

(a cura di)
Carlo Ronca

**SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA,
SVILUPPO LOCALE
E COMPETITIVITÀ
DELLE IMPRESE**

*Modelli e metriche di valorizzazione
degli intangibili di impresa*



I Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti

Collana Intangibili

14

The growth in importance of intangible assets is changing our perceptions of economics and challenging ingrained managerial and organisational wisdom.

Leif Edvinsson, *Business Strategy Review*, 2002

Si ringraziano, per il loro costante sostegno la Presidente Laura Olivetti ed il Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti Melina Decaro. Ed inoltre, per il contributo alla stesura ed alla revisione del volume: Alessandra Agnolon, Fabio Arfaioli, Attilio Caccetta, Beniamino Callegari, Lucia Confalonieri, Beniamino de' Liguori Carino, Elena Cossu, Gianfranco Eddone, Franco Marra.



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

Tu sei libero:



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

Alle seguenti condizioni:



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



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



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

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

La Collana Intangibili è un progetto della:

Fondazione Adriano Olivetti

Coordinamento editoriale:

Francesca Limana, Ufficio Stampa e Comunicazione Fondazione Adriano Olivetti

Fondazione Adriano Olivetti

Sede di Roma

Via Giuseppe Zanardelli, 34 - 00186 Roma

tel. 06 6877054 fax 06 6896193

Sede di Ivrea

Strada Bidasio, 2 - 10015 Ivrea (TO)

tel./fax 0125 627547

www.fondazioneadrianolivetti.it

Società della Conoscenza,
sviluppo locale e competitività
delle imprese

*Modelli e metriche di valorizzazione
degli intangibili di impresa*

a cura di Carlo Ronca



Sommario

Introduzione	pag. 9
1 Un programma per competere con la conoscenza	pag. 13
1.1 Ivrea 2008 - 2010	pag. 15
1.2 Competitività e sviluppo locale	pag. 16
1.3 Il Distretto dell'Intangibile	pag. 17
2 Intangibili d'impresa: le basi teoriche e un nuovo framework	pag. 19
2.1 Conoscenza, capitale intellettuale e innovazione	pag. 21
2.2 Il framework per la valorizzazione degli intangibili	pag. 23
2.3 Dai concetti alle linee d'azione	pag. 26
3 Gli intangibili d'impresa: modelli e metriche di valorizzazione	pag. 31
3.1 Intellectual Capital Reporting	pag. 33
3.2 Il modello Intellectual Capital Growth Model (ICGM): Stock e flussi degli intangibili d'impresa	pag. 35
3.3 La sonda: dalla rilevazione agli Scoreboard	pag. 44
3.4 Gli strumenti di rilevazione: il Questionario	pag. 54
3.5 La valutazione degli intangibili d'impresa: il metodo Scoreboard	pag. 55
4 I glossari	pag. 59
4.1 Il glossario di Ivrea 2008-2010	pag. 65
4.2 Il glossario del Capitale Intellettuale	pag. 74
4.3 Il glossario del Modello di Sviluppo del Capitale Intellettuale	pag. 81
4.4 Il glossario delle politiche per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione nell'Economia della Conoscenza.	pag. 85
4.5 Il glossario dei Poli d'innovazione	pag. 99
5 Sitografia	pag. 103
6 Bibliografia	pag. 121

Nota Introduttiva

Questo testo fa parte del progetto editoriale che accompagna le iniziative del programma *Ivrea 2008-2010* della Fondazione Adriano Olivetti. Con questo programma abbiamo l'obiettivo di focalizzare e ricordare i temi dello sviluppo locale e della competitività delle imprese nell'ambito della *Knowledge Society*. Per questo introduciamo e definiamo il concetto di *Distretto dell'Intangibile*, come contesto di riferimento per rappresentare i fondamenti di un sistema di valorizzazione degli intangibili ispirato ai principi dell'*Intellectual Capital Reporting*.¹

Identifichiamo un modello di rappresentazione e di misura del Capitale Intellettuale dell'impresa in grado di tener conto delle dinamiche di disponibilità e di accumulazione del Capitale Intellettuale stesso, definendone e rilevandone gli attivi correnti e i processi innovativi che li sostengono.

Del modello proposto e adottato forniamo le basi teoriche e le evidenze empiriche risultanti dalle ricerche e dalle sperimentazioni sul campo

¹ Questo ed altri termini sono descritti nel § 4.2 de *I Glossari*

sin qui effettuate nel programma *Ivrea 2008-2010*.

