento di rilevazione: la "Sonda" per enucleare le singole componenti del C.I. e i relativi processi di accumulazione.

Abbiamo detto che il capitale intellettuale lo analizziamo in ogni sua dimensione per quanto riguarda le tre componenti: quella relativa all'organizzazione, alle risorse umane e alle relazioni, ed abbiamo usato uno strumento chiamato, secondo la definizione di Gianfranco Eddone, la Sonda.
La Sonda è lo strumento che ci permette di andare ad esaminare il capitale intellettuale dell'impresa nelle sue varie dimensioni e raccogliere le informazioni necessarie a definire e rilevare la consistenza delle tre componenti in ogni dimensione.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Censimento del Capitale Intellettuale

Passi operativi del Progetto

PASSI	ATTIVITA
IDENTIFICAZIONE DELLE AZIENDE (Imprese pilota + campione rappresentativo del territorio)	Selezione delle aziende da inserire nel censimento classificate per settore di attività e/o per appartenenza alla "supply chain"delle unità locali di dimensioni rilevanti
IDENTIFICAZIONE DEI DRIVER DI C.I. PRESENTI SUL TERRITORIO	Analisi e condivisione dei driver di Capitale Intellettuale del territorio e delle relative competenze acquisite, sulla base delle aziende oggetto di analisi pilota
COSTRUZIONE WEBSITE E RELATIVI MODULI SW PREDISPOSIZIONE DELLA SCHEDA D'INTERVISTA	Specificazione e sviluppo del Sw per il Website. Predisposizione e condivisione del questionario utilizzato nell'analisi attraverso la definizione e condivisione di KPI quantitativi e qualitativi
LANCIO DELLE "SCHEDE D'INTERVISTA"	Promozione dell'iniziativa verso le aziende inserite nel campione di analisi per la compilazione on-line della scheda
RACCOLTA/ELABORAZIONE DEI DATI- "REPORT D'INTERVISTA"	Elaborazioni dei risultati attraverso il modulo sw del "Report d'intervista"
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI DELL'ANALISI	Produzione e diffusione di un rapporto finale (Inttellectual Capital Statement) contenente i risultati ottenuti dal Censimento

Qui abbiamo elencato i passi operativi del progetto: è stata una sequenza di azioni abbastanza complesse che hanno richiesto via via - e qui ringrazio tutte le imprese locali che hanno partecipato - una condivisione delle idee di fondo di questo progetto, del suo valore, perché il raggiungimento degli obbiettivi fosse utile a tutti.
Di quanto finora realizzato vi darò qualche risultato, siamo in fase intermedia di elaborazione delle informazioni raccolte. Avrete altri dettagli nel panel che sarà successivo a questa mia introduzione. Attraverso il Questionario sottoposto al campione esteso di imprese del Canavese (circa 135 imprese/redemption del 60% , ndr), che qui è chiamato scheda d'intervista, e attraverso la piattaforma web su cui queste informazioni sono state raccolte e quindi elaborate, si è arrivati a rappresentare una prima immagine delle imprese del Canavese rispetto al loro capitale intellettuale.

Le imprese che abbiamo contattato e coinvolto sono state circa 135 - e qui i ringraziamenti vanno a Confindustria Canavese e al Biondustry Park, perché insieme a loro abbiamo messo a punto la lista delle imprese rispetto ai settori di appartenenza, significativa al fine dell'approfondimento sulle tematiche del capitale intellettuale.
Ci sono alcuni settori d'impresa che non sono stati presi in considerazione, perché non coerenti con le premesse di partenza dell'indagine, focalizzate sulla componente innovativa delle imprese ed anche sul ruolo del lascito Olivetti rispetto al capitale intellettuale. Questo non vuol dire che il Canavese sia più ricco di quanto non appaia da questi risultati - noi abbiamo inteso sottolinerare tutto ciò che entra nel perimetro delle competenze e conoscenze che nel corso di un secolo sono state sviluppate in Olivetti, un'azienda inizialmente di prodotto e meccanica, che ha poi saputo cavalcare le evoluzioni.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Censimento del Capitale Intellettuale: dall'analisi all'Osservatorio

MODELLO	ENGINE	OUTPUT
Rappresentazione secondo **"Modello sviluppo Capitale Intellettuale":** dimensioni e componenti	**Sonda**	• **Cultura di impresa** • **Politiche di sviluppo locale**
Rilevazione del CI, secondo il modello	**Questionario**	• **Piattaforma web 2.0 per sistema informativo CI** • **Prototipo Osservatorio:** DB, Report individuali, IC statement
Analisi e Valorizzazione	**Engine semantico**	• **Diffusione della Conoscenza: Stock del CI delle imprese Network Building**
Valutazione	**Engine per XBRL esteso**	**Bilancio degli Intangibili**

