



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

di
Carlo Ronca

Il Capitale Intellettuale e il suo report:
una nuova cultura per sostenere i processi di innovazione
e la competitività delle imprese e dei loro sistemi

Ringraziamenti

Si ringraziano: Stefano Berti, Beniamino Callegari, Franco Marra, Matteo Migheli e Sara Muzzioli, ed in particolare Fabio Arfaioi, per l'apporto dato nel costruire i contenuti di questo lavoro, a cui chi scrive ha dato forma narrativa e di sintesi complessiva.

Il Working Paper sul Capitale Intellettuale e il suo Report è indirizzato, per forma e contenuti, soprattutto a manager e imprenditori, con cui si vuole condividere la riflessione sulla grande sfida che essi stanno affrontando, quella della Crescita secondo i nuovi paradigmi dell'Economia delle Conoscenza. Per vincere questa sfida la pratica del *management* è chiamata a confrontarsi sia con la complessità - di prospettive, di discipline di riferimento - che il tema richiama, sia con l'intreccio e la convergenza delle strategie di soluzione. Alla base vi è un motore comune di spinta, alimentato dall'innovazione, spesso radicale e *disruptive*, la cui conoscenza e capacità di governo è un aspetto fondamentale. Ci auguriamo che gli elementi di conoscenza e gli strumenti messi a disposizione con il nostro lavoro possano costituire un supporto di esperienza e di pratica per i nostri lettori.

Numerosi sono gli esperti, i ricercatori, gli accademici, gli imprenditori e i manager, i policy maker, gli storici economici che sono stati coinvolti nello sviluppo di questo lavoro e, soprattutto, che hanno reso possibile l'esecuzione delle ricerche e delle azioni sul campo: il mio ringraziamento a loro non può essere quindi individuale. Spero però che, per loro merito e con il loro aiuto, quanto è proposto in questo testo possa vivere e stimolare quella cultura necessaria a fornire energia alle nostre comunità, sviluppando nuove capacità e valore a partire da imprese e imprenditori.

Un ringraziamento a Laura Olivetti e Melina Decaro per aver promosso, seguito e revisionato questo lavoro.

SOMMARIO

PREMESSA	3
1. IL CAPITALE INTELLETTUALE ED IL SUO REPORT	8
1.1 Concetti, modelli e strumenti per il management del patrimonio degli intangibili d'impresa	9
1.2 Intangibili d'impresa e di sistema: un progetto organizzato in "casi applicativi"	14
1.3 La costruzione del caso applicativo di base: Intellectual Capitale Reporting (ICR) per il management d'impresa	18
1.3.1 Passo 1 – Rappresentazione degli asset di conoscenza dell'impresa	20
1.3.1.1 Quale modello adottare per rappresentare l'impresa?	21
1.3.1.2 Che cosa si intende per capitale intellettuale d'impresa?	25
1.3.2 Passo 2 – Rilevazione del capitale intellettuale	25
1.3.3 Passo 3 – Dossier sul Capitale Intellettuale	27
1.3.3.1 Intellectual Capital Statement	27
1.3.3.2 Intellectual Capital Assessment	28
1.3.4 Passo 4 – Uso del Dossier per "competere con la conoscenza"	29
2 DALL'IMPRESA AI SISTEMI D'IMPRESA NEI TERRITORI: LE APPLICAZIONI DELLE PRATICHE DI ICR	32
2.1 Intellectual Capital Report: la prospettiva del Bilancio degli intangibili	33
2.1.1 Patrimonio intangibile, il suo valore e le sue prospettive: i formati del Bilancio degli Intangibili nello <i>Statement</i> del Dossier d'impresa	34
2.1.2 Capitale umano e sviluppo di Valore aggiunto: patrimoni intangibili per la crescita	35
2.2 Intellectual capital report nella prospettiva dei sistemi d'intelligenza collettiva	37
2.2.1 La costruzione della Piattaforma ICR per i Sistemi d'Intelligenza Collettiva	40
2.2.2 Creazione di valore nei sistemi d'intelligenza collettiva	42
2.2.3 Il trasferimento tecnologico nella prospettiva dei sistemi d'intelligenza collettiva	43
2.3 Lo sviluppo dei casi applicativi: le attività del Laboratorio dell'intangibile	47
3. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	50
Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti	50
Rapporti	50
Working Paper, Knowledge Society Series	51
Pubblicazioni della Fondazione A. Olivetti, in collaborazione con altre case editrici	51
Altri riferimenti bibliografici nel presente documento	51
4. SITOGRAFIA ESSENZIALE	59
4.1 I programmi della Fondazione Adriano Olivetti (2007-2012)	59
4.2 La misura dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte	60
4.3 Innovazione e Capitale Intellettuale: alcuni progetti europei	61
4.4 Il CI e il suo reporting	61
5. Glossario	64
Capitale Intellettuale e Intellectual Capital Reporting	64
Modello di sviluppo del capitale intellettuale	68

PREMESSA

Siamo in un momento di cambiamento di paradigmi per ciò che attiene il Management sia dell'impresa che delle sue aggregazioni in reti e cluster. Ciò comporta e rende necessaria una fase di riesame e di ridefinizione delle strategie aziendali, e soprattutto, di valutazione delle risorse tangibili e intangibili disponibili e del loro andamento e valore prospettico.

La Fondazione Adriano Olivetti ha progressivamente accumulato elementi utili alla formulazione di questi nuovi paradigmi, generalmente riferiti ad un nuovo assetto economico: quello dell'Economia della Conoscenza.

Le informazioni e i dati disponibili sono molteplici, occorre per questo una nuova strumentazione di *analytics*¹ perchè nuovo è il modo con cui un'organizzazione deve raccogliere e analizzare le informazioni, sia di fonte esterna che interna, affinché essa sia messa nelle condizioni di assumere decisioni e agire in modo consapevole rispetto a dinamiche profondamente mutevoli come quelle che connotano questa fase di sviluppo/consolidamento dell'Economia della conoscenza.

Questo primo volume della serie *Working Paper on Knowledge Society* illustra un percorso che, partendo dalla rappresentazione di un sistema socio-economico capace di produrre conoscenza, porta alla rilevazione, analisi e successiva valorizzazione delle risorse materiali e immateriali disponibili. In questo percorso il sistema è rappresentato dal suo Capitale Intellettuale (CI) e questo viene rilevato con metodi e strumentazione analitici, resi disponibili dopo verifiche empiriche.

¹ Le *analytics* definiscono il modo in cui un'organizzazione (gli stakeholder di) raccoglie e analizza le informazioni, sia di fonte esterna che interna, affinché le sue persone siano messe nella condizione di assumere decisioni e agire di conseguenza (Michael Hopkins, editor-in-chief della MIT Sloan Management Review, fall 2010).

Nel modello sviluppato dalla Fondazione Adriano Olivetti il CI dell'impresa è considerato il mattone base di ogni sistema socio-economico² e viene osservato come un insieme di cui ogni elemento costitutivo è parte. In questo *Working Paper* si propone una procedura per l'analisi di tali informazioni, dopo averle organizzate secondo una struttura dati formalizzata, cui attribuiamo il ruolo di “*inventario dei valori di conoscenza*”

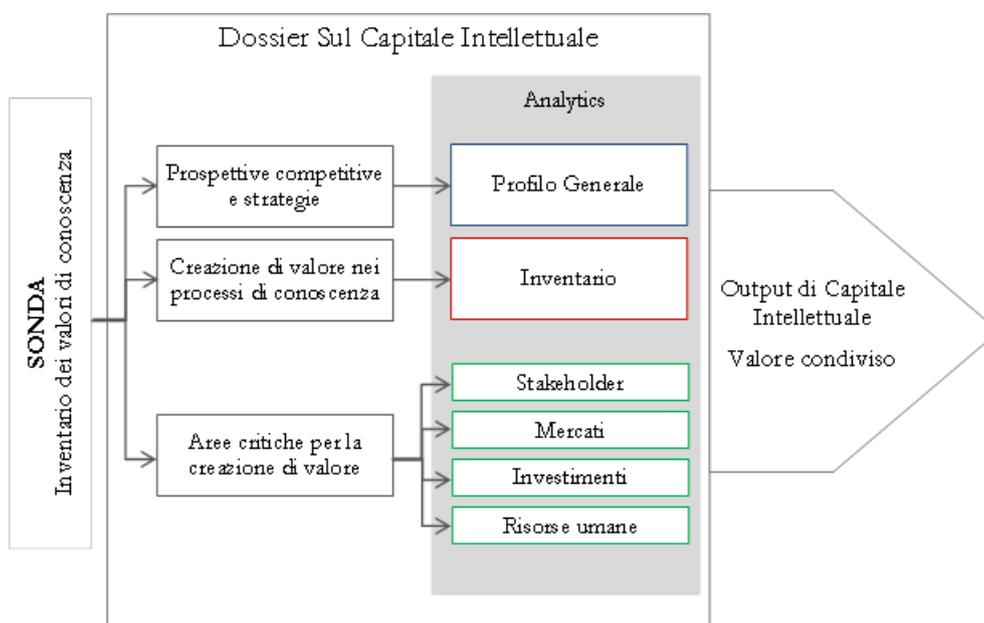
Nella Figura 1 viene rappresentato il modello di organizzazione degli input di Capitale Intellettuale esistenti nell'impresa, rilevati dallo strumento metodologico Sonda³, che provvede a generare tale “*inventario dei valori di conoscenza*”. Le sue variabili raccolgono, individualmente e complessivamente, tutti gli elementi legati alla conoscenza e disponibili per creare valore. Di questi è possibile analizzare l'articolazione e ad essi è possibile associare indicatori di prestazioni: sia quelli che ne definiscano le capacità presenti e prospettive per competere con l'innovazione a “situazione data” (*assessment* competitivo e di sistema), sia quelli con cui si costruiscono quadri di valutazione specializzati che consentono di identificare, dimensionare e attivare politiche e strategie di cambiamento.

L'assessment competitivo e di sistema è il risultato di processi di analisi “standard”, che partono dai dati ottenuti con la strumentazione di rilevazione definita come Sonda e dunque dall'“inventario dei valori di conoscenza”, rappresentato dallo “Statement di Capitale Intellettuale”.

² Nelle elaborazioni in corso si fa riferimento ai sistemi definiti anche come “sistemi di intelligenza collettiva”, in cui sono organizzate le varie reti di “attori”, in particolare quelli che rappresentano la Società Civile: ogni “sistema di intelligenza collettiva” è caratterizzato da una specifica rete di attori e da specifici assetti e modalità operative.

³ Sonda: è lo strumento metodologico messo a punto “per la rilevazione e l'analisi del capitale intellettuale”. Consente di misurare in modo organico e coerente lo stock e i flussi del capitale intellettuale presenti in un'impresa. La misurazione è basata su una metodologia che identifica gli elementi costitutivi di CI e permette di aggregarli in modo da quantificarne adeguatamente il valore. Vedi anche la voce Sonda in cap. 5 Glossario

Figura 1 – Gli input di capitale intellettuale e la loro analisi



Nella Figura 1 raffiguriamo graficamente le aree di analisi fondamentali per la rappresentazione e valutazione dei processi di creazione di valore del capitale intellettuale presente in un'impresa. Lo schema a blocchi della Figura 1, in particolare, individua i due ambiti di analisi ove lavora l'attuale strumentazione di rilevazione collettivamente rappresentata dalla Sonda:

- il primo ambito dedicato alle risorse ed ai processi inventariati nell'Intellectual Capital Statement secondo i *format* e le tassonomie per questo prescelti. Si tratta della sezione di base del Dossier, che ci propone il Modello Interpretativo del Capitale Intellettuale rilevato nell'impresa. La rappresentazione dell'impresa, derivante da tale modello, esplicita al management dell'impresa stessa e ad alcuni suoi Stakeholder (per esempio policy maker, mondo del credito) le risorse di conoscenza (stock) a disposizione e le capacità di "creazione di valore" derivante dai flussi generati da tali risorse.
- il secondo ambito dedicato a fornire elementi per individuare strategie di "crescita sostenibile". Per questo è riservato alla costruzione di

rendiconti e quadri di valutazione specializzati, che consentono di definire e organizzare politiche e strategie di cambiamento con la partecipazione delle risorse “esterne” all’impresa, ma “endogene” al Sistema locale. Queste sono identificabili con i vari *Stakeholder* della società civile: gli attori che generano flussi di transazioni nei mercati, gli operatori di capitale che attraggono Investimenti, le Risorse umane che fanno parte del sistema collettivo (locale) di cultura e conoscenza .

Il ruolo delle *Analytics* diventa preponderante in questo secondo ambito, ove si deve cercare di posizionare correttamente la relazione tra creazione di valore nell’impresa e le esternalità, vuoi quelle che possono vincolare e inibire tale creazione, vuoi quelle che la alimentano, a partire dalle azioni propulsive dell’innovazione. Le risorse “esterne” sono in generale radicate in un “bene collettivo” della società: per questo dobbiamo guardare oltre la dimensione dell’impresa, verso quella dei “sistemi d’intelligenza collettiva”. L’attenzione ai sistemi di intelligenza collettiva caratterizza l’attività della Fondazione Adriano Olivetti, con lo studio approfondito delle componenti collettive del Capitale Intellettuale, che per loro natura sono prevalentemente rappresentate nella dimensione Relazionale/Sociale e in quella del Capitale Umano.

Questo *Working Paper*, il primo tra quelli dedicati dalla Fondazione Adriano Olivetti alla *Knowledge Society*, ha dunque la funzione di specificare i concetti e i metodi su cui si basano i programmi in corso, e le soluzioni che questi prospettano, portando all’attenzione del lettore gli sviluppi del modello di rappresentazione e misura del Capitale Intellettuale dell’impresa, già prefigurati nel Volume 14⁴ della Collana intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, e che saranno ulteriormente approfonditi, per aspetti e analisi specifiche, nei

⁴Ronca C., *Società della Conoscenza, Sviluppo locale e competitività delle imprese*, Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, Knowledge Society Series, n. 14, Roma, 2010.

successivi *Working Paper on Knowledge Society*, attualmente in corso di pubblicazione oltre il presente lavoro⁵:

- Migheli M., “Il valore degli “intangibili” e del capitale relazionale per un’impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche”;
- Arfaioi F., “Il capitale intellettuale del Polo di Innovazione BioPMed”.
- Berti S., Ronca C., “Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza”.
- AA.VV. “Competere con la Conoscenza. L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa”.

Il riepilogo e la sintesi del programma pluriennale dal 2008 ad oggi, nelle sue differenti fasi e progetti/interventi sul campo, è illustrato nel primo Rapporto della Fondazione Adriano Olivetti: *Ivrea 2008-2012. Competere con la Conoscenza*, di prossima presentazione.

⁵ Si veda in Bibliografia

1. IL CAPITALE INTELLETTUALE ED IL SUO REPORT

I contenuti di seguito proposti sono un primo consuntivo del programma di iniziative a sostegno della Società della Conoscenza⁶ cui la Fondazione Adriano Olivetti ha dato avvio fin dal 2008. Pur nella necessaria continuità di lavori tuttora in corso, essi vogliono offrire, soprattutto ai manager e agli imprenditori, un primo livello di “maturazione” e sintesi, che porti a concepire e condividere possibili soluzioni su come si possa affrontare con concretezza e con passione la sfida fondamentale che si deve vincere oggi, quella della crescita. Le soluzioni si basano sulla capacità di innovare e investire sulla conoscenza individuale e collettiva - elemento costitutivo e fondante dell’esperienza di Adriano Olivetti. Per l’aumento della produttività⁷ è necessario combinare investimenti, innovazione e capitale umano in modo che la crescita sia adatta alle caratteristiche e alle specificità con cui, nei diversi territori, si opera sulla conoscenza, partendo quindi dalla capacità di utilizzare la conoscenza che si possiede nel presente.

Per questo la Fondazione si è impegnata in un percorso di studi e ricerche sul campo, centrate sui temi dello sviluppo delle risorse immateriali dell’impresa. I nuovi paradigmi fondati sulla conoscenza richiedono all’impresa stessa la capacità di lavorare, di crescere di diffondere tale capacità attraverso una pluralità di azioni, in cui convergono cultura, conoscenza e innovazione.

⁶ Per un riepilogo del programma pluriennale si rimanda al Rapporto “Analisi e valorizzazione del Capitale Intellettuale per le politiche di sviluppo locale”⁶ (in corso di pubblicazione) Fondazione Adriano Olivetti, v. Bibliografia

⁷ Il presente lavoro ha come punto di partenza quanto esposto in Ronca C. (a cura di), *Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese. Modelli e metriche di valorizzazione degli intangibili d’impresa*, Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, Knowledge Society Series, n. 14, 2010. Pubblicazione disponibile in formato digitale, come tutti i volumi della *Knowledge Society Series*, nella sezione pubblicazioni del sito www.distrettointangibile.com.

1.1 Concetti, modelli e strumenti per il management del patrimonio degli intangibili d'impresa

“Competere con la conoscenza”⁸ porta a considerare la competitività in modo nuovo: non più legata alla prospettiva che induce a credere che i paesi, come le squadre di calcio, vincono solo se l'altra squadra perde. Piuttosto, se si prendono in considerazione e si rileggono i concetti di “creazione di valore” e di “catena del valore” alla luce delle più recenti analisi sulla natura dell'economia della conoscenza, la crescita economica di un paese⁹, quando avviene, non comporta la sottrazione (sia in senso aritmetico che metaforico) di quella di un altro paese: e questo è un cambiamento di paradigma.

I concetti e le proposizioni sin qui menzionati riconfigurano il contesto patrimoniale dell'impresa (che include il suo Capitale Intellettuale/Intangibile) nel modo rappresentato nella figura 2.