Procediamo, pertanto, alla descrizione di dettaglio del modello ICGM (*Intellectual Capital Growth Model*), rappresentandone il ciclo di sviluppo "ricorsivo" e l'interazione tra quest'ultimo e il "ciclo di vita dell'innovazione".

Introduciamo infine lo strumento metodologico, chiamato "Sonda", messo a punto per la rilevazione, l'analisi e la valorizzazione del Capitale Intellettuale rappresentato sulla base delle componenti e delle fasi identificate nel modello ICGM.

Rimandiamo alla parte finale del Capitolo 3 per le definizioni di dettaglio che qualificano l'approccio "Sonda", per la specificazione dei correlati strumenti operativi di rilevazione del Capitale Intellettuale ("Questionario") e, infine, per i metodi "Scoreboard", che consentono di organizzare metriche adeguate per la stesura degli Intellectual Capital Report, guide indispensabili per misurare e per governare la competitività d'impresa basata sulla conoscenza.

Le pratiche di *Intellectual Capital Reporting* (con la specificazione progettuale della "Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili", necessaria per l'accesso a- e per l'uso di- tali pratiche) saranno da noi sviluppate in un testo successivo.

In questo Quaderno proponiamo dunque la struttura di base su cui poggiano gli sviluppi progettuali del nostro lavoro di ricerca.

Tale struttura rappresenta per noi il "Sistema Operativo" per la gestione della conoscenza d'impresa e comunità.

Nell'adottare questa terminologia **software** abbiamo tratto spunto da un importante libro² che parla in modo nuovo di economia, l'Economia 2.0, e propone nuove idee su imprese, innovazione, intangibili e mercato. Con riferimento a quelle idee svilupperemo ulteriori approfondimenti sul capitale umano e su quello relazionale/sociale, dimostrando come le pratiche di ICR siano essenziali per valutare la

² A.Kling, Nick Shulz, From poverty to prosperity. Intangible assets, hidden liabilities and lasting triumph over scarcity, New York-London, Encounter books, 2009

rilevanza e l'impatto del valore "economico" degli intangibili d'impresa³ e di sistema nell'ecosistema della conoscenza. Il richiamo all'ecologia e alla correlata teoria degli ecosistemi non è una concessione alle mode, ma vuole proporre quella scienza come metafora per i significati complessi che dovremo dare ai temi dello sviluppo sostenibile, cui non può sottrarsi la nostra rappresentazione della Società della Conoscenza. Rappresentazione che sarà proposta nella prossima "puntata" di questo nostro lavoro.

³ V. nota su Infosys in § 3.2.2

1

Un programma
per competere con la Conoscenza

1.1 Ivrea 2008-2010

La Fondazione Adriano Olivetti ha avviato, con il programma *Ivrea 2008-2010*, ricerche ed azioni sui temi chiave della Società della Conoscenza (la *Knowledge Society* al centro dell'Agenda di Lisbona) e del sostegno al suo sviluppo. Nel 2008 ricorreva, infatti, il Centenario della nascita della Olivetti, fondata nel 1908 a Ivrea dall'ingegner Camillo. E' stato lo stimolo di quella ricorrenza e la convinzione che l'azienda Olivetti, in quel suo lontano momento costituente e nelle sue vicende successive, abbia sempre fondato il suo futuro nell'essere pioniera di valori e pratiche basati sullo sviluppo della conoscenza di persone e di territori, a dettare il nome e l'agenda di quel programma, che qui di seguito descriviamo.

Con la parola Ivrea si identifica, in realtà, il Canavese come territorio di riferimento per le prime azioni e verifiche empiriche di *Ivrea 2008-2010*. E' rispetto a questo territorio del Nord-Est della Provincia di Torino/Piemonte che si sono costruite le iniziative del programma⁴. Queste sono state avviate e gestite secondo criteri di stretta e reciproca integrazione: *Tavolo dell'Innovazione*; *Censimento*; *Osservatorio*; *Laboratorio dell'Intangibile*; *Lisbon Hearings*.

In particolare, con il progetto di ricerca-intervento il *Censimento*⁵, avviato nell'aprile 2008 e concluso nell'aprile 2009⁶, di cui il *Tavolo dell'Innovazione* è stato strumento di governo, la Fondazione ha realiz-

⁴ Sono descritte nel §4.1 de *I Glossari*

⁵ L'attività di ricerca ha coinvolto circa 135 imprese innovative del Canavese (soprattutto PMI). L'insieme di tali imprese ha circa 10.000 addetti nelle unità locali censite.