Azioni compiute **Azioni da svolgere**

In azzurro vediamo in questo prospetto quanto è stato realizzato finora: un modello di sviluppo del capitale intellettuale e con il questionario e la piattaforma web gli strumenti che consentono di leggere e rilevare il capitale intellettuale delle imprese. In arancione è evidenziato quanto ci proponiamo di fare negli step successivi, per evolvere verso una capacità di analisi e valorizzazione anche in termini economici, per quanto è possibile, del capitale intellettuale delle imprese fino ad arrivare, rispetto ad obbiettivi più di lungo termine, a realizzare un engine per il bilancio degli intangibili.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

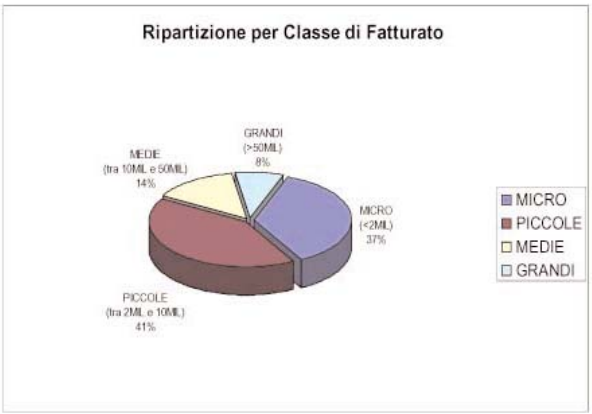
Censimento del Capitale Intellettuale - Le aziende pilota

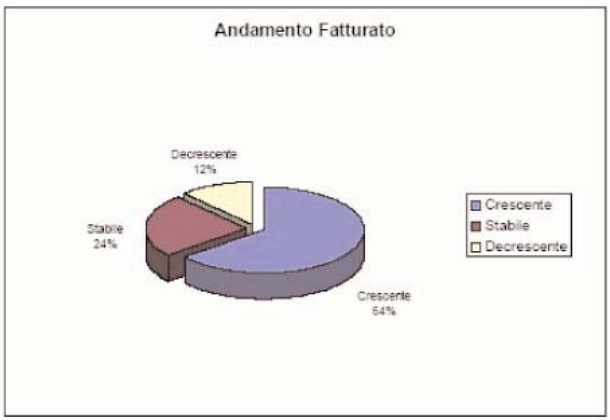
Anno Fondazione	Settore Attività
A1 2005	Informatica/Software
A2 1980	Elettronica/Elettromeccanica
A3 1995	Informatica/Software
A4 1995	Informatica/Software
A5 1997	Informatica/Software
A6 1969	Meccanica
A7 1995	Servizi alle persone
A8 1995	Chimico/Biologico/Farmaceutico
A9 1988	Meccanica
A10 1998	Informatica/Software
A11 1988	Meccanica
A12 1988	Informatica/Software
A13 1998	Servizi professionali alle imprese
A14 2007	Servizi professionali alle imprese
A15 2003	Telecomunicazioni/Telefonia
A16 2003	Telecomunicazioni/Telefonia
A17 1996	Telecomunicazioni/Telefonia

Voglio darvi qualche dato per comprendere meglio ciò di cui stiamo parlando e per capire le ragioni per cui siamo tutti qui riuniti. Innanzitutto, questa è lista delle imprese assunte come imprese pilota, quelle con cui abbiamo collaborato inizialmente; non ci sono i nomi per ragioni di riservatezza, ma vengono indicati i vari settori in cui queste imprese operano. Con loro abbiamo poco alla volta approfondito i concetti che volevamo consolidare nel nostro lavoro, i modelli che volevamo adoperare, che abbiamo adoperato, ed i temi più rilevanti nell'ottica di chi deve governare l'impresa e portarla avanti.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto
Le attività delle imprese