Appare evidente dalla figura quanto siano strategici per la gestione d'impresa da parte dell'imprenditore e dei manager sia la determinazione iniziale del patrimonio intangibile, di cui occorre identificare gli *asset* più rilevanti, sia la rilevazione/previsione del loro valore nel tempo.

Per questo proponiamo una classificazione del CI¹⁰ in linea con la consueta tassonomia del capitale d'impresa, che individua un capitale fisso e un capitale variabile. Vi sono principi contabili (Ias/Ifrs)¹¹ che guidano le metriche di

⁸ “Competere con la conoscenza” è l'obiettivo strategico del programma pluriennale e delle ricerche intervento che la Fondazione Adriano Olivetti ha avviato a partire dal 2008, in sostegno delle politiche di sviluppo locale per le imprese e per i loro sistemi.

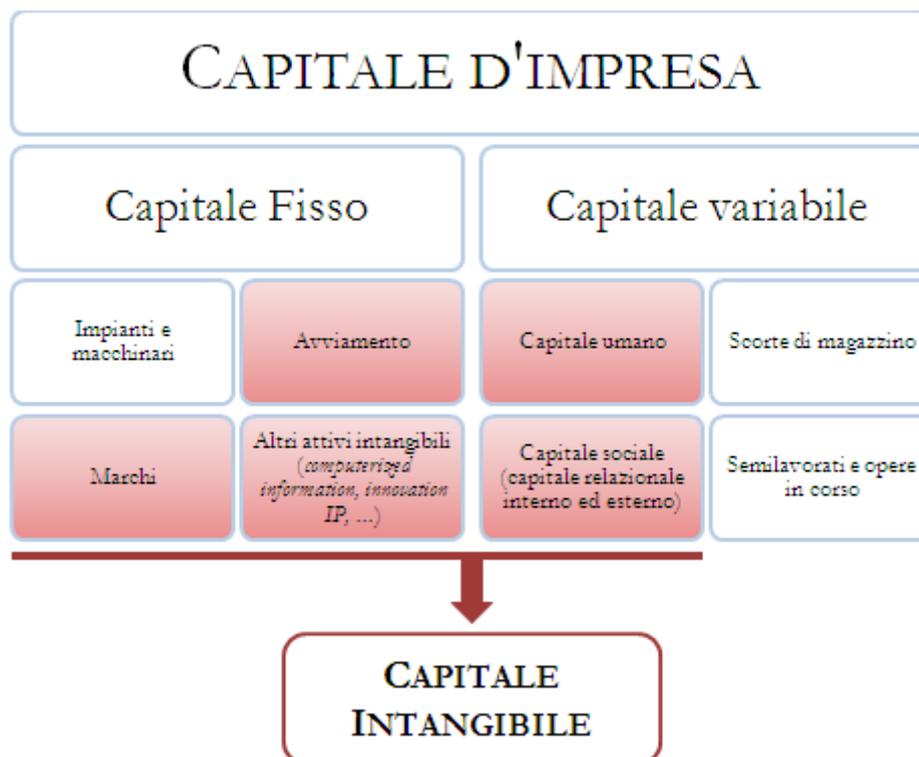
⁹ Da “The Economist, Innovation: “Still full of ideas, but not making jobs”, April 30th2011, pag.44”.

¹⁰ Il termine è usato come sinonimo di “capitale intangibile” e, comunque, tra i suoi elementi costituenti, ha, per definizione, tutte le risorse che determinano le attività intangibili iscrivibili in un bilancio degli intangibili, di cui la figura 1 raffigura la struttura patrimoniale

¹¹ si fa riferimento in questo documento a Ias/Ifrs (avremmo potuto anche menzionare i GAAP del mondo USA), per sottolineare l'esistenza di metriche monetarie note e sperimentate per valutare il valore di alcuni cespiti immateriali dell'impresa. La citazione non si riferisce all'uso omogeneo e diffuso di principi contabili come gli Ias/Ifrs che, in nome della trasparenza, impongono alle imprese di vivere nel presente e non nel passato e di affrontare e gestire l'approccio del “fair value”, piuttosto che quello del “valore storico”; si tratta di tema troppo specifico e delicato, che non rientra peraltro negli scopi della presente trattazione.

valorizzazione economica di quanto indicato in figura 2 come capitale fisso (si tratta di quote ascrivibili al Capitale Organizzativo).

Figura 2. Classificazione degli “intangibili” nel CI di impresa



Per quanto riguarda la quota variabile di capitale intangibile il tema delle metriche economiche è in corso di evoluzione e assestamento. Si rimanda sia al quaderno 14 (pagg. 40-42) che alle attività di evoluzione e assestamento¹².

¹² Per alcuni riferimenti essenziali di esperienze e pratiche a livello internazionale, si rimanda sia al Volume 14 della Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti *Società della Conoscenza, Sviluppo Locale e Competitività delle Imprese*, op. cit. (pagg. 40-42).

In particolare per le tassonomie sviluppate nell'ambito di WICI-World Intellectual Capital Initiative, si veda *Concept Paper on WICI KPI in Business Reporting ver.1*, in www.wici-global.com ove: "5-2. From the viewpoint of the nature of critical resources for company value creation, which are, in many cases, intangible assets, intellectual assets, or intellectual capital, KPIs are classified in three intangible categories: 1) human capital; 2) relational capital; 3) organizational capabilities. WICI-KPIs cover all of these categories. Tangible categories may also exist apart from these"

Nel capitale fisso di Figura 2, sono identificate le peculiarità degli *asset* di conoscenza dell'impresa che la patrimonializzano in modo identitario¹³ (come marchi, brevetti, etc.) e ne rappresentano la conoscenza esplicita e codificata, quella con cui si compiono le “transazioni di conoscenza”¹⁴. È l'ambito che permette di integrare valutazioni e rating fondati su grandezze contabili sia con valorizzazioni basate sulla reale consistenza “patrimoniale” creata con le produzioni di conoscenza nell'impresa, sia con quelle legate alla qualità e vitalità dell'azione d'impresa, alla trasparenza e affidabilità dei suoi risultati, alla gestione e alla consistenza dei piani prospettici, alla cultura del suo management.

Il concetto di “bene collettivo”, anticipato in Premessa, informa invece le dotazioni di capitale variabile (al cui ambito attribuiamo il contributo patrimoniale del capitale umano e relazionale dell'impresa), che tengono conto delle esternalità e interazioni di conoscenza da e per le comunità e la società civile. Sono prevalentemente tali dotazioni¹⁵ a darci evidenza e misura della sostenibilità e della capacità di mitigare il rischio d'impresa su orizzonti temporali lunghi. Sono questi gli aspetti che, se non correttamente e completamente rappresentati, possono costituire il vincolo maggiore ad azioni di sostegno all'impresa da parte di stakeholder quali il sistema del credito.

Ciò che si trova in *input*¹⁶ dei processi di creazione di valore, basati sulla conoscenza, ci porta dunque verso nuove modalità di lettura e di analisi delle determinanti della crescita, in particolare della crescita economica dell'impresa. Più sopra, ispirandoci a riflessioni di carattere macroeconomico sui sistemi-paese, si era anticipata l'esistenza di situazioni di non rivalità per lo sviluppo e la crescita in contesti di *Knowledge Economy*. Ugualmente rispetto a questa ipotesi, la prosperità di un'impresa non toglie necessariamente quote di

¹³ V. Applicazione in §2.2 Intellectual capital report nella prospettiva dei sistemi d'intelligenza collettiva .

¹⁴ V. Applicazione in § 2.2.3 “Trasferimento tecnologico nella prospettiva dei sistemi di intelligenza collettiva.”.

¹⁵ V. 2.2: *Intellectual capital report nella prospettiva dei sistemi d'intelligenza collettiva* con la famiglia di applicazioni legate alle comunità territoriali.

prosperità ad altre imprese, quando si faccia riferimento allo sviluppo di nuove capacità, per meglio competere con la conoscenza.

Si estende in particolare il concetto di valore che l'impresa prenderà in considerazione nella valutazione delle proprie risorse e delle proprie strategie di sviluppo: la "catena del valore"¹⁷ implica anche l'uso e il beneficio delle risorse "esterne", quelle della società civile, che danno sostanza al capitale intangibile variabile. Si parlerà quindi di creazione di valore condiviso (*shared value*)¹⁸, facendo riferimento sia al miglioramento della posizione competitiva dell'impresa sia al progresso delle condizioni economiche e sociali delle comunità in cui l'azienda opera.

Questo salto, soprattutto di *practice* di management, implica l'applicazione dell'Intellectual Capital Reporting (ICR) come strumento di governo degli intangibili nell'impresa. Ponendosi in primo luogo l'obiettivo di identificare e diffondere la cultura, i paradigmi e le prassi basati sulla valorizzazione del capitale intellettuale nelle imprese. Occorre trasformare lo sviluppo degli Intangibili, patrimonio unico e specifico di ogni impresa (vedi Figura 2), in un'attività consapevole dell'imprenditore e del management d'impresa, simile a quanto già si deve fare per le parti patrimoniali tangibili. Siamo dunque nel campo delle discipline e pratiche di *Management*, ove, nell'edificazione del patrimonio intangibile, le preoccupazioni sociali, intese come costruzione di benefici per la comunità con cui si condivide la creazione di valore complessivo, hanno lo stesso rilievo di quelle ambientali.

Le pratiche di ICR si applicano all'azienda "smaterializzata", una modalità di rappresentazione che si sta diffondendo in molte imprese¹⁹. Il concetto di

¹⁶ Si rimanda ancora alla Figura 1.

¹⁷ V. Michael E. Porter, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", op. cit. Vedi anche voce in Glossario

¹⁸ V. Michael E. Porter, Mark R. Kramer "Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth" Harvard Business Review, January-February 2011. Vedi anche voce "valore condiviso" in 5.Glossario

¹⁹ Wlodek Zadrozny: Leveraging the Power of Intangible Assets – MIT Sloan Management Review, Fall 2006, pp.85-89. Ci sembra interessante proporre la sintesi: "Molti manager vogliono accelerare il tempo in cui potranno tener traccia delle informazioni riguardanti le loro attività intangibili nel modo facile con cui ora controllano l'andamento del "cash flow" e delle

“smaterializzazione”²⁰ consente di dare una rappresentazione dell’impresa determinata dalla natura ed entità dei fenomeni di domanda e offerta di conoscenza (transazioni di intangibili). I fenomeni, se adeguatamente rilevati, consentono di disporre di un tracciato dei link attivabili tra l’impresa e il sistema territoriale, ovvero delle sinergie potenziali che un contesto economico spesso detiene senza averne piena consapevolezza o senza sfruttarne appieno il potenziale.

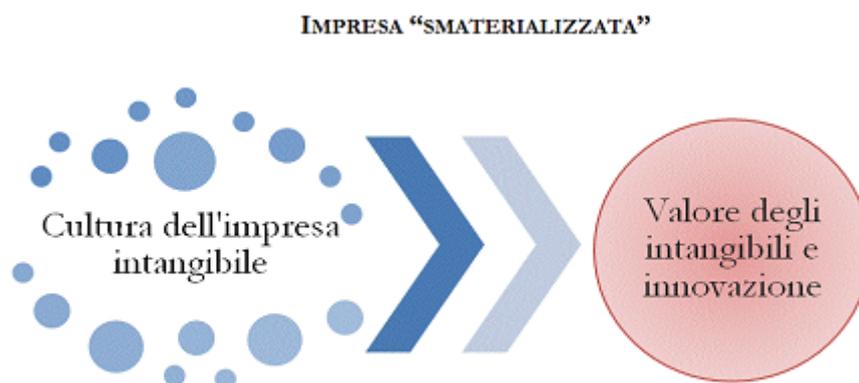
Si propone qui con forza questo aspetto del lavoro di rilevazione, rendicontazione e analisi del capitale intellettuale dell’impresa.

Il sistema territoriale può essere così letto attraverso mappe di rappresentazione delle sue risorse di conoscenza/competenza, potenzialmente “riaggreganti” e con caratteristiche innovative, rispetto, ad esempio, a cluster “storici” di appartenenza. Tali mappe consentono di costruire nuove catene del valore, basate sullo schema dell’offerta, anche se in presenza di politiche pubbliche “*demand-side*”.

quote di mercato. Non vedono l’ora di essere capaci di tener traccia in tempo reale della customer satisfaction, dell’innovazione, delle abilità e competenze possedute dai loro collaboratori. Grazie ai progressi dell’IT, questo giorno è quasi arrivato....I manager avranno bisogno di definire quali parti del business vogliono capire; quali informazioni porteranno ad una risposta....Al momento le aziende estraggono le informazioni riguardanti gli intangibili da contesti applicativi abbastanza limitati...I loro manager, se vorranno massimizzare il valore da estrarre dalle informazioni... dovranno considerare un insieme di fattori: la natura delle domande alle quali vogliono dare risposta; la qualità dei dati disponibili; la tecnologia che debbono usare; e l’ampiezza dell’impatto che avranno sull’organizzazione i cambiamenti più importanti di processo.”

²⁰ Per “smaterializzazione” s’intende il processo attraverso cui ogni impresa può diventare trasparente, per i suoi manager e per i suoi investitori, rispetto ai suoi “intangibili” e, dunque, rispetto alla Value Chain dell’Innovazione (senza un conseguente smaltimento di ciò che immateriale non è), creando valore con le “opportunità intangibili” che emergono dalla smaterializzazione stessa. I concetti e i processi di “smaterializzazione” conviene siano messi a punto in un Centro Studi per l’Innovazione, che abbiamo chiamato “laboratorio dell’intangibile”, dotato di risorse, competenze, strumentazione, in particolare ICT, adeguate e la cui specificazione e descrizione è oggetto di altro documento dedicato.

Figura 3. Uno schema di “smaterializzazione” dell’impresa



Nella figura 3 si evidenzia il ruolo della “cultura degli intangibili” d’impresa, intesa come l’insieme delle conoscenze già “metabolizzate” nell’impresa stessa, che diviene valore dominante.

In particolare si vuole sottolineare qui che l’ICR, come modello di rappresentazione dell’impresa smaterializzata, diventa l’asse di rotazione attorno a cui è possibile organizzare e sviluppare in modo sinergico le forze che nascono dalle idee e dalle persone che solo l’impresa è in grado di aggregare.

1.2 Intangibili d’impresa e di sistema: un progetto organizzato in “casi applicativi”

Il problema di “competere con la conoscenza” deve trovare soluzione a tre diversi livelli di aggregazione, di produzione e di governo del sistema socio-economico :

1. a livello di azienda;
2. a livello di sistema d’imprese;

3. a livello di comunità territoriale, con confini che si vanno estendendo.

Con ciò si fa riferimento a un progetto complessivo che vuole definire e introdurre buone pratiche, basate sull'ICR, capaci di valorizzare gli attivi intangibili e le altre risorse *knowledge-based* come elementi portanti per la competitività e per la crescita delle imprese e, più in generale, delle comunità locali.²¹

Avendo adottato una strategia di sviluppo progettuale *bottom-up*, come è illustrato nel primo paragrafo di questo Capitolo,²² il punto di partenza è l'impresa, che, attraverso l'inventario dei suoi intangibili (vedi Figura 1), diventa l'oggetto di studio di cui potremo costruire l'Intellectual Capital Report (ICR). Questo progetto iniziale è dunque configurabile come un primo "caso applicativo" delle tecniche e pratiche di ICR, specializzate e personalizzate per l'oggetto di cui si vuole rilevare l'attivo intangibile e, successivamente, analizzarlo e valorizzarlo.

In generale un "caso applicativo" è identificato da uno specifico oggetto di studio (l'impresa, un sistema territoriale d'impresе, una comunità), che porta ad una specifica metodologia e strumentazione per realizzare il "Report" del suo Capitale intellettuale. A quel Capitale Intellettuale può essere associata una Piattaforma²³ dotata di **metodi e strumenti di rilevazione e metodi e**

²¹ La base di partenza per il caso applicativo "ICR per le PMI" è costituita da una rete "campione" di circa 140 aziende – per oltre 15.000 addetti e con ricavi complessivi di circa tre miliardi di euro, aderenti ai Poli di Innovazione (dati 2010) della Regione Piemonte – raggruppate in *cluster*, per dominio tecnologico o applicativo – e dalla disponibilità di approcci innovativi di *action-research* sulle comunità locali, che hanno permesso di individuare e coinvolgere altri sistemi d'impresе con analoghe quantità di addetti e ricavi complessivi.

²² Il Rapporto "IVREA 2008-2012. Competere con la conoscenza" (maggio 2012), dà un quadro, anche cronologico, del nostro percorso di ricerche e azioni, necessarie a cogliere le nuove prospettive di sviluppo per sistemi complessi a livello locale e globale: partiti con l'impresa, siamo ora in rotta tra sistemi d'impresе nel territorio e relazioni, interazioni e transazioni che generano o utilizzano risorse collettive di conoscenza e ne consentono la crescita.