⁶ Metodologia, strumenti di rilevazione e analisi nonché i risultati raccolti presentati nell'omonimo convegno svoltosi il 7 aprile 2009 ad Ivrea, sono disponibili sulla piattaforma web 2.0 www.distrettointangibile.com e pubblicati nel volume AA.VV., *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*. Collana Intangibili, n. 6, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

⁷ Luciano Gallino (Dalla prefazione al libro di C. Ronca *Competere con gli intangibili*, Milano, 2007, Guerini e Associati Ed.): "Per un'impresa gli intangibili sono il marchio di fabbrica; i brevetti; la cultura organizzativa; il livello di formazione del personale; le competenze relative a prodotti e processi accumulatisi con anni di pratica; le conoscenze esplicite e tacite, di ordine sia tecnico sia relazionale che uomini e donne che in essa operano portano in sé ed utilizzano ogni giorno nelle loro attività".

⁸ *Cluster*: la definizione si trova in §4.2 de *I Glossari*

⁹ G. Becattini: *Il calabrone Italia*, p. 228-229, Società editrice il Mulino, Bologna, 2007.

¹⁰ Il "capitale sociale" è sinonimo di "capitale relazionale", componente del Capitale Intellettuale" (v. §3.1).

zato una prima analisi conoscitiva "della consistenza e delle modalità di governo degli 'intangibili'" strategici nelle imprese". L'obiettivo specifico era di dare visibilità al sistema delle imprese oggi esistente, evidenziando eventuali loro radici comuni, in un terreno fertilizzato da valori e pratiche di quell'azienda nata nel 1908, e identificando le direttrici di sviluppo a partire da ogni singola impresa del sistema. Il metodo seguito è stato quello di creare e mantenere un rapporto attivo con e tra le imprese nel territorio del Canavese, che ha consentito di definire, organizzare e realizzare congiuntamente i processi di rilevazione, analisi e valutazione del loro capitale intellettuale e più specificatamente degli 'intangibili'. I concetti, i metodi e le metriche messi a punto con il *Censimento* e le evidenze empiriche ottenute con quella ricerca ci forniscono metodologie e strumenti utili per raccogliere i contributi "collaborativi", che ogni impresa dà attraverso la messa a disposizione del proprio capitale intellettuale. Nel paese delle PMI e dei "distretti industriali", con queste nuove metodologie e strumenti è possibile dare nuove chiavi di lettura e soluzioni ai problemi strategici della competitività e dello sviluppo dei territori e dei loro *cluster*⁸ d'impresa. L'approccio adottato implica infatti una caratterizzazione del ruolo dell'impresa coerente, certamente, con quella che è alla base del "distretto industriale", in quanto "sistema localizzato d'impresa", ma aperta a coglierne le nuove capacità e prospettive competitive, derivanti dalla consistenza dei suoi "intangibles" e dalla sua "competenza" nel valorizzarli. Infatti, come sostiene Giacomo Becattini⁹ in un suo recente lavoro, la competitività di un sistema distrettuale, ancora oggi comunemente valutata rispetto al sempre più "stretto" profilo della sua specializzazione di prodotto o di processo, dipende invece dal "capitale sociale locale"¹⁰ e dunque dagli apporti collaborativi che ogni impresa dà.

1.2 Competitività e sviluppo locale

Basandoci su questa nuova visione della competitività nata dalle rifles-

sioni del Professor Becattini, l'attenzione si sposta verso gli elementi fondanti della Società della Conoscenza e del suo sviluppo¹¹.

Per riconoscere tali elementi in un sistema locale e per rappresentarli, occorre rilevare la disponibilità di *asset* intangibili delle imprese e del territorio, individuandone forme e dimensioni e analizzando se e come siano attivi o attivabili processi di condivisione di capitale intellettuale sia tra le imprese che tra queste e il contesto territoriale.

Il nome che la Fondazione Adriano Olivetti ha dato al “luogo”, in cui sono rilevanti i processi di condivisione di capitale intellettuale, è **Distretto dell'Intangibile**¹².

Si noti che "condividere il capitale intellettuale", per ogni impresa vuol dire rappresentare se stessa in modo trasparente, "smaterializzato", nei confronti di tutti gli *stakeholder*, sino ai partner nel mercato e nel credito-finanza.