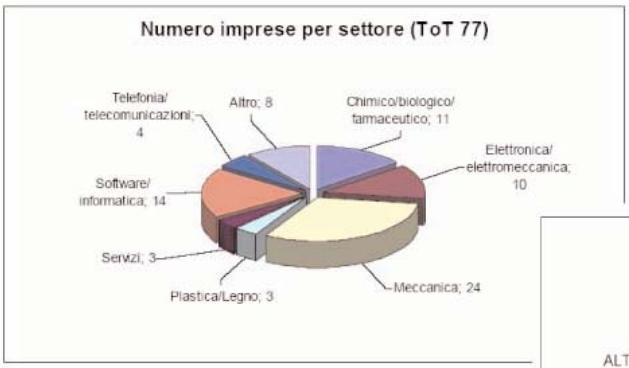


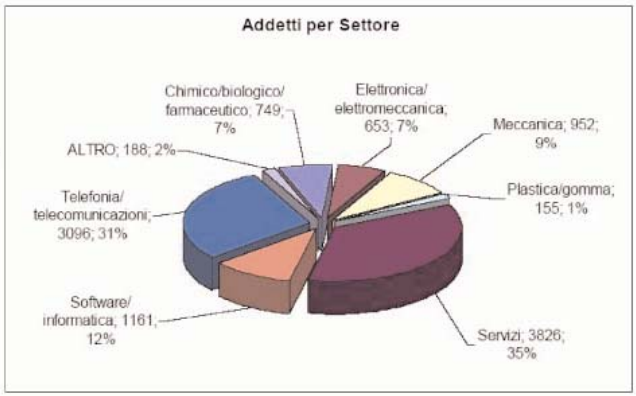
Questi i primi quadri statistici, con la ripartizione per classe di fatturato e andamento di fatturato.
Rispetto alle classi di fatturato, notiamo che fra le imprese del campione esteso, che sono tipicamente nell'area dell'epo-rediese, sono presenti delle grandi imprese, ci sono un certo numero importante di medie imprese, le piccole imprese sono la parte più importante, le piccolissime imprese, micro-imprese sono una parte importante ma non la principale. Ci troviamo di fronte a un territorio in cui c'è un mix, non del tutto consueto per un territorio che abbiamo definito con il termine di distrettuale. Queste imprese hanno avuto, rispetto all'utile del 2007, un fatturato per la maggior parte crescente, molte stabile e una percentuale attorno al 10% di imprese con un fatturato decrescente; quindi diciamo che si tratta, per quanto riguarda il nostro campione, di un insieme di imprese estremamente vitale.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

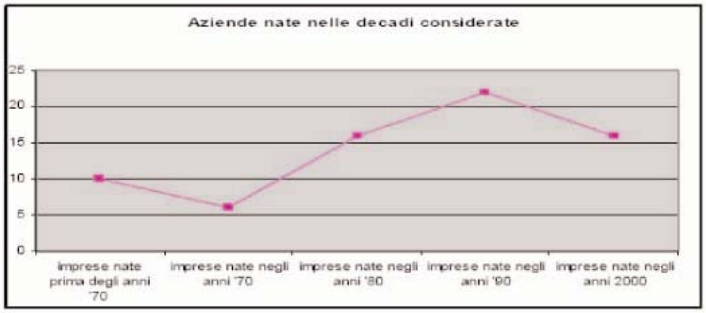
Il Censimento - Statistiche del distretto

Le attività delle imprese





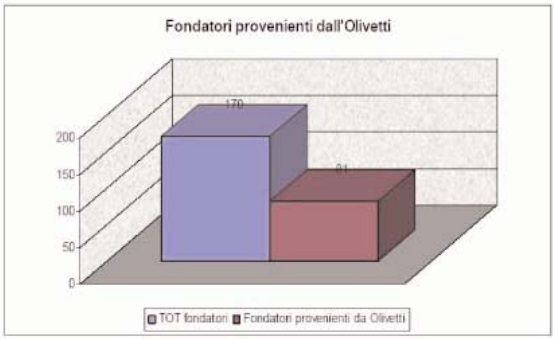
Per quanto riguarda il numero di imprese per settore, come potete vedere sono molto distribuite, con un denominatore comune che è l'ICT, telecomunicazioni/telefonia, software informatica, i servizi, per gran parte nel campo dell'ICT. Quando si va a vedere la ripartizione di addetti per settore impegnati in queste imprese, si nota che circa l'80 per cento degli addetti sono dell'ICT, possiamo dire che in quest'area i numeri sono molto alti, dell'ordine delle migliaia di addetti. Si tratta quindi di un'area che certamente, rispetto alle ipotesi che sono state fatte a livello centrale in Piemonte, ha una vocazione ben definita. Però, se si vanno a vedere le imprese con caratteristiche molto peculiari in quest'area, c'è un'altra parte, questo lo ricordava Giambattista Giudici (Presidente di Confindustria Canavese, ndr) in cui l'elettronica, l'elettromeccanica, la meccanica rappresentano un nerbo altrettanto forte. C'è poi il settore chimico farmaceutico, che è nettamente in crescita; fino a qualche anno fa non era praticamente presente in quest'area e dunque testimonia anche la capacità di questo territorio di saper stare all'altezza dei tempi.



In questo grafico vediamo che la nascita delle imprese nel tempo è stata continua, decennio, dopo decennio. Questo vuol dire che il Canavese ha la capacità di sapersi adattare all'evoluzione dei tempi.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto
Le creazione delle imprese