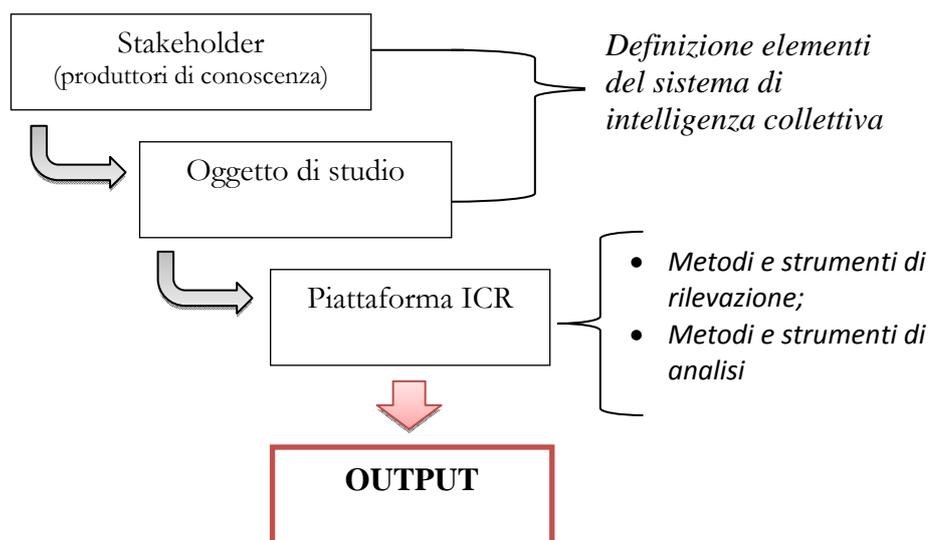
²³ La piattaforma è uno strumento di coordinamento che riunisce diversi portatori di interessi attorno ad una visione comune e ad una strategia di sviluppo di nuove applicazioni, nuovi prodotti e nuovi servizi (che derivano dalla convergenza di più traiettorie tecnologiche). V. (a cura di) Carlo Ronca, *Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese. Modelli e metriche di valorizzazione degli intangibili d'impresa*, 2010.

strumenti di analisi funzionali all'implementazione del Report e al suo utilizzo operativo. Sono quei metodi e quegli strumenti che possono essere agiti dai numerosi portatori d'interesse (per noi anche Attori) che si associano sulla piattaforma per operare su di essa, innescando i processi di creazione di valore, individuali e collettivi, che sono alla base dei fenomeni di crescita prevalentemente endogeni caratteristici del "caso applicativo" sotto esame.

La costruzione della "piattaforma" rende dunque disponibile il contesto sociale in cui interagiscono gli attori di ogni caso applicativo.

La Piattaforma diventa il palcoscenico per gli Attori, a partire dall'impresa/imprenditore e coinvolgendo poi soggetti collettivi di complessità crescente, ma tutti riferibili ad un territorio, letto come lo leggeva Adriano Olivetti: dalla comunità, alla città e, infine, allo stato. I lavori di ricerca, le esperienze e le sperimentazioni della Fondazione Adriano Olivetti hanno, nel corso dei cinquant'anni della sua vita, coinvolto uno o più dei soggetti collettivi che identificano gli attori associati nei vari casi applicativi, riconducibile ognuno ad un sistema di "Intelligenza Collettiva". Quanto sin qui detto è schematizzato nella Figura 4:

FIGURA 4. Definizione ed esecuzione di un Caso Applicativo



Ad ogni caso applicativo fa capo la specificazione e la messa in opera di una “Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili” come contesto e infrastruttura abilitante per lo sviluppo di specifiche iniziative di *action-research* - rappresentabili in termini di “scenari utente”²⁴ - volte sia a far emergere e valorizzare gli intangibili d’impresa in un contesto di apprendimento organizzativo governato, basato sull’ICR, sia a facilitare il confronto e la collaborazione sinergica tra attori pubblici e privati.

Sono gli attori associati in un caso applicativo che utilizzano il Report come linea di base per generare gli Output necessari sia alla formulazione delle loro strategie di sviluppo, sia alle prassi di governo sostenibile delle loro risorse intangibili. L’esecuzione delle strategie innesca nuovi processi di creazione di valore e, con questi, percorsi *ricorsivi* di sviluppo (o decremento) dei patrimoni intangibili degli attori coinvolti nell’applicazione. Questa enunciazione verrà sviluppata nel dettaglio nel Capitolo 2 (v. fig. 6) per illustrare l’estensione delle tecniche di ICR ai sistemi di “Intelligenza Collettiva”:

Strategie e prassi necessitano di conoscenze puntuali e aggiornate dello stock di CI di ogni attore che interagisce nella Piattaforma, per garantire le simmetrie informative e le corrispondenti condizioni di trasparenza necessarie nelle transazioni effettuate e da effettuare. Tali condizioni si realizzano con l’uso sistematico²⁵ dei Report di capitale intellettuale (ICR), che diventano il blocco costruttivo di base in un processo di creazione del valore “circolare”, coerente con quanto teorizzato nel già citato Quaderno 14, e adatto a rappresentare correttamente la natura collaborativa che caratterizza molte transazioni della nuova Società della Conoscenza.

²⁴ Sulla base di una metafora presa a prestito dal mondo del teatro, utilizzata nell’ingegneria del software, uno “Scenario utente” è un palcoscenico dove “Attori” esercitano un sistema informatico mediante “Casi di uso” che corrispondono a transazioni con il sistema informatico delimitate da “Interfacce”. Questa è la terminologia che verrà usata nella descrizione della strumentazione informatica (detta la Suite) che costituisce parte rilevante per la creazione di valore che ogni transazione nella “piattaforma di caso applicativo” punta a realizzare per il sistema “sociale” di riferimento.

1.3 La costruzione del caso applicativo di base: Intellectual Capitale Reporting (ICR) per il management d'impresa

Nel diagramma di Figura 5 è rappresentata la sequenza di azioni che caratterizzano lo sviluppo e la realizzazione del caso applicativo “ICR per il *Management* d'Impresa”. Tale sequenza definisce e caratterizza il processo che occorre implementare per realizzare l'applicazione dell'ICR al livello “azienda” (livello 1. di §1.2).

FIGURA 5. Azioni per rappresentare, rendicontare e valorizzare gli asset intangibili d'impresa



Allargando la prospettiva anche ai sistemi d'impresa (livello 2. di §1.2), si danno indicazioni sulle azioni ulteriori per ampliare concetti e paradigmi per il management d'impresa basati sull'ICR, da introdurre per:

²⁵ A “uso sistematico degli ICR” si può sostituire il termine “applicazioni ICR”, dando a queste ultima le potenzialità tecnologiche aperte dal mondo “piatto” dei dispositivi della Rete.

- attivare la definizione e l'esecuzione di nuove strategie e politiche di sviluppo sia a livello d'azienda che di sistemi territoriali d'impresе;
- per coinvolgere in nuovi progetti di crescita sia contesti territoriali d'impresе e che alcuni specifici *stakeholder* di sistema, dal credito al sistema educativo e di alta formazione e ai nuovi mercati per il trasferimento di tecnologia²⁶.

Poiché siamo in presenza di molteplici quadri di riferimento concettuale, in corso di assestamento in un numero crescente di Paesi, per definire struttura e contenuti di un *Intellectual Capital Report* (ICR) abbiamo costruito un metodo fortemente strutturato. Questo consente di segmentare il processo di realizzazione del report in "fasi". Ciascuna di queste realizza un passo della nostra procedura di ICR ed evidenzia in modo chiaro le scelte effettuate, consentendo di rendere espliciti e confrontabili le tassonomie, i modelli, i metodi, gli strumenti e le metriche adottati con quelli scelti in altri approcci già operativi o tuttora in sviluppo²⁷.

Rispetto all'obiettivo prioritario di applicare i paradigmi di ICR alle tematiche dell'analisi competitiva dell'impresa e a quella della gestione strategica dei suoi *asset* di conoscenza - per crescere "nella e con la società civile" - si è deciso per una soluzione "*proprietary*", non rispondente ai modelli di ICR da noi rilevati a livello internazionale. Questa è stata determinata sia dalla carenza di prassi di ICR già diffuse in Italia nella comunità "applicativa" di riferimento, quella delle PMI italiane, sia dalla scelta di focalizzare l'attenzione sulle peculiarità del sistema d'impresе italiano. Per questa ragione non abbiamo potuto abbracciare standard proposti in altri paesi europei, volendo focalizzare le peculiarità del sistema d'impresе italiano, caratterizzato dal modello dei distretti industriali e

²⁶ Si fa riferimento alle classificazioni OECD che identificano le tipologie delle movimentazioni di capitale impiegato al fine di acquisire o trasferire gli intangibles, e consentono di individuare le attività che implicano "trasferimento tecnologico" (o di conoscenza).

²⁷ V. Cap.4, Sitografia essenziale, §4.4

da un'innovazione tecnologica spinta dalle esternalità²⁸ di conoscenza presenti a livello locale²⁹.

L'altra motivazione di scelte non rispondenti agli standard *de facto* da noi rilevati è determinata dall'obbiettivo prioritario di applicare i paradigmi di ICR alle tematiche dell'analisi competitiva dell'impresa e a quella della gestione strategica dei suoi *asset* di conoscenza per crescere “nella e con la società civile”.

Le nostre scelte sono avvenute all'interno di un caso applicativo (v. Cap. 2), e che rappresentiamo secondo una sequenza di azioni. In ciascuna di queste si dà risposta ad alcune delle domande chiave che un'azienda si pone nel capire il valore e la prospettiva del proprio capitale intellettuale (o Capitale intangibile, v. Figura 2), l'utilità e la modalità d'uso di una sua rappresentazione in un documento di ICR e i potenziali benefici che derivano da una sua disponibilità e utilizzazione operativa. Nel diagramma di figura 5 è rappresentata la sequenza delle azioni per l'applicazione dell'*Intellectual Capital Report* a supporto dell'impresa (in particolare PMI) nello sviluppo delle sue strategie per “competere con la conoscenza”³⁰. Illustriamo nel dettaglio la sequenza di azioni rappresentata in figura 5.

1.3.1 Passo 1 – Rappresentazione degli asset di conoscenza dell'impresa

Il primo passo definisce modelli e metriche di rilevazione e valorizzazione degli Intangibili d'Impresa, esplicitando le convenzioni e definizioni adottate per

²⁸ Si ricorda l'indagine condotta dalla Fondazione con il progetto “Il Censimento” nel 2008-2009, sulle esternalità del lascito Olivetti, sistema d'innovazione endogeno rispetto al territorio canavesano, che hanno determinato l'attuale sistema d'impresa ad Ivrea e dintorni.

²⁹ Cfr. C. Antonelli, F. Barbiellini-Amidei, *The dynamics of knowledge externalities- Localized technological Change in Italy*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 2011.

Cfr. X Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale, 2010 (a cura di C. Trigilia e M. Burrone), *L'altra faccia delle città dell'alta tecnologia: le piccole città dell'innovazione*, Cap. 5, Il Mulino, Bologna.

³⁰ Titolo dato al progetto di ricerca realizzato dalla Fondazione Adriano Olivetti in collaborazione con la Direzione Ricerca, Innovazione e Università della Regione Piemonte (nel quadro del programma triennale della ricerca 2007-2009, con DGR n. 9 – 12497 del 09/11/2009), indirizzato a sostenere, attraverso un'attività di ricerca sul campo, la produzione e la diffusione della conoscenza per la valorizzazione degli asset intangibili nell'ambito della misura regionale dei Poli di Innovazione.

ciascuno degli *asset* di conoscenza rendicontati nel report. Le scelte fatte, rispetto agli standard teorici e metodologici in uso, sono state determinate dall'obiettivo prioritario di applicare i paradigmi di ICR all'analisi competitiva dell'impresa ed alla gestione strategica dei suoi *asset* di conoscenza. Abbiamo cercato di dare risposta a due distinti quesiti, per noi fondamentali per inquadrare correttamente i processi e le modalità d'uso di un documento di ICR e i potenziali benefici che ne derivano. I due quesiti sono i seguenti:

- *Quale modello adottare per rappresentare l'impresa?*
- *Che cosa si intende per capitale intellettuale d'impresa?*

1.3.1.1 Quale modello adottare per rappresentare l'impresa?

Il modello d'impresa prescelto è quello che nasce dai lavori di Michael E. Porter. Ricordiamo qui, per una più facile comprensione della nostra modellazione e strumentazione, che il modello si basa sulla rappresentazione dell'impresa tramite la sua "catena del valore" (*value chain*) (v. Fig.6), come M. E. Porter³¹ l'ha definita, e sulla procedura operativa da noi adottata, per identificare tutte le risorse intangibili dell'impresa e per collocarle nel suo Capitale Intellettuale.

³¹ Per approfondimenti si vedano le pubblicazioni di M.E. Porter menzionate qui sotto e nella Bibliografia e la definizione di "catena del valore" riportata in Glossario. Abbiamo scelto di riferirci al pensiero e ai lavori di Porter sia per l'impatto e la diffusione che hanno avuto nelle discipline che sono alla base della scienza del management, sia per le dinamiche avute dal suo pensiero stesso che, partendo dall'analisi della strategia d'impresa per giungere alla costruzione del vantaggio competitivo suo e delle nazioni, arriva, alla data odierna, a proporre una lettura della creazione di valore nell'impresa che tiene conto di un nuovo livello di valore creato, che è quello condiviso tra impresa e Società Civile.

Bibliografia essenziale:

1. Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
2. Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985.
3. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
4. Porter M.E., Kramer M.R., «Strategy&Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, December 2006.
5. Porter M.E., Kramer M.R. "Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth" *Harvard Business Review*, January-February 2011.

Il modello di CI e la metodologia di rilevazione e analisi messe a punto dalla Fondazione Adriano Olivetti³² tengono conto di requisiti paradigmatici da indagare per garantire crescita sostenibile all'impresa. Questi implicano come oggetto d'indagine da un lato l'identificazione e la capacità di gestione dei processi d'innovazione, dall'altro la relativa struttura di *governance* per trasformare le strategie/traguardi del management in output di "valore condiviso" con tutti gli stakeholder. Scrive Porter³³: *"sebbene le attività generatrici di valore siano i blocchi costitutivi del vantaggio competitivo, la catena del valore non è una collezione di attività indipendenti, bensì un sistema di attività interdipendenti, correlate da collegamenti all'interno della catena del valore. I collegamenti sono relazioni che si stabiliscono tra il modo in cui viene eseguita una attività generatrice di valore e il costo o la prestazione di un'altra"*. Dice ancora Porter nel testo già citato: *"La catena del valore di un'azienda e il modo con cui compie ogni sua singola attività sono il riflesso della sua storia, della sua strategia, dell'approccio che adotta per la sua esecuzione, e della sottostante struttura economica delle attività stesse"*³⁴. Invitiamo il lettore a sostituire il termine "catena del valore" con "Capitale Intellettuale" per avere consapevolezza di come gli strumenti di indagine da noi proposti per il CI possano fare riferimento a quelli noti e applicati da tempo per costruire la catena del valore di un'impresa (in Fig. 6 riproduciamo la rappresentazione "storica" della *Value Chain* adottata da Porter nel suo testo fondamentale *"Competitive advantage"* (Porter [2]), partendo dall'identificazione e rilevazione delle attività primarie e di supporto che trasformano una generica catena del valore in quella specifica di un settore industriale o, addirittura, di una singola azienda.

Nella Fig. 6 appare chiaro il ruolo dello strumento "catena del valore" come integratore sia delle unità organizzative di un'impresa che delle attività, in tali unità collocate, e dunque come manifestazione dei molti legami e collegamenti che vi sono tra le unità e le attività stesse. I collegamenti esprimono relazioni e

³² Per approfondimenti: sito www.distrettointangibile.com.

³³ Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985

quelle costruiscono reti, che consentono di creare corrispondenza tra gli elementi di base di ogni “catena” e gli elementi indagati nel capitale intellettuale, se si adottano strumenti analitici compatibili.

FIGURA 6– LA CATENA DEL VALORE DI PORTER



Come si evince dal modello di indagine³⁵, abbiamo scelto di usare gli strumenti dell’analisi organizzativa (Sonda e Stock di CI), incorporandoli nella metodologie per l’azione 2 (§ 1.3.2).

Pertanto è importante riportare le parole usate da Michael E. Porter per spiegare il ruolo della “catena del valore” nella “progettazione” della struttura organizzativa dell’impresa. Nella Fig. 6 si vede appunto la rappresentazione di una “catena del valore con una tipica struttura organizzativa sovrapposta. I confini organizzativi spesso non sono tracciati attorno ai gruppi di attività che sono più simili in termini economici. D’altra parte, unità organizzative come l’ufficio acquisti e il dipartimento di R&S frequentemente contengono solo una frazione delle attività di quel tipo che vengono svolte in un’azienda, ci sono spesso molti collegamenti all’interno della catena del valore, e la struttura organizzativa spesso fallisce nel fornire meccanismi per coordinarli od ottimizzarli. Pure le informazioni necessarie per coordinare o ottimizzare i legami sono raramente raccolte

³⁴ Nel §1.3.2 vi è la presentazione della Sonda come strumento della classe “catena del valore”, specializzato nella rilevazione delle attività di “produzione” di conoscenza.

³⁵ Ronca C. (a cura di), *Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese. Modelli e metriche di valorizzazione degli intangibili d’impresa*, Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, Knowledge Society Series, n. 14, 2010. Pubblicazione disponibile in formato digitale, come tutti i volumi della *Knowledge Society Series*, nella sezione pubblicazioni del sito www.distrettointangibile.com.

lungo tutta la catena. I manager delle attività di supporto, ad esempio quelli delle risorse umane e dello sviluppo tecnologico, spesso non hanno una chiara visione del contributo che danno alla posizione competitiva d'insieme dell'azienda; la catena del valore in qualche modo lo può evidenziare. Infine, i collegamenti verticali non vengono forniti nella struttura organizzativa.