1.3 Il Distretto dell'Intangibile

Il Distretto dell'Intangibile rappresenta un nuovo modello di sviluppo locale, che organizza strategie, politiche e risorse per il suo sostegno secondo i paradigmi dell'Economia della Conoscenza e, per questo, diventa il "concetto" che contiene e raccorda gli attori operativi del sistema e ne promuove le transazioni, a partire dalla singola azienda.

I processi di condivisione del Capitale Intellettuale hanno, infatti, i loro presupposti nella presenza e nella diffusione, a livello di azienda, sia di cultura che di pratiche di gestione e sviluppo delle capacità di competere, centrate sulla Conoscenza. Il Distretto dell'Intangibile va dunque inteso come metadistretto, in cui vengono facilitati i rapporti di rete e le interazioni tra le imprese, i centri di ricerca, le università, i *policy maker*, favorendo forme nuove di integrazione orizzontale tra più filiere, tra loro diverse e spesso apparentemente lontane, ma caratterizzate da forti e spesso imprevedibili complementarità nelle loro strategie di produzione di innovazione.

¹¹ Sono descritti nel §4.1 de *I Glossari*, alla voce *Lisbon Hearings*

¹² Distretto dell'Intangibile: marchio depositato dalla Fondazione Adriano Olivetti all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi del Ministero delle Attività Produttive il 13 ottobre 2006

E' su queste basi che nasce il modello del Distretto dell'Intangibile: modello nel quale la dimensione di sistema è molto forte, caratterizzata da un'integrazione complessa tra diversi attori al fine di generare nuove alleanze e strategie di sviluppo, valorizzando le **risorse locali in un'ottica globale**.

Per identificare le condizioni strutturali (*driver*) e per definire e organizzare i fattori che consentono di valorizzare gli intangibili del "Distretto" è richiesto il coinvolgimento diretto e proattivo delle imprese "distrettuali". Queste ultime, per essere artefici della "propria fortuna" e, quindi, dell'innovazione necessaria a crescere e competere, si debbono legare in una rete di cultura d'impresa e di pratiche "industriali", in particolare di management, che, pur essendo ampiamente note, debbono ancora essere integrate, diffuse e condivise.

I punti di riferimento per definirne i progetti di integrazione, diffusione e condivisione saranno posti a fondamento di un *Framework*, che sarà descritto nel Capitolo 2.

Nel seguito, dunque, il Distretto dell'Intangibile rimane la nostra proposta di rappresentazione di Società della Conoscenza in un contesto di sviluppo locale di comunità e di territorio. Con tale proposta sullo sfondo, che dà nuova e specifica concretezza al concetto generale di competitività, si debbono leggere il quadro di riferimento, i modelli e gli strumenti per la valorizzazione degli intangibili, che la Fondazione Adriano Olivetti propone alle imprese per "**competere con la Conoscenza**".

2

**Intangibili d'impresa:
le basi teoriche e un nuovo framework**

2.1 Conoscenza, Capitale Intellettuale e innovazione.

Nell'Economia della Conoscenza¹³ si afferma sempre più la consapevolezza che ciò che le imprese sono e rappresentano nel mercato, soprattutto nella sua configurazione globale, dipende da ciò che fanno e da quanto sono capaci di apprendere e creare in termini di nuova conoscenza. Accanto ai fattori produttivi classici del lavoro, del capitale e della terra, è quindi entrato in gioco un nuovo fattore critico di successo: il Capitale Intellettuale, di cui riportiamo qui di seguito una definizione tratta dal testo *Competere con gli intangibili*.¹⁴

Il capitale intellettuale 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 durevolmente e efficacemente interiorizzati e/o fatti propri dall'organizzazione stessa.

Come emerge dalla definizione sopra riportata, il capitale intellettuale

¹³ la definizione si trova nel §4.2 de *I Glossari*

¹⁴ Carlo Ronca, *Competere con gli intangibili*, Guerini e Associati, Milano 2007.

comprende molteplici elementi strategici correlati tra loro, la cui identificazione e rilevazione spesso non è esplicita; per questo le risorse intangibili non sempre sono consapevolmente valutate e gestite all'interno delle imprese, mentre una corretta gestione degli intangibili di impresa consente di conseguire un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. L'osservazione e lo studio del capitale intellettuale complessivo, presente e "scambiato" su un territorio, diventa quindi un elemento conoscitivo chiave per la creazione di valore nell'impresa e per la definizione di politiche economiche efficaci sotto il profilo della valorizzazione delle risorse territoriali.