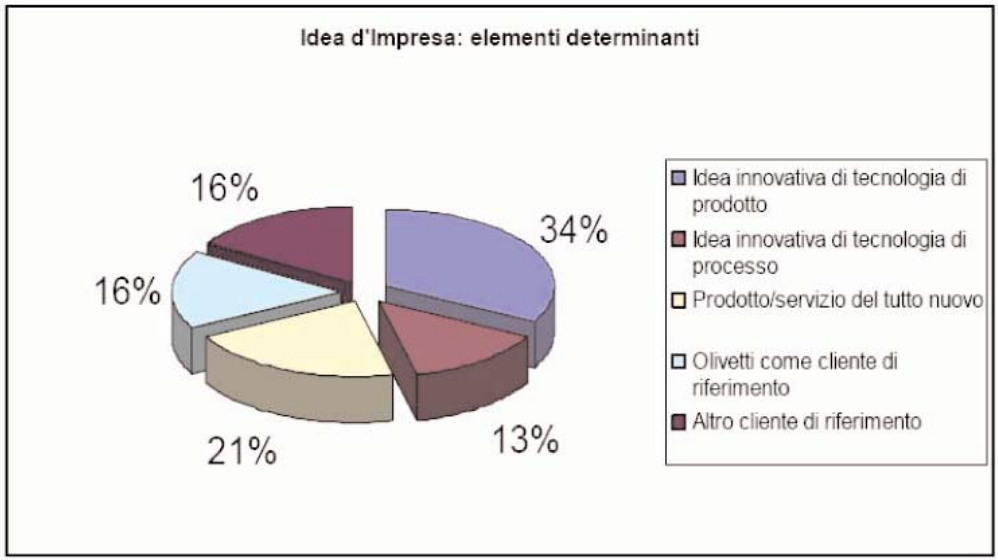


Abbiamo detto che le imprese del Canavese ogni decennio crescono in numero molto notevole. Per quanto riguarda la provenienza dei fondatori delle imprese finora censite (circa 80, ndr), sono stati citati 180 fondatori, il che vuol dire 180 imprenditori, che è un numero molto alto, e di questi il 48% proviene dal mondo Olivetti.
Ciascuno di questi è stato introdotto nel proprio ambito lavorativo ed è cresciuto nella sua professione a partire dall'Olivetti. Possiamo affermare che l'azienda ha lasciato delle radici nel territorio, e le ha lasciate in primo luogo attraverso gli imprenditori che hanno assunto il ruolo di condurre avanti quest'area.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Le creazione delle imprese

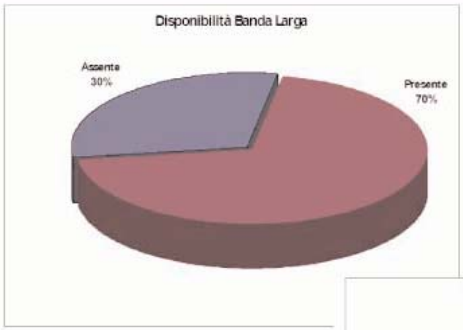


Vorrei ora illustrarvi un altro aspetto molto interessante: le idee d'impresa che sono la base del capitale costituente. Il 34% comprende idee innovative di tecnologie di prodotto ed il 21% parte da un prodotto/servizio del tutto nuovo. Questo vuol dire che la maggior parte di queste imprese sono orientate al prodotto, e questa è una tipicità di quest'area che la rende abbastanza unica. Il 13% sono orientate a tecnologie di processo, ma il numero è molto più basso.
Rispetto all'avvio di attività imprenditoriali è stata determinante la presenza di una grande impresa come l'Olivetti, che ha richiesto la fornitura di prodotti e servizi, e poi successivamente anche altri grandi clienti in generale della telefonia cellulare.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Le infrastrutture dell'Economia della Conoscenza

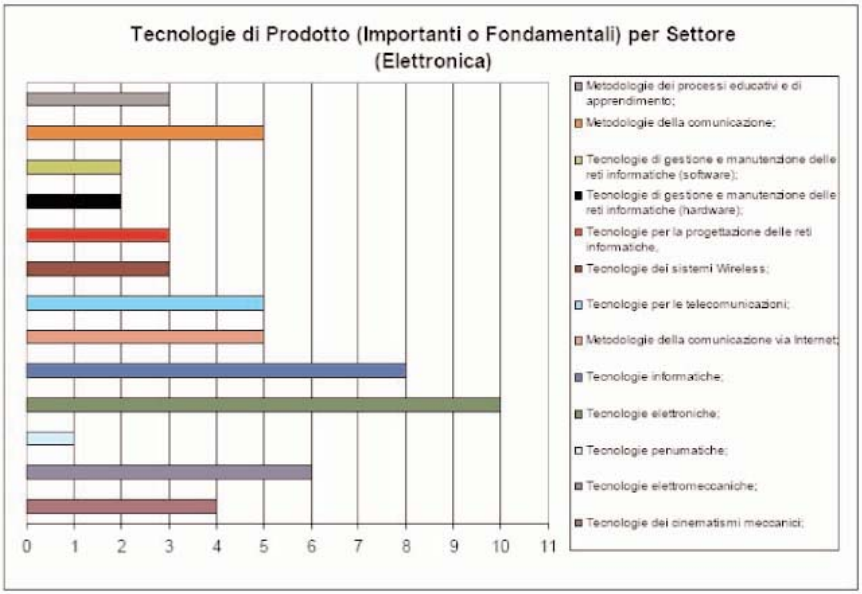


Ora un rapido flash sulle cosiddette infrastrutture dell'Economia della Conoscenza.
Vediamo che siamo rigorosamente negli standard italiani per quanto riguarda la banda larga: la classifica di EIS 2008 relativa all'Italia dà al 70% la disponibilità di banda larga e anche nella nostra rilevazione siamo al 70%.
Rispetto alla presenza di intranet aziendali siamo su valori bassi, mentre per quanto concerne la situazione dei sistemi informativi direi che siamo nella media del paese.
Le imprese non hanno dei sistemi informativi integrati e su questo punto occorrerà ovviamente fare degli approfondimenti.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale organizzativo: qualche flash