Un'azienda deve essere capace di tracciare i confini tra le unità in armonia con le proprie sorgenti di vantaggio competitivo e di fornire i tipi appropriati di coordinamento, mettendo in relazione la sua struttura con la sua catena del valore, e i collegamenti al suo interno e con i suoi fornitori e canali di vendita. Una struttura organizzativa che corrisponde alla catena del valore migliorerà la capacità dell'azienda di creare e sostenere un vantaggio competitivo. Mentre questo argomento non può essere trattato nel dettaglio in questa sede, esso rimane comunque una questione importante nell'implementazione della strategia”.

La rappresentazione dell'impresa attraverso lo strumento “catena del valore” non confina ed isola l'impresa rispetto ai fenomeni di creazione di valore che accadono al suo esterno. La “dottrina” sviluppata utilizzando quello strumento si è infatti evoluta nel tempo, sino a produrre nuove estensioni per tenere conto delle esternalità che interagiscono con risorse e attività dell'impresa e generano “valore condiviso”³⁶.

Sottolineiamo questo aspetto fondamentale poiché riteniamo che, in costanza di modello d'impresa, la nostra scelta consentirà di perfezionare, in particolare, la definizione e la misura dell'apporto del “capitale relazionale esterno”³⁷ alla creazione di patrimonio intangibile dell'impresa. Infatti impresa e società civile hanno relazione simbiotica e nei nostri programmi intendiamo affrontare il tema “dell'impresa nella società civile”, per evidenziare quello *shared value* che

³⁶ Porter M.E., Kramer M.R. “Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth” Harvard Business Review, January-February 2011.

³⁷ Si rimanda anche al Working Paper: Migheli M., “Il valore degli “intangibili” e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche” (in corso di pubblicazione)”, *Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society*, n.2/2012, Distretto dell'Intangibile, <http://www.distrettointangibile.com/psixsite/Library/Pubblicazioni/>

dà prospettiva di sostenibilità al valore creato dall'impresa, in questo drammatico momento di rilettura dei paradigmi del capitalismo "globale".

1.3.1.2 Che cosa si intende per capitale intellettuale d'impresa?

Il capitale intellettuale è da definirsi come la combinazione delle risorse e delle attività umane, organizzative e relazionali. Più nel dettaglio si individuano le seguenti **tre componenti di CI**:

1. Capitale organizzativo: è il patrimonio di conoscenza che appartiene direttamente all'impresa e include il *know-how* necessario per la realizzazione dei prodotti e dei processi all'interno dell'organizzazione.
2. Capitale umano: è la parte di capitale intellettuale che dipende dalle conoscenze e dalle abilità possedute dai dipendenti e abbraccia le conoscenze, le competenze, le abilità e le attitudini di cui sono portatori tutti i soggetti che operano, a vario titolo e con diverse mansioni, all'interno dell'impresa.
3. Capitale relazionale: è definito come l'insieme dei rapporti organizzati e integrati nel sistema aziendale con tutti gli *stakeholder* esterni e in particolare con: clienti, fornitori, partner, pubbliche istituzioni.

1.3.2 Passo 2 – Rilevazione del capitale intellettuale

Il secondo passo realizza l'attività di rilevazione, analisi e successiva valorizzazione del CI, denominata *Intellectual Capital Reporting*, basata sullo strumento *proprietary* "la Sonda"³⁸. Le scelte fatte rispondono all'esigenza di dare rappresentazione chiara e misurabile alle attività di generazione della conoscenza, sia quella tacita che quella esplicita dell'impresa, sia quella interna che, infine, quella esterna all'impresa.

I concetti e le proposizioni sin qui menzionati, che strutturano le componenti (Capitale Organizzativo, Capitale Relazionale e Capitale Umano) del CI e

³⁸ V. Quaderno 14 della Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, *Società della conoscenza, sviluppo locale e competitività delle imprese*, pagg.44-47.

definiscono le dimensioni dei suoi processi di accumulazione, consentono di dare una rappresentazione dinamica del CI detenuto dall'impresa, permettendo la costruzione dello stato patrimoniale tangibile e intangibile dell'impresa (v. figura 2)

Come emerge dalla definizione data al CI consolidato³⁹, incorporato nell'ICGM vi è il concetto di ciclo di vita⁴⁰ dell'innovazione. Per studiare la generazione del Capitale Intellettuale è centrale non solo la rilevazione delle diverse componenti del CI, sedimentate a livello di *know-how* d'impresa e *know-how* individuale, ma anche l'analisi e qualificazione dei processi seguiti per generare questa quota di CI. Per una crescita sostenibile un'azienda deve saper gestire in modo efficace i processi innovativi (che rileva con lo strumento chiamato Sonda e che portano alla generazione e all'accumulo di Capitale Intellettuale, come in fig. 2). Riteniamo che esista un legame imprescindibile tra CI e innovazione. Infatti:

- per poter competere ogni azienda deve saper innovare efficacemente, nei tempi e modi compatibili con le caratteristiche del proprio settore di attività e in accordo al proprio modello di business;
- il capitale intellettuale, come risorsa condivisa all'interno e all'esterno dell'azienda, viene generato in modo continuativo come prodotto dell'innovazione, attraverso un processo di metabolizzazione all'interno dei processi di business aziendali;
- ne consegue che rilevazione, analisi e successiva valorizzazione del capitale intellettuale sono i passaggi chiave per il riconoscimento, la condivisione e la diffusione delle capacità di un'impresa.

³⁹ Vedi 5. Glossario alla sezione "Modello di sviluppo del Capitale Intellettuale"

⁴⁰ Ciclo di vita: generalizzazione, secondo il modello del Vantaggio Competitivo di M. E. Porter, che riconosce nel ciclo di vita del prodotto l'antenateo di tutti i concetti utili a predire il corso probabile dell'evoluzione di un'industria; si basa sull'ipotesi che un'industria passi attraverso una quantità di fasi o stadi; questi stadi sono definiti da punti di flessione (flessi) nel tasso di crescita delle vendite di quell'industria. Esso segue una curva a forma di S a causa del processo d'innovazione e diffusione di un nuovo prodotto (M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, NY, 1980).

1.3.3 Passo 3 – Dossier sul Capitale Intellettuale

Il terzo passo coincide con la costruzione e pubblicazione del Dossier sul Capitale Intellettuale dell'azienda. Questo include in premessa la descrizione del contesto di riferimento per l'azienda (territoriale, settoriale, etc.) e in appendice gli apparati descrittivi e di approfondimento utili al lettore. Il nucleo centrale del Dossier⁴¹ si compone di due parti: l'*Intellectual Capital Statement* e l'*Intellectual Capital Assessment*.

1.3.3.1 Intellectual Capital Statement

Output principale dell'attività di reporting sul CI d'impresa, combina dati numerici con elementi descrittivi, avendo l'obiettivo di far emergere il patrimonio di risorse intangibili a disposizione della singola impresa e di presentarlo all'interno di una struttura informativa formalizzata.

Lo "Statement di capitale intellettuale" è articolato in due parti:

- Profilo d'impresa
- Inventario del Capitale Intellettuale

Il profilo d'impresa è il risultato della definizione e applicazione di un sistema di profilazione attraverso il quale s'individuano e si evidenziano le caratteristiche strutturali della singola impresa. Con la profilazione si configurano i diversi gruppi di riferimento con i quali le imprese dovranno confrontarsi in termine di *best practice* o *benchmark*.

L'inventario, a sua volta, ha la finalità di rendicontare lo *stock* di capitale intellettuale dell'impresa articolato secondo la configurazione⁴² standard: Capitale organizzativo, Capitale umano⁴³ e Capitale relazionale. In tale

⁴¹ Per una sua specificazione di dettaglio vedi Rapporto "L'Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa"

⁴² Cfr. paragrafo §1.2

⁴³ E' il capitale umano che si trasforma in lavoro, la cui produttività è data dal "valore aggiunto prodotto per ora lavorata". E' tale valore che va incrementato per produrre vera ricchezza, è quel valore che va preso in considerazione quando si affronta il tema della crescita.

inventario si organizzano e si registrano, secondo il *value tree* scelto per rappresentare il CI d'impresa, gli elementi rilevati dalla Sonda nelle imprese.

È infine importante sottolineare le modalità di rappresentazione in forma narrativa di tali valori: molti di questi sono presenti come elementi della conoscenza implicita nell'impresa, altri invece sono formalizzati nella conoscenza esplicita⁴⁴.

1.3.3.2 Intellectual Capital Assessment

Consiste nel processo di analisi e valutazione del capitale intellettuale e si estrinseca nella realizzazione di una serie di griglie standard di valutazione (*scoreboard*), attraverso le quali superare la soggettività delle singole valutazioni qualitative del capitale intellettuale, riducendone la volatilità e introducendo criteri di sostenibilità e di *accountability* propri della gestione d'impresa. L'obiettivo dell'IC *assessment* è quello della costruzione di un numero limitato di indicatori sintetici in grado di valutare con ragionevole correttezza l'entità e qualità del capitale intellettuale presente nell'impresa, l'abilità di quest'ultima di valorizzarlo e le potenzialità e capacità di innovazione. Quest'ultima sezione può contenere nel tempo elaborazioni e valutazioni con orizzonti e complessità crescenti, in funzione dell'ambito di applicazione dell'analisi e valutazione del "valore creato".

La sezione di *Assessment*, supportata dalle *Analytics*, è divisa in due parti corrispondenti a due livelli di analisi:

- *Assessment* competitivo e di sistema;
- Individuazione aree critiche per la creazione di valore con le risorse di conoscenza: dalle tecnologie alle strategie⁴⁵.

⁴⁴ Explicit knowledge (conoscenza esplicita): la conoscenza esplicita è quella formale e sistematica che può essere facilmente comunicata e condivisa attraverso specifiche di prodotto, formule scientifiche o programmi per computer (Nonaka, Takeuchi, *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 1995).

⁴⁵ Citiamo il rapporto sugli "Scenari industriali" del Centro studi Confindustria (Csc) – elaborato e presentato da Luca Paolazzi, direttore del Csc il 9 giugno 2011 – che mette in evidenza le posizioni perdute dalla manifattura italiana, ma indica nel contempo le vie di risalita

Nell'IC Assessment (come anticipato nella figura 1 della Premessa di questo *Working Paper*) gli input di capitale intellettuale rilevati dallo strumento metodologico Sonda, si organizzano per creare valore originando output di cui è possibile analizzare l'articolazione e a cui si possono associare indicatori di prestazioni: a) che ne definiscano le capacità presenti e prospettiche per competere con l'innovazione a "situazione data" (assessment competitivo e di sistema); b) con cui si costruiscono quadri di valutazione specializzati che consentono di identificare, dimensionare e attivare politiche e strategie di cambiamento.

1.3.4 Passo 4 – Uso del Dossier per “competere con la conoscenza”

Il quarto passo – orientato ad una visione di assimilazione ed integrazione delle pratiche di ICR per il management e per le imprese - riguarda l'uso interno ed esterno all'impresa dei Report sul proprio Capitale Intellettuale. L'uso interno è finalizzato al potenziamento delle capacità di management, l'uso esterno è per la Comunicazione trasparente con gli stakeholder. Qui di seguito proponiamo una sintesi delle funzioni d'uso corrispondenti:

- Potenziamento delle capacità gestionali: il Dossier contiene informazioni fondamentali per fare da complemento ai classici indicatori finanziari e si propone di diventare un utilissimo strumento strategico interno, attraverso il quale monitorare e migliorare le capacità di gestione dei propri *asset* di conoscenza.
- Comunicazione trasparente con gli stakeholder: il Dossier offre infatti la possibilità di rendere più trasparente ed efficace la comunicazione tra l'impresa e i suoi stakeholder - attori del mondo del credito in primis - in quanto fornisce un quadro sintetico e chiaro di come questa gestisce

attraverso le strategie delle imprese di eccellenza (Sole24Ore, 10 giugno 2011, pagg.2-3). Elenca 5 strategie per battere la crisi: Crescita dimensionale; Diversificazione; Internazionalizzazione; Innovazione per valorizzare le competenze; Integrazione della catena del business. La lista di

e sviluppa le risorse di conoscenza fondamentali per la competitività e sostenibilità futura.

La comunicazione con gli stakeholder comprende nel valore creato anche quelle parti di “valore condiviso” che migliorano sia la posizione competitiva dell’impresa, che le condizioni economiche e sociali delle comunità; consentendo di sviluppare rapporti trasparenti e collaborativi nei sistemi territoriali.

Per una crescita sostenibile un’azienda deve esercitare correttamente, come già sottolineato in §1.3.1.1, la *corporate governance* - il termine è qui esteso sino a comprendere le PMI - ovvero il controllo della propria capacità di esecuzione a fronte della strategia scelta:

- la rilevazione del CI attraverso un questionario online auto-compilabile e modificabile in qualunque momento, unitamente alla generazione automatica di documenti di ICR sempre aggiornati⁴⁶, ha l’indubbio vantaggio di rendere disponibile al management un monitoraggio dello sviluppo aziendale basato su una misura oggettiva della crescita nel tempo del capitale intellettuale. Ciò permette di identificare i punti di debolezza o di forza che emergono, all’interno dell’azienda, dal confronto tra visione strategica e capacità di esecuzione e, all’esterno, dal posizionamento rispetto ad un insieme di aziende omogeneo⁴⁷;

Csc definisce strategie di sviluppo competitivo i cui driver si evidenziano attraverso l’analisi di una o più delle aree critiche.

⁴⁶ Vedi Rapporto “L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa”

⁴⁷ Si fa riferimento al “settore tecnologico” in quanto la valorizzazione e comunicazione delle risorse di conoscenza di un’impresa parte da una rappresentazione analitica dei know-how specifici e necessari a partecipare a vari mercati: si realizzano dunque una selezione “ponderata” e/o un “posizionamento/score” dello stock di risorse di conoscenza, che hanno come premessa e filtro il “Settore tecnologico”. Quest’ultimo, peraltro, è informazione di base nel Profilo d’impresa ed è l’elemento identificativo introduttivo per ogni Intellectual Capital Report d’impresa, a cominciare dal caso applicativo di base, ICR per il Management delle PMI.

- Concentrando gli sforzi nella rilevazione iniziale, si può procedere successivamente per differenze, diminuendo drasticamente in questo modo i tempi di aggiornamento e garantendo, attraverso una base dati consistente nel tempo, una storia dell'azienda dal punto di vista del CI che opportunamente interpretata può re-indirizzare le strategie o migliorare la capacità di esecuzione;
- Questo approccio può essere applicato ad aziende di ogni dimensione, dalle micro alle grandi; risulta tuttavia essenziale per le PMI che normalmente non si avvalgono dell'intervento di società di consulenza specializzate per l'analisi e la valorizzazione del proprio CI.

2 DALL'IMPRESA AI SISTEMI D'IMPRESA NEI TERRITORI: LE APPLICAZIONI DELLE PRATICHE DI ICR

Il nostro approccio si è sviluppato a partire dall'impresa, ricercando per quest'ultima un modello interpretativo che ci permettesse di cogliere tutti gli elementi necessari a governarne lo sviluppo nel contesto economico di questo terzo millennio. I *milestone* della nostra ricerca hanno definito prima il modello di rappresentazione dell'impresa tramite il suo Capitale Intellettuale, poi le tecniche e gli strumenti per la sua rilevazione ed analisi, articolati e specializzati secondo un approccio differenziato in funzione degli *stakeholder* coinvolti e dei processi di creazione di valore rilevanti per lo specifico sistema socio-economico sotto esame, dalla “fabbrica”, alla comunità, alla città e alla nazione (articolazioni tipiche della cultura e della tradizione di lavoro della Fondazione Adriano Olivetti).

Ogni approccio differenziato identifica un caso applicativo. L'enfasi sul termine “caso applicativo” ribadisce che i nostri lavori di ricerca mirano a proporre soluzioni applicative dei risultati ottenuti, partendo da percorsi organizzati di *action-research*⁴⁸.

Diamo qui di seguito maggiori dettagli sui casi applicativi, già citati nelle note del § 1.3 di questo testo, e che progressivamente consentono di coinvolgere attori e sistemi socio-organizzativi più complessi.

Per questa dimensione crescente, nel numero e nel ruolo, dei soggetti coinvolti nelle “applicazioni”, tutte comunque basate sulla disponibilità dell'IC Statement di tutti gli attori che producono conoscenza e dunque sullo sviluppo di concetti e paradigmi coerenti con quelli propri del caso applicativo “ICR per il management d'impresa/PMI”, descriviamo la sequenza di applicazioni con cui si deve completare il progetto “Competere con la conoscenza” a livello di sistema d'impresе in un territorio (v. §2.2 più avanti).

⁴⁸ Vedi 5. Glossario

In figura 5 è articolato il metodo per “passi” con cui abbiamo affrontato il caso applicativo, interamente risolto, che tratta dell’ICR per il management delle imprese (PMI). Un approccio metodologico analogo caratterizza i passi da specificare per la gamma dei casi applicativi, con complessità crescenti di “sistema”, per i quali occorrerà definire le corrispondenti “Piattaforme per la valorizzazione degli intangibili”, ognuna basata su un suo specifico ICR.

L’ICR d’impresa – descritto nel Working Paper “L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa”, di prossima pubblicazione - costituisce l’elemento di base e fondamentale per lo sviluppo dei casi applicativi. Si tratta di ripercorrere la sequenza di Azioni, che nella Figura 5 sono raffigurate per il “sistema impresa”, riferendole ciascuna al modello di sistema “di intelligenza collettiva” che si vuole studiare. Occorre estendere la definizione del Capitale Intellettuale, identificando e rilevando le sue componenti collettive, che sono prevalentemente nelle dimensioni Relazionale/Sociale e Umana, e procedere quindi alla sua rappresentazione, riorganizzando i Dossier d’impresa e costruendo nuove mappe delle risorse complessive rilevate.