In particolare è fondamentale, per la crescita delle imprese, quella parte del capitale intellettuale che deriva, come un fertile sedimento, dai ricorrenti cicli di sviluppo delle innovazioni all'interno delle imprese, cicli che dovrebbero determinare non solo la realizzazione diretta dei processi produttivi, attraverso l'applicazione pratica di innovazioni di prodotto e processo, ma anche la progressiva crescita del *know-how* d'impresa e lo sviluppo delle competenze delle risorse umane coinvolte nei processi d'innovazione.

Appare sempre più importante che nelle imprese si generi questo meccanismo virtuoso: l'innovazione contribuisce a determinare la crescita del capitale intellettuale, che a sua volta favorisce, attraverso un sempre più qualificato interscambio con l'esterno (altre imprese, clienti, fornitori, comunità scientifica, mondo accademico, ecc.), lo sviluppo di ulteriore innovazione. Questo ciclo, se si sviluppa compiutamente, è anche accompagnato da un continuo processo di "apprendimento organizzativo"¹⁵ che modifica e adatta alle nuove esigenze le strutture organizzative delle imprese e le competenze delle risorse umane coinvolte, favorendo processi di rinnovamento, tra i quali quello generazionale, che altrimenti sarebbe realizzabile con fatica.

Le imprese che non sviluppino compiutamente tutte le fasi del ciclo, e che non cooperano per rivitalizzare le risorse e le iniziative che costituiscono la ricchezza di un territorio, rischiano di perdere una parte notevole dei vantaggi che i processi innovativi determinano all'interno

¹⁵ Secondo la classica elaborazione di C. Argyris e D.A. Schon, *Apprendimento organizzativo*, a cura di F.Carmagnola e M. Tomassini, Guerini e Associati, Milano 1998

delle organizzazioni (soprattutto la parte di capitalizzazione del *know-how*), nonché di disperdere un potenziale dal quale tutta la collettività può trarre un beneficio tangibile.

2.2 Il framework per la valorizzazione degli intangibili

Come si legge nella definizione riportata in §2.1, il processo di attivazione di queste dinamiche virtuose, che interessano il Capitale Intellettuale (CI) all'interno delle imprese, è strettamente correlato alle relazioni che ogni operatore economico intrattiene con l'ambiente esterno: ogni impresa, infatti, orienta la propria strategia e definisce le proprie scelte operative cercando di corrispondere alle aspettative di tutti gli *stakeholder*, portatori di interessi spesso contrapposti, e di sfruttare tutte le opportunità che offre il mercato. È opportuno sottolineare che l'accezione "opportunità di mercato" ricomprende al proprio interno non soltanto quelle a carattere strettamente produttivo, bensì anche tutte quelle opportunità di tipo relazionale e comunicativo, la cui rilevanza strategica spesso rimane implicita, tacita, invisibile, pur essendo fonte di benefici tangibili per tutta la comunità.

Si fa riferimento, in particolar modo, a tutte le sinergie immateriali che possono essere attivate o rafforzate in un tessuto economico locale lungo tre direttrici fondamentali:

- i rapporti tra imprese o gruppi di imprese che decidono di cooperare, di unire le forze e le risorse, finanziarie e umane, per raggiungere uno scopo comune, una crescita sostenibile e durevole;
- i rapporti tra mondo imprenditoriale e mondo accademico, dell'istruzione e della formazione, che potrebbero integrare risultati e nuove conoscenze maturate nella ricerca applicata e nella ricerca di base.
- i rapporti tra imprese e *policy maker*, il cui dialogo costante consentirebbe di fornire risposte più tempestive e adeguate alle esigenze della comunità di appartenenza.

¹⁶ Il Framework per la valorizzazione degli intangibili di impresa è una proposta progettuale che caratterizzerà le iniziative della Fondazione Adriano Olivetti a sostegno dello sviluppo locale nel triennio 2010-2012

¹⁷ (*European*) *Technology Platform*: la piattaforma tecnologica 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. In particolare, le strategie di coordinamento, che sono rese possibili dalla definizione di piattaforma attengono principalmente all'identificazione dei problemi tecnologici rilevanti, alla definizione di una lista di priorità nella soluzione degli stessi, alla mobilitazione di risorse dedicate ed all'ottenimento di una sufficiente massa critica di conoscenza e sforzi innovativi. In questa seconda impostazione, l'identificazione dell'unità elementare di finanziamento nella piattaforma tecnologica si accompagna coerentemente alla scelta di identificare il ruolo del soggetto pubblico nel sostegno, sia diretto sia indiretto, alla domanda di applicazioni, prodotti e servizi innovativi (Regione Piemonte: Programma triennale della Ricerca 2007-2009).