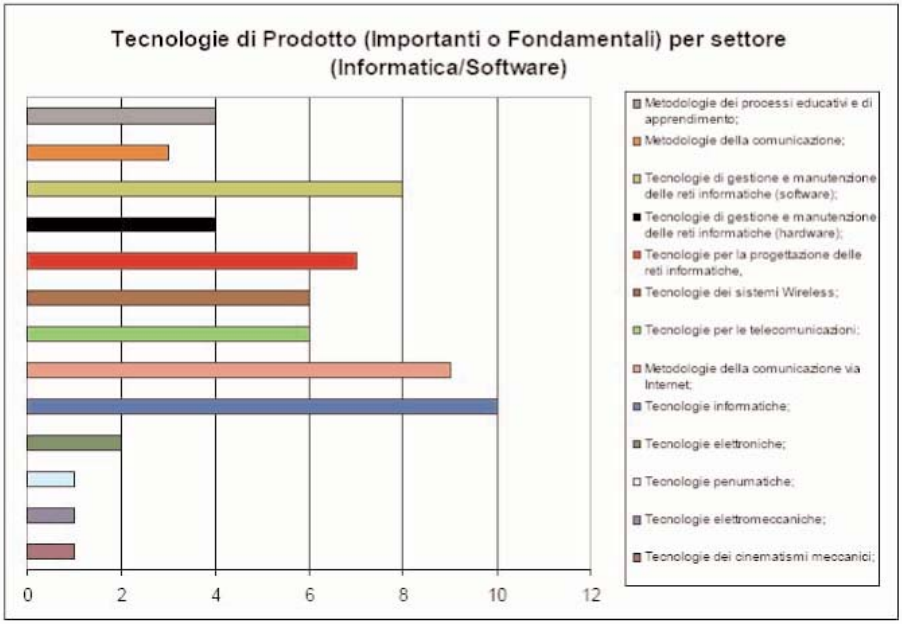


Riguardo al capitale organizzativo abbiamo voluto rappresentare alcuni flash su degli aspetti che si rendono immediatamente leggibili attraverso il questionario. Il questionario pone delle domande molto specifiche sulle tecnologie di prodotto importanti o fondamentali per le imprese che vengono intervistate. Le abbiamo separate per settore. Qui emerge un'interessantissima evidenza che può essere utile nell'identificare e indirizzare le politiche per lo sviluppo, cioè sapere quali sono gli ambiti in cui si esercitano le capacità delle nostre imprese, dei nostri imprenditori, e del loro capitale umano. Nel caso dell'elettronica vediamo il ruolo rilevante che hanno le tecnologie informatiche ed altre tecnologie di prodotto.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale organizzativo: qualche flash

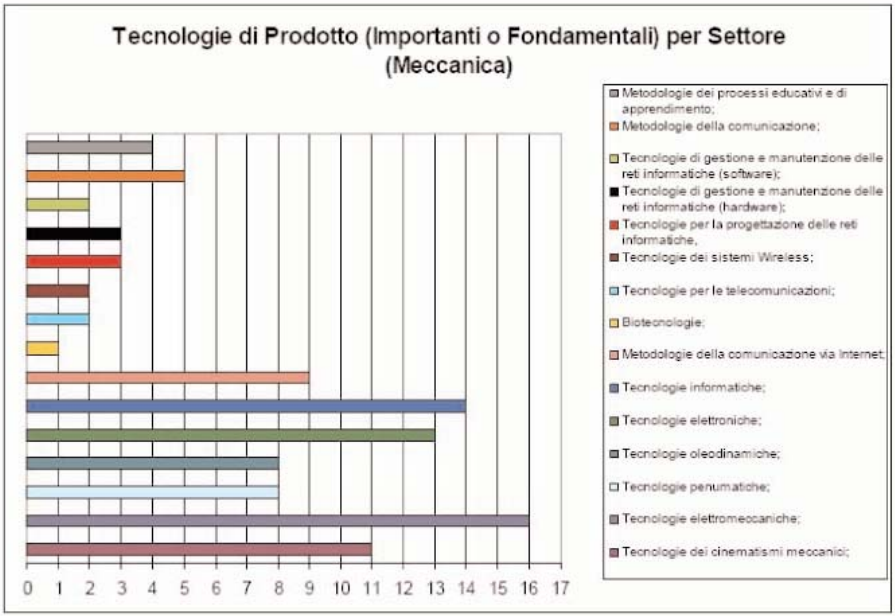


Ora rispetto al settore Informatica/Software, vedete che il diagramma a barre assume delle caratteristiche molto diverse. E se andiamo ancora avanti …

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale organizzativo: qualche flash