2.1 Intellectual Capital Report: la prospettiva del Bilancio degli intangibili

Prima di affrontare il tema dei casi applicativi relativi ai più complessi sistemi di “intelligenza collettiva” (§2.2), accendiamo un riflettore su “varianti” del Report sul Capitale Intellettuale d’impresa. Con le annotazioni che seguono, in particolare, vogliamo sottolineare quali sono gli aspetti patrimoniali che si possono rappresentare come “estensioni” dell’attuale rendicontazione degli intangibili dell’impresa proposta nel Dossier. Infatti tali aspetti sono essenziali, per le attività analitiche necessarie a valutare fenomeni di crescita (o di declino), legati agli stati “patrimoniali” complessivi delle imprese. Occorre estendere a nuovi significati gli indicatori utilizzati o introdurne altri. Il Dossier deve poter essere letto e usato in termini di “bilancio degli intangibili”, formato

adatto ad esprimere lo stato e le “prospettive” di un’impresa in relazione alle sue prestazioni e capacità d’innovazione (vedi §2.1.1)

2.1.1 Patrimonio intangibile, il suo valore e le sue prospettive: i formati del Bilancio degli Intangibili nello *Statement* del Dossier d’impresa

Nel Dossier vengono individuate, con la rilevazione del Capitale Intellettuale dell’impresa, la “presenza”, la “consistenza” e la “crescita” del capitale intangibile nell’impresa stessa.

La presenza/consistenza attuale di tale capitale è rappresentata nella prima sezione del Dossier⁴⁹, lo *Statement*.

Nell’Assessment, seconda sezione del Dossier⁵⁰, si applicano due gruppi di indicatori, che danno una valutazione di quanto rappresentato nello *Statement*.

Il primo gruppo valuta secondo *scoring* “normalizzati” il capitale fisso di fig.2; infatti valorizza indicatori delle “attività d’impresa” che producono innovazione e alimentano i suoi assets. Tali “driver” appartengono alla categoria delle *firm activities*: Innovazione di prodotto; Proprietà intellettuale; Forme del capitale organizzativo; Contenuti e forme dei rapporti con il mondo della ricerca.

Gli indicatori del secondo gruppo, facendo riferimento alle prospettive e strategie dettate dal “business landscape” in cui vive l’impresa, posizionano l’impresa in relazione alle risorse che l’abilitano a produrre competenze allineate con le sue strategie. Questi indicatori, che ci danno uno *scoring* rispetto alla base di risorse disponibili per produrre innovazione, appartengono alla categoria *enablers*: Infrastruttura digitale; Forme del capitale umano; Formazione; Stabilità del capitale relazionale; Decentramento del potere decisionale.

Sono indicatori essenzialmente prospettici, poiché tendono a fotografare la sostenibilità e capacità di mitigazione del rischio da parte dell’impresa nell’area

⁴⁹ Il dettaglio del Dossier è rappresentato nel WP5 “L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa”, op.cit

⁵⁰ Ibidem, op. cit.

“intangibile” del suo capitale variabile (v. Figura 2); è infatti quello stesso capitale variabile, la cui quota “tangibile”, almeno nella manifattura, può essere indizio di vigore e forti aspettative, di continuità aziendale o, al contrario, di cattiva programmazione e future perdite.

Non vi è ancora disponibilità di un Indice complessivo, determinato dall’insieme dei driver della classe *enablers*: citiamo questo fatto per sottolineare gli spazi applicativi ancora da esplorare per la sezione di *Assessment* del Dossier d’impresa, quando la si vuole strutturare con elementi/indicatori legati a modelli interpretativi organizzati secondo le tassonomie del Bilancio d’impresa.

2.1.2 Capitale umano e sviluppo di Valore aggiunto: patrimoni intangibili per la crescita

Gli indicatori prospettici sopra elencati hanno come baricentro le Risorse umane e tutto ciò che le accompagna per creare valore con il loro impegno di lavoro. Si tratta dunque di un insieme di puntatori al “valore aggiunto” realizzato con il Capitale Umano dell’impresa, punto cruciale nella fase di trasformazione in atto nell’economia del nostro paese, ove si contrae il valore aggiunto ad alta intensità di capitale tangibile.

Ritornando alla rappresentazione della figura 2, nella galassia del Capitale intangibile “variabile” si introduce anche il Capitale Umano, costituito dall’insieme delle conoscenze possedute da un individuo, da un gruppo di persone e, a un livello ancora superiore e meta-strutturale, da un’intera popolazione. In questo insieme di risorse umane e di relazioni sono rappresentati quelli che potremmo definire, riallacciandoci all’esperienza di Adriano Olivetti, gli “intangibili di comunità”, l’insieme di valori, conoscenze e competenze che concorrono alla crescita e allo sviluppo non solo economico ma anche sociale delle comunità. Questo insieme di elementi e risorse concorre a formare il “valore aggiunto” nell’economia che si va profilando nel nostro presente e futuro, a bassa intensità capitalistica “tangibile” e fondata sulla capacità di creare ricchezza dal Capitale Umano.

Basta applicare la grezza metodologia contabile del PIL, calcolato con il metodo del valore aggiunto, incrociandola con i ben noti percorsi dei capitali globali, sempre più orientati a far crescere altre economie industriali, per renderci conto di quanto dobbiamo prendere a cuore l'obiettivo di rendere più produttivo⁵¹ il capitale umano, innanzitutto per non decrescere in maniera incontrollata e disastrosa, ma soprattutto per ri-guadagnare il nostro posto nel novero dei paesi con un alto livello di qualità della vita e quindi di civiltà.⁵²

Il tema del "capitale umano" e della sua produttività, inteso come parte del "Capitale intellettuale", è dunque strategico, a partire dal breve termine, per guardare ad un futuro di sviluppo e di mitigazione e sostenibilità del rischio competitivo nell'impresa. E' soprattutto strategico per affrontare il tema del merito di credito, di cui parleremo in uno specifico "Caso applicativo".⁵³

Il Capitale umano e la sua produttività costituiscono per noi il tema prioritario: per questo tema occorre costruire un quadro di lavoro dotato sia di rappresentazioni di dettaglio del capitale organizzativo del sistema socio-economico, che quel capitale umano ha in dotazione, sia delle reti (relazioni) su cui s'innescano interazioni e transazioni produttrici di conoscenza. La metafora del magazzino o quella dei semilavorati, capitale variabile per la manifattura, che deve corrispondere al "bill of material" dei prodotti richiesti dal mercato, si trasforma in quella del contenitore di competenze e abilità disponibili per realizzare i contenuti di conoscenza che il "sistema/comunità" chiede.

Per questo occorre aggiornare o innovare gli strumenti di previsione, pianificazione, gestione che debbono essere disponibili per il capitale umano, soprattutto se non si opera nel manifatturiero. Per quest'ultimo, per esempio, vi è il complesso teorico ed operativo del World Class Manufacturing/W.C.M., ove è ancora il Capitale tangibile a tenere alto il valore aggiunto.

⁵¹ La produttività è data dal "valore aggiunto prodotto per ora lavorata"

⁵² Cristiano Antonelli: *La mossa del cavallo. Verso una economia politica liberalsocialista*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2010

⁵³ V. Berti S, Ronca C., "Il Capitale Intellettuale: come condividere la gestione del rischio tra impresa e finanza", (in corso di pubblicazione)", *Fondazione Adriano Olivetti Working Paper on Knowledge Society*, n.4/2012.

All'interno del nuovo contesto dell'economia della conoscenza sono ancora sufficienti gli stessi strumenti pensati per il W.C.M.? Pensiamo di no! Occorre riprendere l'attenzione di Adriano Olivetti per la "fabbrica", ove questa non è più solo un luogo fisico per il lavoro delle persone, ma il nodo di una rete complessa che collega in modo apparentemente indiscriminabile abilità, competenze, energia ed impegno di risorse umane di una o di molte comunità. E' in questa "nuova fabbrica" che possono nascere nuove capacità di creare crescita e sviluppo, basandole sul sistema di intelligenza collettiva che sta nella fabbrica e nella comunità locale, aperta allo spazio europeo e al mondo, e che può essere riorganizzato e rimotivato: come molti imprenditori hanno saputo e sanno fare. Infatti, come abbiamo anticipato in Premessa, ***il capitale intellettuale e il "sapere" sono anche e soprattutto "fatti collettivi"***, quindi ***difficilmente producibili e appropriabili individualmente***. Con questa lettura di "bene collettivo" si può cercare di posizionare più correttamente la relazione tra creazione di valore nell'impresa e le sue "esternalità", vuoi quelle che vincolano/legano tale creazione, che quelle che la alimentano. Infatti passiamo dal livello dell'impresa a quello dei ***"sistemi d'intelligenza collettiva"***. Quest'ultimo livello caratterizza l'attività presente della Fondazione, con lo studio approfondito delle componenti collettive del Capitale Intellettuale, che per loro natura concettuale sono la componente Relazionale/Sociale e quella Umana.

Per usare il linguaggio del Capitale Intellettuale, il Capitale Umano deve essere associato al Capitale Sociale per lo sviluppo sostenibile dei nostri territori.

2.2 Intellectual capital report nella prospettiva dei sistemi d'intelligenza collettiva

Il caso applicativo "ICR per il management delle imprese/ PMI" coinvolge sia l'impresa/imprenditore che soggetti collettivi di complessità crescente.

Con riferimento allo schema di figura 3, letto e interpretato per il caso applicativo focalizzato sull'impresa, solo un numero limitato di produttori di conoscenza (Stakeholder) è effettivamente coinvolto nella Piattaforma sin qui messa a punto attorno all'ICR d'impresa. Se si assume la seguente lista di attori di "sistema socio-economico", messa a punto nei vari lavori della Fondazione sinora citati, alcuni dei quali non ancora pubblicati⁵⁴:

1. Imprese (differenziate per settori e classi dimensionali);
2. Sistema "ricerca e innovazione" : gestori di cluster e reti di innovazione;
3. Associazioni datoriali;
4. Università e centri di ricerca;
5. Sistema filantropico: Venture Philanthropy, Fondazioni Bancarie e d'Impresa;
6. Istituzioni pubbliche, a livello locale, nazionale o internazionale;
7. Sistema Welfare locale;
8. Sistema educativo locale;
9. Sistema del credito;
10. Terze parti (di categoria, sindacali, ...).

Come si vede dall'elenco si hanno ulteriori e numerosi altri attori di sistema "associabili", poiché solo i livelli 1-4 sono complessivamente inclusi negli sviluppi applicativi focalizzati sull'impresa e sin qui pubblicati.

L'ICR a livello di comunità territoriale ha infatti a che fare con sistemi socio-economici più complessi, definiti in termini di "sistemi d'intelligenza collettiva"⁵⁵, che associano ulteriori livelli di stakeholder.

⁵⁴Tra gli "attori" vi sono gli "stakeholder" produttori di conoscenza: si tratta di un ruolo (produttore di conoscenza) che viene definito al momento in cui un attore viene associato ad una specifica piattaforma applicativa.

⁵⁵ Il concetto di base per la definizione di tali sistemi sono esposti in Premessa. Il termine "intelligenza collettiva" è usato in un numero crescente di discipline, economiche, sociali, antropologiche, psicologiche, matematiche e computazionali, dalle reti alle applicazioni "data driven". Più in generale identifica uno dei temi di fondo da indagare per capire cosa siamo e dove andiamo. Si è deciso di non proporre approfondimenti ulteriori in questo *Working Paper*.

Gli output, per i corrispondenti casi applicativi, e i metodi e strumenti utilizzati per realizzare tali output, si debbono adeguare all'aumento di complessità: poiché ogni output applicativo ha come snodi i "Report di CP", abilitati e successivamente utilizzati dagli attori associati dalla piattaforma (Imprese, Comunità Locale/Società Civile, Pubbliche Istituzioni), occorre definire i nuovi elementi del sistema - Stakeholder e oggetti di studio (v. figura 4 in §1.2)- per formulare ogni specifico caso applicativo.

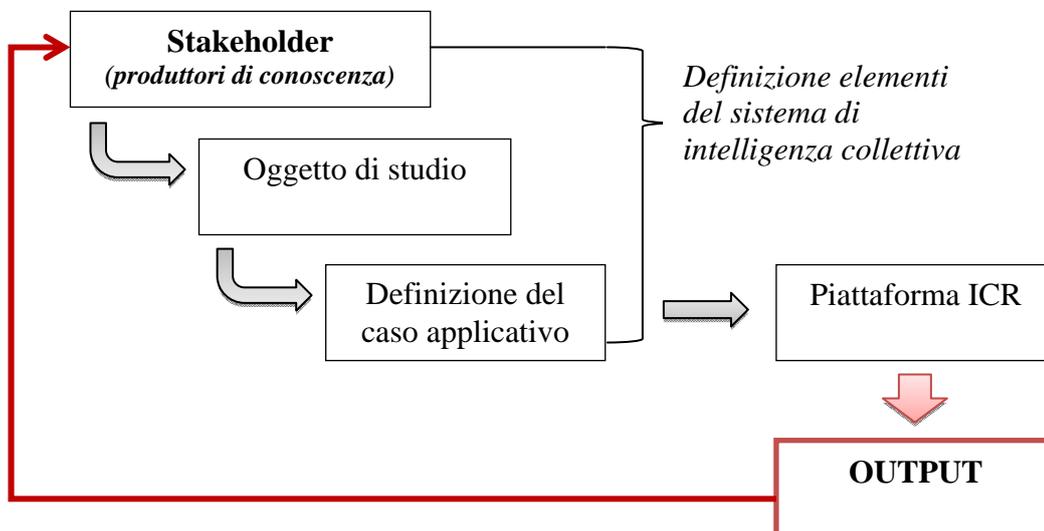
Infatti la **specificazione del caso applicativo avviene con l' *identificazione degli attori associati*** e con la conseguente definizione degli oggetti di studio.

Questi sono "speculari" agli attori associabili e sono rappresentabili come:

1. Imprese (differenziate per settori e classi dimensionali, in particolare PMI, nei casi applicativi sin qui sviluppati);
2. Sistema d'impresе locali;
3. Comunità territoriale;
4. Gestori di cluster e reti di innovazione;
5. Sistema educativo locale;
6. Sistema Welfare locale;
7. Sistema locale "ricerca e innovazione";

Poiché sono gli attori associati (stakeholder) nel caso applicativo che, a loro volta, utilizzano gli output (generalmente in forma di report) come linea di base sia nella formulazione della loro strategia di sviluppo che nella prassi di governo sostenibile delle loro catene del valore, si genera lo schema circolare riprodotto in figura 7:

FIGURA 7- Lo sviluppo di casi applicativi nei Sistemi d'intelligenza collettiva



2.2.1 La costruzione della Piattaforma ICR per i Sistemi d'Intelligenza Collettiva

Occorre estendere la *capability* della Piattaforma attuale⁵⁶, perchè questa possa progressivamente contenere metodi e strumenti per nuovi processi di ICR. Nelle personalizzazioni da effettuare, in particolare nel caso della **Piattaforma ICR per i Sistemi d'Intelligenza Collettiva**, queste debbono consentire di identificare in modo esplicito il ruolo che imprese e imprenditori possono avere nello sviluppo del sistema economico e civile e il contributo che possono dare al trasferimento tecnologico, inteso come incremento di intangibili di conoscenza condivisi, all'interno ed all'esterno del sistema locale e al "trasferimento sociale"⁵⁷ relativo a beni collettivi e servizi "sociali". I due

⁵⁶ Quella impostata nel § 1.3 di: Ronca C. (a cura di), *Società della Conoscenza, Sviluppo locale e competitività delle imprese*, Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, Knowledge Society Series, n. 14

⁵⁷ Quest'ultimo può essere inteso e descritto in modo analogo al "trasferimento tecnologico", ove si parli di beni e servizi "sociali" invece che di beni e servizi "tecnologici"

domini di trasferimento possono essere connessi e valorizzati in un contesto di “territorio responsabile”⁵⁸ che si basa su:

- una nuova progettualità, promossa da un soggetto con ruolo di integratore e facilitatore di sviluppo e di crescita economica e sociale, consapevole delle dote di risorse umane e sociali disponibili e dunque del potenziale di “sviluppo sostenibile” delle comunità;
- l’identificazione e sostegno di tale nuovo soggetto progettuale, da parte di organizzazioni private e pubbliche.

L’obiettivo è la creazione e costruzione di una catena di valore economico e sociale basata sulle reti.

Si tratta di trovare un soggetto che se ne prenda carico⁵⁹, partendo dal caso applicativo sviluppato per l’impresa e basato su strategie e prassi che necessitano di conoscenze puntuali e aggiornate sullo stock di IC di ogni attore (o stakeholder), per garantire le simmetrie informative e le corrispondenti condizioni di trasparenza necessarie nelle interazioni di accesso alla rete e nelle transazioni effettuate e da effettuare.

L’estensione a un territorio geografico del caso applicativo basato sull’ICR d’impresa consente da un lato di giungere a una rappresentazione reale del CI delle singole imprese e del complesso dell’area geografica di riferimento (la mappa del sapere e dei suoi flussi nel territorio); dall’altro, di definire un insieme di *scoreboard* e di indicatori di prestazioni (*Key Performance Indicators*, KPI)⁶⁰ sia per il posizionamento competitivo che per individuare le leve ottimali che si debbono attivare da parte di policy maker o stakeholder di

⁵⁸ Il termine “territorio responsabile” trova una sua definizione in note non pubblicate della Fondazione Adriano Olivetti e della Fondazione ENI Enrico Mattei. Per questa ragione non ne approfondiamo la rappresentazione in questo WP

⁵⁹ Un’ipotesi di *chi e come*, per il soggetto qui richiamato, è fatta in §2.3, dedicato alle attività del Laboratorio dell’Intangibile.