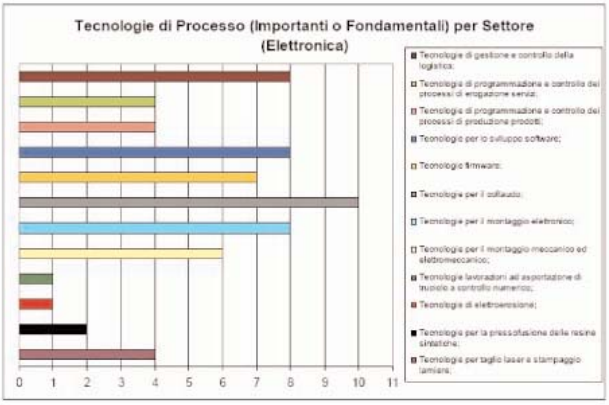


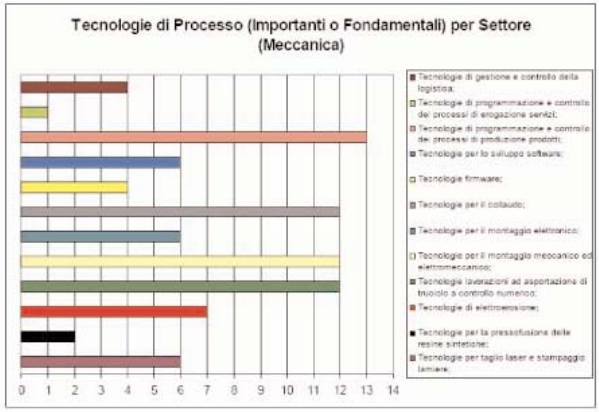
Nel caso della meccanica c'è una densità maggiore, diciamo così, verso il basso rispetto all'elenco delle tecnologie di riferimento.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale organizzativo: qualche flash



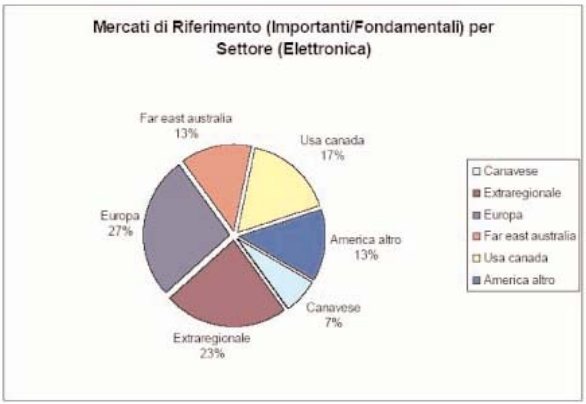


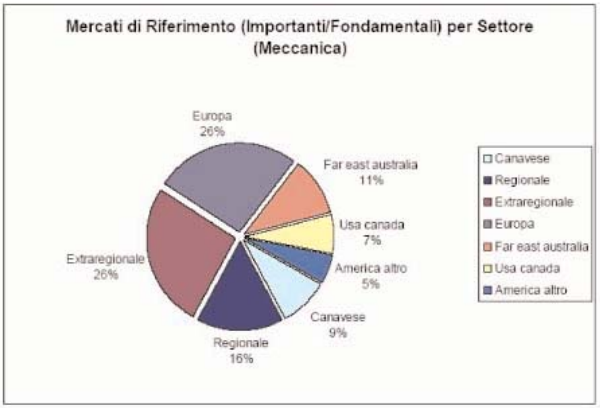
Abbiamo dato solo alcuni esempi di elaborazioni statistiche derivate dai questionari compilati dalle imprese. Questo riguarda le connotazioni del capitale organizzativo rispetto alle tecnologie di processo. Qui abbiamo voluto rappresentare due settori importanti: l'elettronica e la meccanica. Sono importantissime le tecnologie di collaudo, cosa di cui da Scarmagno in poi l'Olivetti era estremamente capace e ricca per esempio, o di montaggio, quindi possiamo dire che una tradizione di impresa si è poi trasferita in competenze e capacità di altre imprese, pur cessando la sua attività in quei specifici settori.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale organizzativo: qualche flash



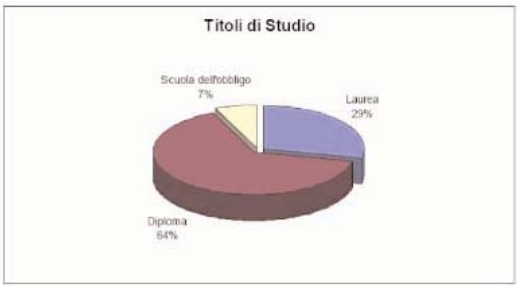


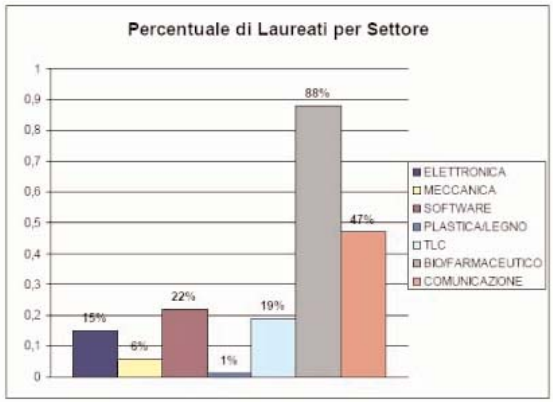
Un'altra cosa mi sembra interessante: il raffronto fra il capitale organizzativo ed i mercati di riferimento. Qui scopriamo che per l'elettronica e la meccanica, presi come esempio, sono assolutamente prevalenti i mercati esteri. Dunque le imprese di questi settori lavorano perché hanno il mondo come orizzonte e non i mercati locali.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale umano: alcuni spunti



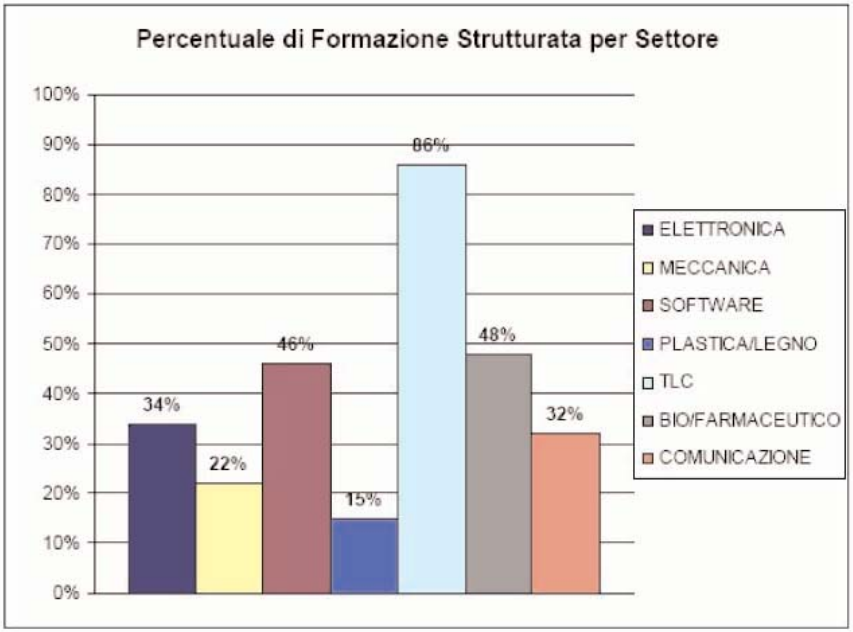


Qui arriviamo all'ultimo punto e poi lascio la parola al panel che vi daranno Capirone e Lucia Confalonieri per quanto riguarda il capitale umano è interessante vedere che nelle imprese che abbiamo coinvolto con migliaia e migliaia di addetti i titoli di studio fanno sì che la laurea sia circa il 30% tenuto conto che il valore medio in Italia sempre secondo l'Esi è il 13%. Il campione medio di questo territorio preso in considerazione sta molto sopra al livello medio italiano, per il diploma siamo a livelli molto molto importanti e per quanto riguarda quindi le persone con scarse qualifiche scolastiche ci troviamo a veramente dei valori molto esigui. I settori che assorbono di più laureati: ci sono le biotecnologie dove sono praticamente quasi tutti laureati e poi ci sono comunque settori in cui sono importanti anche le attività diciamo così di processo per la realizzazione delle attività d'impresa la percentuale di laureati, se andiamo a vedere, il software, se andiamo a vedere l'elettronica, se andiamo a vedere le TLC sono al di sopra delle medie consuete a livello nazionale e internazionale.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale umano: alcuni spunti