⁶⁰ Utilizziamo il termine KPI per la sua ampia diffusione, intendendolo in senso molto esteso: più aderente al concetto che vogliamo esprimere, qui e nel seguito, sarebbe forse il termine KI (Key Indicators), che comprende più esplicitamente sia gli indicatori relativi al raggiungimento e/o miglioramento delle Performance (KPI in senso stretto), che quelli relativi alla Gestione del Rischio (che potremmo chiamare KRI). Il termine KI e’ però praticamente assente dalla bibliografia.

sistema per migliorarne il posizionamento e per sostenerne le capacità prospettiche.

2.2.2 Creazione di valore nei sistemi d'intelligenza collettiva

La lettura, la misura, la valutazione, le scelte e le azioni sul patrimonio di CI, derivanti dalla messa in opera del caso applicativo ora descritto – con una propria piattaforma in cui sono rappresentati gli attori di un “sistema di intelligenza collettiva” - attivano un processo di creazione di valore “circolare” tra i suoi attori, del tipo di quello rappresentato in figura 7. E' questo il processo che promuove e sostiene l'energia collaborativa, attraverso le interazioni e transazioni dei molteplici *stakeholder*: in questo modo, infatti, gli intangibili diventano valori, conoscenze e competenze condivisi, concorrendo alla crescita e contribuendo allo sviluppo sostenibile delle comunità.

Generare valore condiviso⁶¹ non vuol dire ridistribuire il valore economico già creato dall'azienda, vuol dire far leva sulle risorse e sulle abilità proprie dell'azienda per integrarle nella comunità, vuol dire creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.

Un programma per creare valore condiviso (Creating Shared Value= CSV)⁶² è tutt'uno con la capacità di generare profitti e con la posizione competitiva dell'azienda.

Per consolidare il metodo qui esposto occorre procedere all'estensione del caso applicativo “ICR per il management delle PMI” ai sistemi socio-economici territoriali più complessi, oggetto del presente capitolo 2; l'aumento di complessità è il passaggio necessario per realizzare un rapporto “territorio-impresa” basato sulla trasparenza e la fiducia reciproca, intimamente connessa al capitale sociale del territorio, che parta da una comunicazione trasparente tra

⁶¹ “Creating shared value” è un motto proposto da Michael E. Porter e Mark R. Kramer in “Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth” Harvard Business Review, January-February 2011

⁶² L'acronimo CSV e i concetti enunciati sono in Porter M. E., Kramer M. K., Creating Shared Value – How to reinvent the capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review, January/February, 2011.

il sistema delle imprese locali e la “società civile”. E’ quest’ultima un sistema di “intelligenza collettiva”⁶³, nuovo potenziale soggetto e oggetto d’indagine, perchè fornito di una progettualità⁶⁴, fondata sulla conoscenza consapevole della dote di risorse umane e sociali disponibili e, dunque, del potenziale di “sviluppo sostenibile” delle comunità.

Perchè le imprese possano crescere insieme con le loro comunità, è necessario pertanto allargare la prospettiva degli intangibili dall’impresa alla rete complessa degli attori della Società Civile, acquisendo visibilità sulle risorse collettive da questi possedute e, di conseguenza, abilitando strumenti concettuali e d’indagine adatti a rilevare, analizzare, sviluppare processi di creazione di valore condiviso. Si può identificare un nuovo insieme di strumenti concettuali, metodologici ed operativi tali da implementare una “Piattaforma ICR per i sistemi d’intelligenza collettiva”, che permette un’ulteriore estensione del ruolo della Filantropia (almeno di come è proposto dalla Fondazione Adriano Olivetti) a rendere sostenibile lo sviluppo dei territori, insieme con quello delle loro imprese e delle loro comunità.

2.2.3 Il trasferimento tecnologico nella prospettiva dei sistemi d’intelligenza collettiva

Obiettivo di un sistema d’intelligenza collettiva è quello di creare valore “condiviso”, in cui le aziende del sistema mettono a disposizione della comunità le risorse e le abilità, che sono loro proprie, per creare nuovo valore. Nel dominio dei patrimoni “intangibili”, che si possono far crescere o portare al declino, non è difficile immaginare la rappresentazione di tali patrimoni, estesa alla collettività di un territorio, secondo l’architettura dei capitali “fisso” e “variabile” di figura 2, per la quale si possono valorizzare i singoli elementi

⁶³ Si rimanda in particolare ai lavori di Thomas W. Malone, Patrick J. McGovern Professor of Management al MIT Sloan School of Management. In altri testi abbiamo citato l’articolo: Thomas W. Malone, Robert Laubacher and Chrysanthos Dellarocas, *The Collective Intelligence Genome*, MIT Sloan Management Review, Spring 2010.

⁶⁴ E’ il caso in cui la “società civile” organizzi un proprio sistema di “intelligenza collettiva” teso a identificare e creare “valore condiviso” secondo le regole del citato *territorio responsabile*.

in modo aggregato o “collettivo”, e dunque rispetto al sistema che si vuole rappresentare. Si tratta quindi di leggere una realtà territoriale in modo più ampio. Il percorso sulle realtà territoriali⁶⁵ è stato avviato dalla Fondazione Adriano Olivetti a partire dal 2008; in particolare in ambito piemontese con la ricerca “Competere con la conoscenza” nell’ambito della misura Poli di Innovazione.

Gli stakeholder di quel particolare caso applicativo⁶⁶ sono stati

1. Sistema di imprese locali
2. Gestori di cluster e reti di innovazione
3. Sistema locale “ricerca e innovazione”

La Regione Piemonte attraverso la misura dei Poli di Innovazione ha dato impulso ad uno specifico sistema di organizzazioni territoriali dell’innovazione per realizzare azioni di sviluppo e crescita.

Secondo lo schema rappresentato in figura 7, l’oggetto di studio era la singola impresa del sistema, posta in relazione sia con il Sistema locale “ricerca e innovazione”, che con le azioni del gestore, quale intermediario per lo sviluppo. Le interazioni tra imprese e tra queste e la “società civile” non erano elementi rilevanti per valorizzare e valutare la rete delle relazioni coinvolta nei processi complessivi di creazione di valore dei sistemi sotto esame. Con l’introduzione della prospettiva dei “sistemi di intelligenza collettiva” si rileva invece il ruolo complessivo che le imprese possono avere nello sviluppo del sistema economico e il contributo che possono dare al “trasferimento tecnologico” (incremento di intangibili di conoscenza) all’interno ed all’esterno del sistema locale.

È evidente che le *analytics* si orienteranno in particolare a identificare e creare sistemi di “scoring” per le attività basate sui processi di trasferimento tecnologico, arricchendo in tal modo la prospettiva della “creazione di valore”

⁶⁵ Per un riepilogo del programma pluriennale si rimanda al Rapporto “TVREA 2008-2012. Competere con la Conoscenza”⁶⁵ Fondazione Adriano Olivetti, op. cit.

nelle comunità e nei territori, attraverso l'identificazione dei processi d'innovazione attivi o attivabili nei sistemi collettivi individuati.

Com'è correntemente rilevato l'insieme delle transazioni internazionali che riguardano i beni intangibili del nostro Paese, attraverso la Bilancia dei Pagamenti della Tecnologia⁶⁷, con letture sia per settore merceologico che territoriale (regionale), analoga lettura può essere fatta rilevando quelle stesse transazioni tra il sistema economico iscritto in un dato territorio ed il resto del mondo. Con questo quadro aggiuntivo di dati a disposizione si concretizza il tema del rapporto tra locale e globale, dotandolo di nuove metriche, anche economiche, e riferendolo ad una ricca tassonomia di attività intangibili.

Una BPT del tipo di quella definita dall'OCSE propone infatti le tassonomie e le metriche per l'identificazione e la corretta valutazione dei *value driver* per il management degli intangibili esteso dal livello d'impresa a quello di sistema

⁶⁶Si trattava di "trasferimento tecnologico" a livello di ogni singola impresa di quel sistema.

⁶⁷ La BPT (Bilancia dei Pagamenti della Tecnologia) registra gli incassi e i pagamenti riguardanti le transazioni internazionali di beni intangibili, quali ad esempio i diritti di proprietà industriale e intellettuale, come brevetti, licenze, marchi di fabbrica, know-how, servizi di assistenza tecnica, ricerca e sviluppo, formazione del personale. Le categorie delle transazioni di cui la BPT tiene conto consentono di identificare i *value driver* che orientano e sviluppano le capacità di aziende e sistemi nel competere con gli intangibili. Infatti la rilevazione delle movimentazioni di capitale impiegato al fine di acquisire o trasferire gli intangibles, consente di valutare la capacità di un contesto economico-sociale di generare conoscenza, nelle sue molteplici forme, e di trasferirla all'esterno, verso altri paesi.

Lo scambio di beni intangibili tra paesi può avvenire attraverso diversi canali, tra cui i principali sono: 1) il commercio di prodotti ad alta tecnologia; 2) la vendita di macchinari; 3) lo scambio di brevetti e know-how; 4) gli accordi di cooperazione tecnico-scientifica; 5) l'investimento diretto estero; 6) il movimento di personale tecnico scientifico. Lo schema di presentazione della BPT per il 2010 segue quello degli anni precedenti, allorché era stato adeguato agli standard previsti in ambito internazionale, in particolare dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dal Fondo monetario internazionale (FMI).

Lo schema della BPT suggerito dall'OCSE risulta costituito da quattro componenti principali: 1) Il commercio in tecnologia (trade in technics) che costituisce il nucleo centrale delle transazioni internazionali in tecnologia; si tratta di trasferimenti di brevetti, invenzioni e know-how ed i relativi diritti di sfruttamento; 2) Le transazioni riguardanti la proprietà industriale (transactions involving trademarks, designs, patterns) che non fanno direttamente riferimento alla conoscenza strettamente tecnologica, ma spesso ne implicano un trasferimento; si tratta sostanzialmente di marchi di fabbrica e disegni industriali; 3) I servizi con contenuto tecnologico (services with a technical content) che, pur non costituendo un effettivo trasferimento di tecnologia, consentono di incrementarne il potenziale mediante l'acquisizione di abilità tecniche; 4) La ricerca e sviluppo realizzata/finanziata a/dall'estero (industrial R&D performed abroad/financed from abroad).

locale, poiché definisce e rileva le transazioni che avvengono per alimentare le attività basate sulla conoscenza tecnologica, elemento fondante dei sistemi d'impresa italiani e tema cardine per l'innovazione di sistema.

Le rilevazioni dei saldi annuali della BPT, a livello delle singole regioni italiane, sono un buon *proxy* della capacità di competere delle grandi aggregazioni territoriali italiane.

La disponibilità dei KPI⁶⁸, che caratterizzano nella catena del valore di ogni impresa la sua capacità di sviluppare attività del tipo di quelle tracciate nella BPT, appare come elemento importante per una lettura adeguata del funzionamento dei sistemi locali e per la definizione di strategie d'aggregazione in cluster e filiere d'impresa e di strategie per le politiche di sviluppo locale.

Sulla base della disponibilità delle informazioni di dettaglio sulle capacità e sulle attività di transazioni di “intangibili” nel sistema locale delle imprese è possibile costruire una prima serie di Output quali **Mappe del CI territoriale, Iniziative di Network Building per catene di fornitura, aggregazioni, clustering locale e internazionale, Report comparativi e stesura delle raccomandazioni per strumenti e metodi per reti e aggregazioni d'impresa.**

L'elenco ora fatto è un breve pro-memoria, utile a individuare priorità, costi di fattibilità e tempi di realizzazione dei pilastri portanti, necessari a sostenere le nostre capacità di management dell'innovazione e, quindi, della crescita, costruiti su ciò che sappiamo fare al livello dei sistemi locali della “Società Civile”.

⁶⁸ I *Key Performance Indicator (KPI)* cui si fa particolare riferimento sono quelli della *World Intellectual Capital Initiative* : v. *Concept Paper on WICI KPI in Business Reporting ver.1*, in www.wici-global.com , citato in nota [12] a pag.12

2.3 Lo sviluppo dei casi applicativi: le attività del Laboratorio dell'intangibile.

Ogni caso applicativo è stato e sarà costruito lanciando iniziative di *action-research*, iterando meccanismi simili a quelli adottati nei lavori sin qui svolti. La logica della ricerca-intervento è quella che meglio risponde allo sviluppo di circuiti virtuosi secondo schemi collaborativi - quali quelli che la Fondazione Adriano Olivetti cerca di mettere in campo, definendo un ruolo ulteriore per la filantropia. Sottoprodotto del lavoro è il miglioramento continuo del patrimonio di conoscenze poste in gioco.

Poiché occorre mantenere nel tempo soprattutto quel contesto collaborativo necessario a realizzare ogni *action-research*, rendendola quindi ripetibile e sostenibile, pensiamo che per le tipologie di *action-research* in programma, queste debbano svolgersi in contesto specializzato. Si tratta di costruire un **Laboratorio dell'intangibile** come luogo dove condurre attività di *action-research* sui temi sopra citati, tra i quali è possibile realizzare concrete sinergie sia strategiche che operative, organizzando azioni che creino valore nella sequenza circolare rappresentata in figura 7.

Il processo che ci porta a proporre il Laboratorio dell'intangibile come centro permanente di consultazione e formazione destinato alle aziende, prende appunto avvio dalle indagini socio-economiche svolte sul territorio del Canavese e poi estese al contesto regionale Piemontese.

Il Laboratorio si può considerare come lo strumento per mettere a sistema i risultati delle ricerche sul campo realizzate a partire dal 2008, dando corpo anche alle indicazioni strategiche specificate nei protocolli di intesa con i partner pubblici e privati, che quelle ricerche hanno co-finanziato.

Il Laboratorio consente la diffusione del nuovo paradigma della competitività, basato sugli intangibili posseduti e/o generati e definito dall'esito conclusivo del caso applicativo trattato nel presente documento come "ICR per il management delle PMI".

Sulla base di quel paradigma le attività di supporto realizzate dal Laboratorio dell'intangibile si muoveranno lungo due direttrici d'intervento: da una parte, si agirà in direzione del consolidamento di una nuova formula di *market making* da parte degli operatori economici, ovvero si fornirà supporto (a livello operativo e gestionale) perché questi siano in grado di spostare il proprio focus strategico dai fattori classici di produzione a un'accezione più ampia ed estesa del patrimonio aziendale, che consideri non soltanto gli asset tangibili, bensì anche gli *asset* intangibili (con azioni di facilitazione e promozione delle transazioni di *asset* intangibili tra gli operatori economici); dall'altra, sarà lo spazio in cui si individueranno le *bridging policies*, ovvero la costruzione delle politiche volte a connettere gli attori (pubblici, privati, economici e accademici) al fine di agevolarne il confronto e il dialogo per individuare percorsi condivisi di sviluppo locale (con azioni di *net building* tra le imprese e i policy maker, tra i sistemi locali di innovazione e il mondo della ricerca, in particolar modo con i centri universitari).

Le priorità attuali sono due:

1. Innescare un circolo virtuoso di concretizzazione progressiva, nel campo dell'applicazione dell'ICR, del tema del rapporto trasparente/simmetrico tra impresa e gli stakeholder del sistema socio-economico in cui opera. E' partendo da questa priorità applicativa che si potrà affrontare, ad esempio, il tema del merito di credito attribuito alle imprese dalle banche, introducendo elementi nuovi di valutazione per contrastare il *credit crunch*. A questo tema è dedicato il Working Paper 04/2012 "Come condividere la cultura della gestione del rischio tra impresa e finanza" di Stefano Berti e Carlo Ronca.
2. Creare le condizioni per consentire l'applicazione di paradigmi e processi di ICR, dando vita a due programmi paralleli ma sinergici, la cui realizzazione consentirà di estendere il concetto di creazione di valore alle comunità ed ai loro "Sistemi d'intelligenza collettiva":

- Bilancio dell'intangibile (§2.1.1): affrontando il tema del patrimonio intangibile, dei suoi *key performance indicator* (KPI) e i connessi valori economici delle attività intangibili d'impresa, puntando ad estendere la rappresentazione dello stato patrimoniale dell'impresa alle grandezze patrimoniali intangibili.
- Trasferimento tecnologico nei Sistemi d'intelligenza collettiva (§2.2.3): estendendo le tassonomie disponibili per il capitale sociale e quello umano, ma tenendo conto di quegli elementi di capitale organizzativo che contribuiscono allo sviluppo dell'innovazione e dell'immateriale di impresa; si focalizzano aree tematiche quali l'ICT, l' "organizzazione digitale" allineata al web 2.0 e al *cloud computing*, i nuovi paradigmi della R&S, la cultura e le pratiche di management nella *knowledge economy* e le loro ricadute sul sistema dei valori delle imprese e sui relativi sistemi professionali.

Questi programmi di accompagnamento non condizionano le fasi iniziali del programma complessivo che abbiamo illustrato nel Rapporto: *"IVREA 2008-2012. Competere con la conoscenza*). Si tratta di applicazioni di sostegno, la cui disponibilità e sperimentazione nel Laboratorio definisce e consolida il valore d'uso degli strumenti sviluppati.

3. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI⁶⁹

Per approfondimenti sui temi chiave della Società della Conoscenza e, in particolare, su modelli, strumenti e pratiche di *Intellectual Capital Reporting*, con riferimento alle attività svolte dalla Fondazione Adriano Olivetti nel periodo 2008-2011, si rimanda alle seguenti pubblicazioni:

Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti⁷⁰

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

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

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

Ronca C. (a cura di), *Società della Conoscenza, Sviluppo locale e competitività delle imprese*, Collana Intangibili della Fondazione Adriano Olivetti, Knowledge Society Series, n. 14, Roma, 2010.