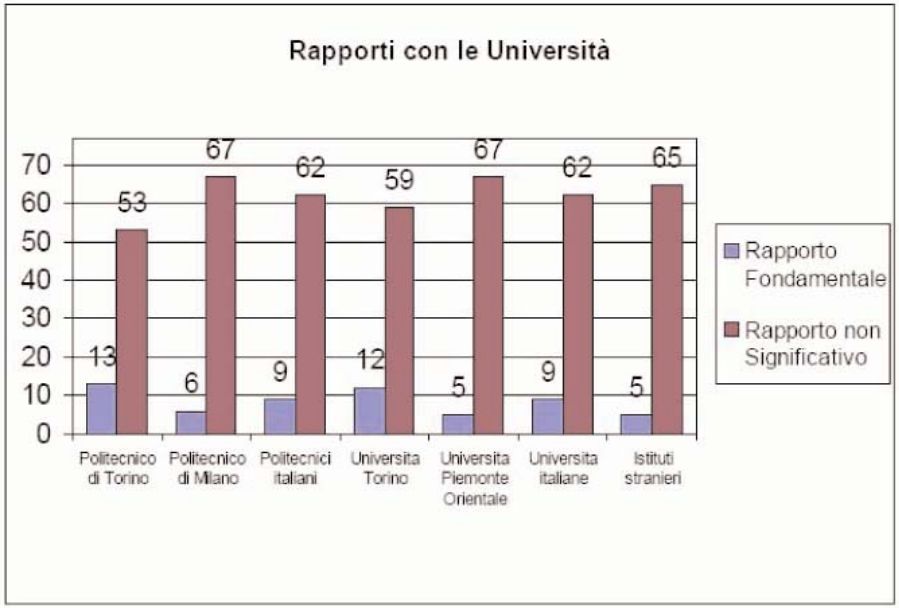
25

In alcuni settori si investe molto nella formazione dei propri dipendenti. Le TLC hanno una percentuale di formazione strutturata per i loro dipendenti che supera l'80% ed in generale possiamo dire che la formazione è un aspetto rilevante anche negli altri settori. Da questo quadro sembra che l'offerta di formazione sia ben strutturata, ma questo è comunque un aspetto da verificare e approfondire, dal momento che è un elemento importante per il mantenimento della competitività.

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

Il Censimento - Statistiche del distretto

Capitale umano: alcuni spunti



Infine per quanto riguarda i rapporti con l'Università, i dati che abbiamo raccolto indicano quanto sia ristretto il numero di imprese che ha dei rapporti strutturati con le università, pur avendo nell'area, come abbiamo visto, molte imprese che sono fortemente impegnate nelle tecnologie di prodotto, nell'innovazione e quindi tipicamente dovrebbero essere molto connesse con i centri universitari. E' auspicabile che attraverso le università direttamente, o attraverso le iniziative che le università stanno conducendo in accordo con le istituzioni regionali, sia possibile migliorare questo rapporto con le imprese del Canavese, e a questo riguardo gli imprenditori chiamati ad intervenire potranno esprimere i loro pareri. Per concludere possiamo dire che ci sono buone premesse per il futuro. Per favorire e sostenere lo sviluppo locale riteniamo sia importante affrontare seriamente le tematiche degli intangibili, per rinnovare, connettere e mettere a valore tutto questo ed evitare che si disperda. Passo quindi la parola agli imprenditori.

Collana Intangibili

AA.VV
Lisbon Hearings: società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive
Collana Intangibili, n. 1, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008

AA.VV.
Le ragioni del Museo. Temi, pratiche, attori.
Collana Intangibili, n. 2, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

AA.VV.
Strategie di valorizzazione e gestione per il patrimonio architettonico: sguardi e proposte
Collana Intangibili, n. 3, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Vanessa Roghi (a cura di)
Massimo Fichera La Fondazione Adriano Olivetti dal 1962 al 1975: il contesto, le contraddizioni, i temi
Collana Intangibili, n. 4, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Vanessa Roghi (a cura di)
Sergio Ristuccia. La Fondazione Adriano Olivetti in Via Zanardelli: tra il Quirinale e San Pietro. 1976-1987
Collana Intangibili, n. 5, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

AA.VV.
Il Censimento. Gli Intangibili Strategici nelle imprese.
Collana Intangibili, n.6, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Vanessa Roghi (a cura di)
Giuseppe De Rita. La Fondazione Adriano Olivetti e la Questione Meridionale
Collana Intangibili, n. 7, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009
di prossima pubblicazione

I volumi sono tutti disponibili sul sito www.fondazioneadrianolivetti.it

La versione finale .pdf di questo libro è stato realizzata nel mese di luglio 2009

Rispetta il tuo ambiente, pensa prima di stampare questo libro

Nel 2008 la Fondazione Adriano Olivetti ha inaugurato la *Collana Intangibili*, un nuovo impegno editoriale che consente, attraverso i moderni strumenti dell'editoria digitale, una più ampia e tempestiva diffusione delle sue attività. La struttura dei libri, che vengono pubblicati *on-line*, si distingue per due novità: annotazioni *a latere* e un'appendice che riporta una selezione di documenti di approfondimento. La *Collana Intangibili* inoltre aderisce alla licenza Creative Commons, che rispetta il diritto d'autore, ma prevede anche la possibilità di copiare e distribuire l'opera purché se ne riconosce la paternità originaria.
Nella collana sono presentati gli atti dei seminari ed i risultati delle ricerche che la Fondazione ritiene strettamente legati alle sue prerogative statutarie che prevedono la "prosecuzione dell'opera di studio e di sperimentazione, teorica e pratica, suscitata da Adriano Olivetti".
La pubblicazione nella *Collana Intangibili* anticipa una eventuale e successiva pubblicazione integrale o parziale dello stesso testo nella tradizionale serie *I Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti.*

Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese, sesto volume della *Collana Intangibili*, pubblica gli atti del convegno svoltosi il 7 aprile 2009 a Ivrea, promosso dalla Fondazione Adriano Olivetti e dalla Regione Piemonte nel quadro di *Ivrea 2008-2010*, programma di iniziative pluriennali a supporto dello sviluppo della Società della Conoscenza.

ISBN 9788896770054