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

Rapporti

AA.VV. *"IVREA 2008-2012. Competere con la Conoscenza"*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2012

⁶⁹ Contiene un compendio riferimenti bibliografici dai volumi:

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

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

⁷⁰ Le pubblicazioni sono scaricabili gratuitamente alla sezione Pubblicazioni/Collana Intangibili del sito <http://www.distrettointangibile.com/psixsite/Library/Pubblicazioni/default.aspx> e www.fondazioneadrianolivetti.it

Working Paper, Knowledge Society Series⁷¹

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

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

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

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

AA.VV.: “L’Osservatorio per i Poli di Innovazione della Regione Piemonte e il Dossier sul capitale intellettuale di impresa”, n.5/2012, in corso di pubblicazione.

Pubblicazioni della Fondazione A. Olivetti, in collaborazione con altre case editrici

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

Altri riferimenti bibliografici nel presente documento

Antonelli C.: *La mossa del cavallo. Verso una economia politica liberalsocialista*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2010

Antonelli C., Barbiellini Amidei F., *The dynamics of knowledge externalities- Localized technological Change in Italy*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, 2011.

⁷¹ I Working Paper on Knowledge Society sono elaborati che presentano lo sviluppo delle attività e dei progetti nel periodo 2008-2012, disponibili on-line al sito <http://www.distrettointangibile.com> e <http://www.fondazioneadrianolivetti.it>

Argyris C., Schon D.A., *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, a cura Carmagnola F., Tomassini M., Guerini e Associati, Milano, 1998.

Barbiellini Amidei F., Goldstein A., Spadoni M., *European Acquisitions in the United States: re-examining Olivetti-Underwood fifty years later*, Quaderni di Storia Economica Bankit, marzo 2010.

Barua J., Pinnell J., Shutter J., Whinston A.B., *Measuring the Internet Economy: An Exploratory Study (research report sponsored by Cisco Systems)*, Center for Research in Electronic Commerce, University of Texas at Austin, June 1999.

Basel Committee on Banking Supervision, *International convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, giugno 2004.

Basel Committee on Banking Supervision, *The new Basel capital accord*, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, giugno 2004.

Becattini G., *Il distretto industriale*, Rosenberg&Sellier, Torino, 2000.

Becattini G., *Il calabrone Italia*, Il Mulino, Bologna, 2007.

Bianchi P., Labory S. (a cura di), *The Economic Importance of Intangible Assets*, Ashgate Publishing Limited, 2004.

Brynjolfsson E., *IT_Productivity_gap*, Issue 21 CMP Media LLC July 2003.

Brynjolfsson E., Bresnahan T., Hitt L.M., *Information Technology, Workplace organization and the demand for Skilled Labor: Firm-level evidence*, Draft 11/2000 to be published in «The Quarterly Journal of economics».

Burroni L., Triglia C. (a cura di), *Le città dell'innovazione. Dove e perché cresce l'alta tecnologia in Italia. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2010*, Il Mulino, Bologna, 2011.

Calderini, M., Antonelli, C.; (2007), *The Governance of knowledge compositeness and technological performance: the case of the automotive industry in Europe*, Economics of innovation and new technology, vol. 17, 2007.

Calderini M., Cantamessa M., Paolucci E., *Il settore ICT in provincia di Torino. Dinamiche e sviluppi del settore, Rapporto di aggiornamento 2002-2003*, Politecnico di Torino – ISMB, Indagine 2003, Unione Industriale Torino.

Campo dall'Orto S. (a cura di), *Condividere la Conoscenza per competere*, Franco Angeli, Milano 2003.

Commission Of The European Communities, Decision Of The European Parliament And The Council concerning the 7th framework programme of the European Community for research, technological development and demonstration activities (2007-2013), Brussels, 28 June 2006.

Contini B., *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia*, Il Mulino, Bologna 2002.

Corrado C., Hulten C., Sichel D., "Measuring Capital and Technology: an Expanded Framework" in *Measuring Capital in The New Economy*, The University of Chicago Press, Chicago and London, 2005.

D'Andrea Tyson L., *Offshoring: The Pros And Cons for Europe*, Business Week, December 6, 2004.

Department of technology and Innovation – UK, *The 2006R&D Scoreboard*, October 2006.

Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/ A., *Employment in Europe 2004 Recent Trends and Prospects*, GOPA-Cartermill S.A., Luxembourg 2004.

Edvinson L., Malone M. S., *Intellectual Capital the Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Brainpower*, Piatkus, London, 1997.

Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia, 1999.

European Commission, Directorate-general for Enterprises and Industry, *The Concept of Cluster ad Cluster Policies, and Their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Results and Lesons Learned*, Europe INNOVA/ PRO INNO Europe Paper N° 9, 2008.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf

2006 European Innovation Scoreboard, November 2006.

Federal Ministry of Economics and Labour, *Intellectual Capital Statement-Made in Germany-Guideline*, Berlino, 2004.
http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf

- Foray D., *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna 2006.
- Friedman T.L., *The world is flat*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2005.
- Gallino L., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino 2001.
- Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.
- Gemelli G., *La matrice Olivetti*, lavoro non pubblicato 2006.
- Gorz A., *L'Immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Bollati Boringhieri, Torino 2003.
- Gowers A., *Gowers Review of Intellectual Property*, HM Treasury, London, 2006. <http://www.official-documents.gov.uk/document/other/0118404830/0118404830.pdf>
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealey Publ., London 1993.
- Hayes R.H., Wheelwright S.C., *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*, John Wiley&Sons, New York, 1984.
- High Level Expert Group on RICARDIS, *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs: Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS*, June 2006.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations*, HarperCollinsBusiness, London, 1994.
- Hollanders H., Van Cruysen A., *Rethinking the European Innovation Scoreboard: A Revised Methodology for 2008-2010*, Maastricht, 2010.
- Hong Kong Government-Intellectual Property Department-The Innovation and Technology Commission and the Trade and Industry Department, *Intellectual Capital Management Consultancy Programme*, Hong Kong, 2009. http://www.ipd.gov.hk/eng/ICM/guide_icm_e.pdf
- Hopkins S. Micheal, *Sloan Management Review*, MIT, 2010.
- Hutton W., *Europa vs. USA. Perché la nostra economia è più efficiente e la nostra società più equa*, Fazi Editore, Roma 2003.

Il Sole 24 Ore, Guida ai Principi Contabili Internazionali, Milano luglio 2006.

IRES Piemonte, Innovazione e Mercato del Lavoro, IRES Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino 2005.

ISFOL, Repertorio delle Professioni, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, UCOFPL 1999.

ISTAT Istituto Nazionale di Statistica, Classificazione delle professioni. Metodi e norme serie C, n. 12, 1991.

Jona-Lasinio C., Iommi M., Manzocchi S., Intangible Capital and Productivity Growth in European Countries, WP, LUISS-LLEE, January 10, 2010.

Kling A., Shulz N., From poverty to prosperity. Intangible assets, hidden liabilities and lasting triumph over scarcity, New York-London, Encounter Books, 2009.

Lev B., Intangibles; Management, Measurement, and Reporting, The Brookings Institution Press, Washington D.C., 2001.

Malone W. T., Laubacher R., Dellarocas C., The Collective Intelligence Genome, Sloan Management Review, 2010.

Mariotti S. (a cura di), Mercati verticali organizzati e tecnologie dell'Informazione. L'evoluzione dei rapporti di fornitura, n. 43, collana Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1996.

Marrano M. G., Haskell J. e Wallis G., What happened to the Knowledge Economy? ICT, Intangible Investment and Britain 's productivity record revisited, Queen Mary University of London, WP 603, June, 2007.

Meritum Project, Guidelines for managing and reporting on intangibles (IC Report) , Airtel-Vodafone Foundation, Madrid, 2002.

Migheli M., Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa, in "Knowledge Society Series", Fondazione Adriano Olivetti, novembre 2010.

Monitor Company Group Regione Friuli Venezia e Giulia, Verso una visione economica condivisa, pdf 2004.

Müller-Prothmann T., Leveraging Knowledge Communication for Innovation. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development, Peter Lang, Frankfurt, 2006.

Nielsen M., *Le nuove vie della scoperta scientifica. Come l'intelligenza collettiva sta cambiando la scienza*, Giulio Einaudi ed., Torino, 2012

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford University Press, Oxford, 1995, tr. it. *The knowledge creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano 1997.

OECD, *Basic Science and Technology Statistics, Introduction*, 2000.

OECD, *Frascati Manual - Proposed standard practice for Surveys on Research and Experimental Development*, OECD 2002.

OECD/Oslo Manual - *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data - Third edition - A joint publication of OECD and Eurostat*, OECD, Paris, 2005.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF

OECD, *Reviews of regional innovation: Piedmont, Italy*, OECD, Paris, 2009.
<http://www.oecd.org/dataoecd/34/37/43247902.pdf>

OECD/Ministerial report on the OECD Innovation Strategy - *Innovation to strengthen growth and address global and social challenges - Key Findings*, OECD, Paris, 2010. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/28/45326349.pdf>

Olivetti D. (a cura di), Roberto Olivetti, *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, 2003

Ostrom E., *Governare i beni collettivi*, Marsilio, 2006.

Parolini C., *The Value Net- A Tool for Competitive Strategy*; John Wiley & Sons, Chichester, England, 1999.

Phillips J.J., *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, 2nd edition, Butterworth Heinemann, New York, 2003.

Piol E., *Il sogno di un'impresa. Dall'Olivetti al venture capital: una vita nell'information technology*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004.

Poma L., *La governance della conoscenza nel sistema cooperativo*, in *Lezioni cooperative, Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*; pp: 391-405, Il Mulino, 2006.

Poma L., La trasformazione territoriale indotta dall'economia della conoscenza. Nuovi sentieri dell'innovazione industriale, in *Dinamiche territoriali e nuova industria*, pp: 213-258, Maggioli, 2005.

Poma L., Knowledge Life Cycles in Local Economic System, in *Regional Economies as Knowledge Laboratories*, pp: 93-116, Edward Elgar, 2004.

Poma L., *OLTRE IL DISTRETTO. Imprese e Istituzioni nella nuova competizione territoriale*, Franco Angeli, 2003.

Porter M. E., Kramer M. K., *Creating Shared Value – How to reinvent the capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, January/February, 2011.

Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy&Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006.

Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985.

Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

Pro Inno Europe, *European Innovation Scoreboard 2006, Comparative Analysis of Innovation Performance*, February 2007.

Putnam R.D., *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna 2004.

Rajan R.G., Zingales L., *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Einaudi, Torino 2004.

R.I.C.A.R.D.I.S, *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*, European Commission, 2006.
http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf

Russo S., *Il bilancio di competenze: una storia europea. Dal trasferimento delle pratiche alla certificazione*, Franco Angeli, Milano 2001.

Sacconi M., Reboanti P., Tiraboschi M., *La Società Attiva*, Marsilio, 2004.

- Schgor P., Brambilla R., Amarilli F., *Professione Informatica*, Vol. I, Franco Angeli, Milano 2004.
- Schumpeter J. A., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955.
- Sen A., *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano 2002.
- Sistema Statistico Nazionale, Istituto Nazionale di Statistica, *Classificazione delle attività economiche, Ateco 2002 derivata dalla Nace Rev. 1.1.*
- Solow, R.M., *Technical change and the aggregate production function*, *Review of Economics and Statistics*, 1957, 39, pp. 312-320.
- Stewart A. T., *La ricchezza del sapere. L'organizzazione del Capitale Intellettuale nel XXI secolo*, Ponte alle Grazie, Milano, 2002.
- Stiglitz J.E., *I ruggenti anni Novanta*, Einaudi, Torino 2004.
- Stiglitz J.E., *La globalizzazione che funziona*, Einaudi, Torino 2006.
- Sveiby K. E., *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1997.
- Sylos Labini P., *Torniamo ai classici. Produttività del lavoro, progresso tecnico e sviluppo economico*, Laterza, Roma-Bari 2004.
- Triglia C., *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari 2005.
- Unioncamere, *Progetto Excelsior, Sistema informativo per l'occupazione e la formazione, Sistema informativo Excelsior. Sintesi dei principali risultati 2006*, Studio Centrone srl, luglio 2006.
- Van Loo J., Semeijn J., «Defining and Measuring Competences: An Application to Graduate Surveys», *Quality and Quantity*, Vol. 38, Issue 3, June 2004, pp. 331-349.
- Vicini G., *Fondazione Eni E. MATTEI, convegno 'Marketing and valuation of Intangibles'*, 10 febbraio 2005.
- Vignali R., *Eppur si muove: innovazione e piccola impresa*, Guerini e Associati, Milano 2006.
- Von Hippel E., *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

Zadrozny W., *Leveraging the Power of Intangible Assets*, MIT Sloan Management Review, 2006.

Zambon S., *The strategic connotations of knowledge and intellectual capital: the new drivers of the internal and external company value*, presentation delivered at the Business International Conference on The value of intangible assets, Milan, March, 2005.

Zambon S. (2002), “Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: an Overview of the Issues and some Considerations”, PRISM Project, European Commission, DG Information Society. <http://www.Euintangibles.net>

4. SITOGRAFIA ESSENZIALE

La sitografia costituisce la cornice informativa utile ad approfondire gli argomenti sviluppati nei tre Working Paper del volume ed in relazione alle attività e ai progetti promossi dalla Fondazione Adriano Olivetti sui temi dell’Economia della Conoscenza e della rilevazione, analisi e valorizzazione degli *asset intangibili*. La sitografia è organizzata tematicamente e fa riferimento ai temi trattati nel presente *working paper*. Per ogni singolo argomento sono riportate le informazioni e i documenti essenziali secondo la sequenza: rilevanza internazionale ed europea, nazionale, regionale e locale.

4.1 I programmi della Fondazione Adriano Olivetti (2007-2012)

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

Fondazione Adriano Olivetti, sito istituzionale.

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

Il sito del Distretto dell’Intangibile è punto di raccordo e di sintesi delle attività condotte dalla Fondazione Adriano Olivetti sui temi dello sviluppo locale e della competitività delle imprese a partire dal 2007. La piattaforma internet svolge la triplice funzione di creare cultura sul tema degli Intangibili, di

comunicare sviluppi e risultati dei progetti in corso ed essere utilizzato operativamente come piattaforma di rilevazione e *Repository* dei dati raccolti e delle elaborazioni svolte (Osservatori).

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

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

“Competere con la Conoscenza”, nell’ambito della misura dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte, un progetto della Fondazione Adriano Olivetti in collaborazione con la Direzione Innovazione, Ricerca e Università della Regione Piemonte (novembre 2009- gennaio 2011)

4.2 La misura dei Poli di Innovazione della Regione Piemonte

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

La Regione Piemonte sostiene con misure finanziarie dedicate i Poli di Innovazione, costituiti da raggruppamenti di imprese che operano in un ambito tecnologico specifico e da un ente gestore. Elenco e materiale informativo dettagliato sulla misura e su tutti i Poli di Innovazione presenti sul territorio piemontese, suddivisi in base al settore (ITA)

http://www.regione.piemonte.it/europa/fesr_asse1.htm

Fondi Strutturali 2007-2013 › FESR Fondo Europeo di Sviluppo Regionale › POR FESR › Asse 1

http://www.regione.piemonte.it/industria/poli_inn.htm

Direzione Attività Produttive della Regione Piemonte, struttura responsabile dell’attuazione della misura Poli di Innovazione. Informativa generale e bandi.

<http://www.finpiemonte.it/attivita/politichesviluppo/ricercaeinnovazione/poliinnovazione.aspx>

Informazioni e bandi relativi ai Poli di Innovazione, dal portale di FinPiemonte

4.3 Innovazione e Capitale Intellettuale: alcuni progetti europei

Progetto Europeo Improve

<https://www.improve-innovation.eu/>

The project IMP3rove was established by the European Commission with the aim to IMProve Innovation Management Performance of small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Europe with sustainable impact. The project began with an analysis of existing best practices in Innovation Management and self-assessment tools that are applied in Europe.

Progetto Europeo Knowledge2Innovation

<http://www.knowledge2innovation.eu/>

Knowledge2Innovation (K2I) is a project funded by the European Commission under the 7th Framework Programme. The aim of the project is to improve the academia-industry knowledge transfer in the agro-food sector.

Progetto Europeo Innodrive

www.innodrive.org

Intangible Capital and Innovations: Drivers of Growth and Location in the EU. The INNODRIVE project aims at reducing our ignorance by providing new data on intangibles and new estimates of the capacity of intangible capital to generate growth.

Progetto Europeo IAREG

www.iareg.org

Intangible Assets and Regional Economic Growth (IAREG) is a project financed by the European Union under the Seventh Framework Programme for Research and Technological Development in the 'Socio-economic sciences and the humanities' area. The objective of the IAREG Project is to analyse the role played by intangible assets (IA) in the generation of innovation, competitiveness and consequently economic growth and increases in productivity at regional level with a special emphasis on the geographical space in which such processes occur.

4.4 Il CI e il suo reporting

<http://www.akwissensbilanz.org/>

The research group "Arbeitskreis Wissensbilanz" supported by the German Federal Ministry of Economics and Labour promotes the scientific development and broad application of Intellectual Capital Statements as a strategic management tool.

<http://www.athenaalliance.org/>

Athena Alliance is a non-profit organization dedicated to public education and research on the emerging global information economy. Athena Alliance is in the vanguard of identifying, understanding, analyzing, and educating on the information, intangibles, and innovation (I³ or I-Cubed) economy.

<http://www.arcs.ac.at>

The Austrian Research Centers (ARC) is the biggest RTO (Research & Technology Organization) in Austria with both public and private owners; it operates as a private limited company.

<http://www.ia-centre.org.uk/>

Intellectual Asset Centre (IA Centre) in Glasgow assists business in deriving value from their IA.

<http://www.en.vtu.dk/publications/2003/intellectual-capital-statements-the-new-guideline/>

Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Intellectual Capital Statements. The New Guideline”, 2003, result of extensive co-operation between researchers, companies, industry organisations, consultants and civil servants and has been co-ordinated by the Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.

<http://www.iccommunity.com/index.html>

ICC - Intellectual Capital Community offers consultation and web-based tools for competence development and balanced control.

<http://www.intellectualcapital.se>

IC-Raiting is an initiative of Intellectual Capital Sweden, a private company specialized in measuring and describing non-financial assets.

<http://www.liveintangibles.it/home.html>

LIVE – Laboratorio degli Intangibles per il Valore Economico s.r.l.. Spin-Off of the Università Politecnica delle Marche.

<http://www.missionintangibles.it>

AIAF Working Group “Mission Intangibles” whose role is to guide, motivate and critical compare analysis on methods for measuring and communicate intangible assets and enhancement of intellectual capital.

http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf

Ricardis: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS, June 2006.

<http://www.ske.org.au>

The Society for Knowledge Economics Limited (SKE), a not-for-profit company, was founded in June 2005 by Microsoft Australia and Westpac Banking Corporation and was an initiative of the Australian Government Consultative Committee on Knowledge Capital.

<http://www.unic.net>

UNIC-Universal Networking Intellectual Capital was founded by Leif Edvinsson. The UNIC IC Concept provides, among other things, access to the Intelligence Center, IC Training, UNIC-tools and network functions.

<http://www.worldici.com>

WICI, World Intellectual Capital Initiative was formed on November 7, 2007. The Promoting Parties of WICI are Enhanced Business Reporting Consortium, European Federation of Financial Analyst Societies, Japan Ministry of Economy, Trade and Industry, Organization for Economic Development and Cooperation, the Society for Knowledge Economics, University of Ferrara and Waseda University. The European Commission participates in the WICI as an Observer.

5. Glossario

Capitale Intellettuale e Intellectual Capital Reporting

In questa sezione sono stati inseriti i termini inerenti il capitale intellettuale e *l'intellectual capital reporting* usati nella presente *working paper*.

Attività intangibile: si definisce tale una risorsa identificabile come non-monetaria, senza sostanza fisica, utilizzata nella produzione o fornitura di beni o di servizi, per l'affitto ad altri o per scopi amministrativi (*International Accounting Standards Committee*, 1998, IAS 38 *Intangible Assets*, p. 984).

Attività tangibile: una risorsa fisica o monetaria. L'attività tangibile è spesso associata all'area a focalizzazione finanziaria (Edvinsson L., Richtner A., *words of value-giving words to IC*, Skandia 1999).

Capitale intellettuale (CI) - Intellectual Capital (IC): è la combinazione delle risorse e delle attività umane, organizzative e relazionali di un'organizzazione. Include la conoscenza, le capacità, le esperienze e le abilità degli impiegati; le attività di R&S, le pratiche organizzative, le procedure, i sistemi, le basi di dati e i diritti di proprietà intellettuale dell'azienda e tutte le risorse collegate alle relazioni esterne della società, quelle con i clienti, con i fornitori, con i partner di R&S, ecc. Questa combinazione di risorse e di attività intangibili permette ad un'organizzazione di trasformare un intreccio di risorse materiali, finanziarie e umane in un sistema capace di creare valore per tutti gli stakeholder. Gli intangibili, per diventare parte del capitale intellettuale di un'organizzazione, devono essere stabilmente e efficacemente interiorizzati e/o fatti propri dall'organizzazione stessa (traduzione da Meritum 2002, *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (IC Report)*, Airtel-Vodafone Foundation, Madrid, e Zambon, 2000, *The Strategic Connotations of Knowledge and Intellectual Capital: The New Drivers of The Internal and External Company Value*, presentation delivered at the business international conference on the value of intangible assets, Milan, march 2005).

Il capitale intellettuale è costituito da tre componenti fondamentali:

Capitale Organizzativo: conoscenza elevata a sistema e strutturata, con l'aggiunta di sistemi per far leva sulla forza innovativa e sulla capacità organizzativa di creare valore da parte dell'azienda (Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia 1999); **Capitale Relazionale:** il termine si focalizza sul valore delle relazioni con i clienti e, più in generale, sul *know-how* nelle relazioni esterne, sulla reputazione, sulle reti relazionali tra stakeholder e il sistema socio-economico; **Capitale Umano:** il termine si concentra sul valore di ciò che l'individuo può produrre; il capitale umano di conseguenza racchiude il valore individuale in senso economico (Gary S. Becker, *Human Capital*, 1964). Può essere descritto come competenza, abilità relazionale e valori degli impiegati. Il prodotto del capitale umano spesso si concentra sulla trasformazione della competenza da individuale a collettiva e su un più stabile capitale organizzativo (Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia 1999).

Capitale strutturale: si compone della somma di capitale relazionale e capitale organizzativo. Il capitale strutturale può essere inteso come quello che rimane nell'impresa quando il capitale umano ovvero sia gli impiegati sono andati a casa, o ancora come il risultato della prestazione che si compiono nel capitale intellettuale. Il capitale strutturale rappresenta il potenziale per il capitale intellettuale e per la creazione di valore finanziario futuri. Riunisce gli strumenti/veicoli per la creazione di valore di relazione nel capitale umano; è definito come l'insieme delle componenti sia creatrici che consumatrici di valore, come somma di attività e di passività intangibili. (Edvinsson L., Richtner A., *Words Of Value-Giving Words To IC*, Skandia 1999).

Casi applicativi: i casi applicativi sono le occasioni, generalmente in un contesto operativo di “ricerca intervento”(v.), in cui si procede ad una rilevazione di capitale intellettuale. La “personalizzazione” della rilevazione è

determinata dallo specifico profilo (v.) che caratterizza l'organizzazione da "sondare". I risultati della rilevazione sono depositati in un "data-repository".

Catena del valore: è un modello che permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme di processi primari e processi di supporto. Questo modello è stato teorizzato da Michael E. Porter nel 1985 nel suo best-seller "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". Nel linguaggio di Porter il concetto di valore identifica l'insieme di attività necessarie per progettare, produrre, vendere e consegnare un prodotto, nonché per porre in essere adeguate forme di assistenza alla clientela successive alla vendita. Ogni catena del valore si differenzia dalle altre sulla base della storia e delle strategie di ciascun'azienda.

Ciclo di vita del prodotto: generalizzazione, secondo il modello del vantaggio competitivo di Michael E. Porter, che riconosce nel ciclo di vita del prodotto l'antenato di tutti i concetti utili a predire il corso probabile dell'evoluzione di un'industria. Tale modello si basa sull'ipotesi che un'impresa passi attraverso una quantità di fasi o stadi e che questi siano definiti da punti di flessione nel tasso di crescita delle vendite di quell'industria (Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980).

Conoscenza esplicita: è quella forma di conoscenza che può in qualche modo essere rappresentata, o meglio, che può essere trasferita da un individuo ad altri tramite un supporto fisico, quale può essere un libro o un filmato, o direttamente, attraverso una conversazione o una lezione. Un documentario, un manuale, un corso, sono tutti contenitori di conoscenza esplicita.

Conoscenza implicita o conoscenza tacita: identifica «una conoscenza non codificata, non contenuta in testi o manuali, non gestita attraverso flussi comunicativi strutturati; ma una conoscenza che esiste nella testa degli individui, che nasce dall'esperienza lavorativa e che - come tale - si collega alla capacità di comprensione dei contesti di azione, intuizioni, sensazioni che difficilmente possono essere comprese da chi non condivide tale esperienza».

Tale termine divenne popolare con il testo dei due studiosi e consulenti giapponesi, Nonaka e Takeuchi, intitolato “*The Knowledge Creating Company*”.

Economia della conoscenza: è un'economia nella quale la conoscenza è il più importante fattore di input (entrata). La teoria economica per l'economia della conoscenza introduce i nuovi fattori di produzione derivanti dagli intangibili (le nuove basi di conoscenza), il mercato come meccanismo per stimolare e filtrare l'innovazione che alimenta la produzione di intangibili, lo studio dell'accesso a risorse abbondanti (es. del progresso tecnico) invece di quello dell'allocazione di risorse scarse (traduzione da: A. Kling, N. Schulz, *From Poverty To Prosperity. Intangible Assets, Hidden Liabilities And Lasting Triumph Over Scarcity*, New York-London, Encounter Books, 2009).

European innovation scoreboard (EIS): è uno strumento della commissione europea sviluppato a partire dalla strategia di Lisbona per fornire una valutazione comparativa delle performance innovative degli stati dell'unione e di Croazia, Serbia, Turchia, Islanda, Norvegia e Svizzera. Gli EIS in base alla comunicazione adottata dall'unione europea nell'ottobre 2010 sono stati ridefiniti *Innovation Union Scoreboard* (IUS). Tali indicatori raggruppati in 3 macro-categorie permettono di analizzare i sistemi di ricerca e innovazione dei paesi di riferimento. Tali macro-categorie sono: enablers è la base a partire dalla quale l'innovazione si sviluppa attraverso investimenti in: risorse umane, strumenti finanziari, sistemi di ricerca. Firm activities che dimostra come sono le imprese europee: rapporti con gli stakeholder, assets di capitale intellettuale, rapporti con il mondo del credito. Outputs che documenta come gli elementi precedenti possano tradursi in benefici per l'economia: competitività, crescita e produttività.

Relazione sul capitale intellettuale - *intellectual capital reporting* (ICR): è il processo attraverso cui si rende conto di come un'impresa crea valore per i suoi “stakeholder” usando il suo capitale intellettuale. Questo implica sia l'identificazione del capitale intellettuale sia la sua misura, nonché la stesura del relativo rapporto, con la costruzione di una presentazione, a tutto ciò aderente,

di come l'impresa usa le proprie risorse di conoscenza (elaborazione da R.I.C.A.R.D.I.S.: *Reporting Intellectual Capital To Augment Research, Development And Innovation In SMEs*, appendix d: glossary of terms, 2006, p. 127).

Rendiconto del capitale intellettuale - *intellectual capital statement*: è un report sul capitale intellettuale di un'impresa, che combina dati numerici con elementi descrittivi, ed ha l'obiettivo di completare le informazioni disponibili sia per la gestione interna, integrando le informazioni per la gestione finanziaria sia per il reporting esterno, integrando le informazioni del bilancio finanziario. (elaborazione da R.I.C.A.R.D.I.S.: *Reporting Intellectual Capital To Augment Research, Development And Innovation In SMEs*, Appendix D: Glossary Of Terms, 2006, p. 127).

Valutazione del capitale intellettuale - *intellectual capital assessment*: l'assessment del capitale intellettuale costituisce la fase di generazione degli output ottenibili dalla disponibilità dei dati di profilo e d'inventario dello stock. Disponendo di un'adeguata strumentazione di analytics si può procedere all'analisi e alla valutazione sia degli elementi chiave che abilitano la fattibilità di vision e mission aziendale, sia delle risorse che abilitano e rendono sostenibili le capacità aziendali nella produzione della conoscenza per competere e svilupparsi ulteriormente.

Modello di sviluppo del capitale intellettuale

In questa sezione sono riportate le definizioni utili ad illustrare le componenti chiave e lo schema complessivo del modello ICGM, messo a punto e verificato nell'ambito del programma Ivrea 2008-2010.

Indicatore: una misura che visualizza un aspetto certo dell'organizzazione, identificato per avere un impatto come fattore chiave di successo. (Edvinsson L., Richtner A., *Words of Value-giving Words to IC*, Skandia 1999).

Intellectual capital growth model (ICGM): il modello consente di enucleare le singole componenti del CI e di osservarne, in modo approfondito, i relativi processi di accumulazione e di crescita: in questo modo è possibile non

soltanto disporre di un'immagine statica della struttura del capitale intellettuale detenuto all'interno di un'impresa, ma è possibile anche conoscerne il trend evolutivo e i rapporti rispetto al ciclo di vita dell'impresa. Il capitale intellettuale presente all'interno di un'impresa infatti si installa e si evolve entro il tessuto aziendale in tre fasi ricorsive, che sono individuate dalle seguenti ulteriori dimensioni del capitale intellettuale: **capitale intellettuale *costituente o di base***: denota quella quota di capitale intellettuale che viene apportato all'atto della nascita dell'impresa. È spesso frutto di esperienze pregresse, riorganizzate opportunamente, come nel caso degli *spin-off* o di imprese che nascono per realizzare prodotti altamente innovativi; **capitale intellettuale *innovation driven***: è composto da capitale intellettuale ordinario e capitale intellettuale straordinario a seconda degli interventi innovativi dal quale questo ha origine; **capitale intellettuale ordinario**: si sviluppa per effetto degli ordinari processi innovativi che caratterizzano l'evoluzione delle imprese in risposta alle sfide del mercato e della complessiva evoluzione tecnologica mondiale; **capitale intellettuale straordinario**: si sviluppa per effetto di profondi cambiamenti nei processi chiave dell'azienda. Può essere contraddistinto da acquisizioni esterne di competenze o di brevetti. **Capitale intellettuale *consolidato***: è il valore "attuale" del capitale che si accumula a partire dal capitale costituente, per effetto della progressiva sedimentazione delle innovazioni ordinarie e straordinarie. Maggiore è il grado di sedimentazione dell'innovazione all'interno dell'impresa maggiore sarà la quota di capitale intellettuale che verrà consolidato.

Profilo generale: riunisce l'insieme delle caratteristiche strutturali dell'impresa necessarie a "definirne" il contesto competitivo/collaborativo. Agendo su una o più di quelle caratteristiche e organizzandone il cambiamento si modifica la posizione competitiva dell'azienda rispetto all'ambito in cui opera o si creano le condizioni per cambiamenti nel sistema d'impresa con cui l'azienda interagisce.

Ricerca/intervento (*Action-research*): una ricerca/intervento si pone come obiettivo primario di modificare una situazione attraverso le conoscenze

acquisite mediante la ricerca. In particolare, in un contesto collaborativo: “*action research is an interactive inquiry process that balances problem solving actions implemented in a collaborative context with data-driven collaborative analysis or research to understand underlying causes enabling future predictions about personal and organizational change*” (P. Reason, H. Bradbury, *The Sage Handbook of Action Research. Participative inquiry and practice*, London sage, 2001).

Sonda: è lo strumento metodologico messo a punto nell’ambito delle attività di action-research promosse dalla Fondazione Adriano Olivetti. Lo strumento “Sonda per la rilevazione e l’analisi del capitale intellettuale” consente di misurare in modo organico e coerente lo stock e i flussi del Capitale Intellettuale presenti in un’impresa. La misurazione è basata su una metodologia che identifica gli elementi costitutivi di CI e permette di aggregarli in modo da quantificarne adeguatamente il valore.

Stock di risorse di capitale intellettuale: vi sono tre domini ritenuti fondamentali per identificare gli elementi dello "stock" di risorse di capitale intellettuale. Ogni dominio contiene le risposte ad una specifica domanda. I tre domini sono:

Chi: in risposta vi è la “collocazione” del CI rispetto alle funzioni aziendali (formalmente o informalmente definite). La categoria della “collocazione” consente non soltanto di assegnare forme e contenuti del capitale intellettuale ai processi e alle attività dell’azienda, ma anche di articolare un primo esame delle dinamiche strategiche interne all’impresa.

Cosa: le risposte sono i “contenuti” effettivi di CI, descrivibili secondo modelli consolidati, di natura scientifica, tecnologica, organizzativa, normativa, gestionale e sociale.

Come: le risposte definiscono le “forme” assunte dai contenuti del capitale intellettuale, necessarie per poter essere effettivamente ed efficacemente utilizzati come risorse aziendali di funzione: progetti, ricerche, brevetti, marchi, procedure, modelli, banche dati, software, organigrammi, etc.

Scorecard/scoreboard: il quadro di valutazione (scoreboard) fornisce un sistema informativo sia per prendere decisioni all'interno dell'impresa sia per divulgare informazione agli investitori. Gli specifici indicatori della griglia di punteggio (scorecard) dovrebbero soddisfare tre criteri: primo, dovrebbero essere quantitativi; secondo, dovrebbero essere standardizzati (o facilmente standardizzabili), in modo che possano essere confrontati tra aziende diverse, per fare delle valutazioni e dei benchmark; terzo, dovrebbero essere confermati dall'evidenza empirica come importanti per gli utenti (per esempio stabilendo una significativa correlazione statistica tra la loro misura e specifici indicatori di valore d'impresa). (B. Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institutions, 2001).

Valore Condiviso (*shared value*): è il valore creato con politiche e pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda mentre simultaneamente fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui questa opera. Creare valore condiviso non vuol dire ridistribuire il valore economico già creato dall'azienda; vuol dire far leva sulle risorse e sulle abilità che sono proprie dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Un programma per creare valore condiviso (Creating Shared Value= CSV) è tutt'uno con la capacità di generare profitti e con la posizione competitiva dell'azienda. Con la CSR (Corporate Social Responsibility) CSV ha in comune la *compliance* con gli standard e leggi etiche e con la riduzione del danno provocato dalle attività aziendali, ma non si focalizza su programmi fatti per lo più per incrementare la reputazione. (elaborazione da: Michael E. Porter, Mark R. Kramer "Creating shared value- How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth" *Harvard Business Review*, January-February 2011)