L'attivazione o il rafforzamento di tali relazioni richiede a tutti gli operatori lo sforzo di vincere atteggiamenti autoreferenziali in favore di un'apertura al dialogo costante rispetto a obiettivi comuni, progetti condivisi e iniziative di rilievo maturate nel territorio di appartenenza. A tal fine è necessario costruire uno spazio comunicativo e relazionale in cui questo dialogo possa aver luogo in modo sistematico e immediato, adeguatamente supportato da strumenti efficaci e sincronici. È necessario inoltre che i flussi di conoscenza che si attivano in questo spazio relazionale vengano razionalizzati e preservati in protocolli, basi di dati, transazioni e servizi collaborativi, per alimentare il patrimonio di capitale intellettuale e la capacità innovativa di un territorio. Occorre, dunque, riferirsi ad un **"Framework per la valorizzazione degli intangibili d'impresa"**¹⁶, rappresentato in Figura 1.

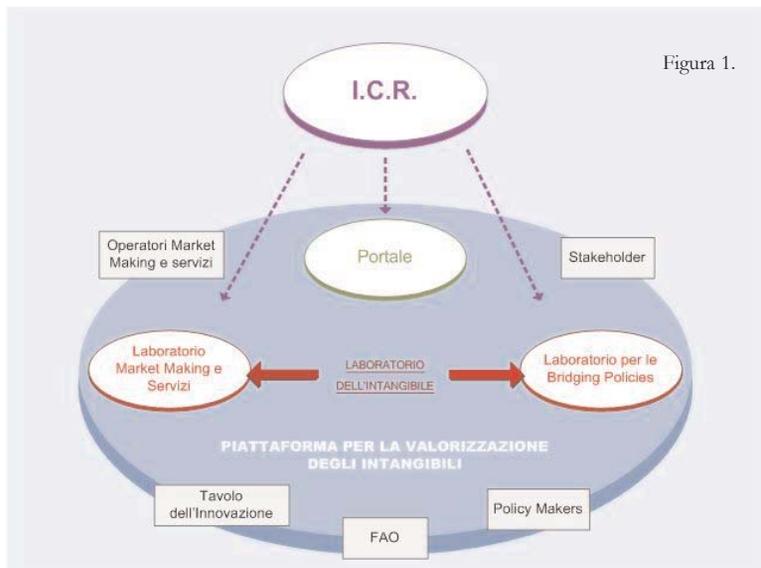


Figura 1.

Questa rappresentazione individua attori, relazioni e transazioni di un sistema, coerente con il concetto di Piattaforma tecnologica¹⁷

(*Technology Platform*), adottato nei "glossari" delle politiche pubbliche per denotare lo spazio virtuale in cui prende forma un **sistema organico e coerente di coordinamento di 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**¹⁸ tecnologiche.

Nel "*Framework*" si inseriscono e si pongono in relazione "sistemica"¹⁹ le numerose iniziative che la Fondazione Adriano Olivetti (FAO nella fig.1) ha portato avanti nel triennio 2007-2009 sul tema degli *intangibile assets*, sia d'impresa che di territorio/comunità e sistema locale²⁰.

Coerentemente con quanto esposto finora, con la progettazione e con la realizzazione di una **Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili**, si renderà disponibile lo strumento abilitante per lo sviluppo di specifici programmi operativi volti a far emergere e valorizzare gli intangibili d'impresa in un contesto di apprendimento organizzativo governato²¹.

In particolare, attraverso la specificazione progettuale, in corso di stesura, e la successiva implementazione della Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili, si intende facilitare il confronto e la collaborazione sinergica tra tutti gli attori pubblici e privati (imprese, sistemi locali di innovazione, enti ed istituzioni, atenei e centri di ricerca, fondazioni, etc.) a favore dello sviluppo locale, delle imprese e della comunità nel suo insieme. Si vuole così facilitare l'attuazione di una: "*politica per connettere, per promuovere la mobilitazione e la cooperazione efficace tra i soggetti locali, ovvero la formazione di buone reti per l'innovazione*"²².

I pilastri concettuali che informano e determinano il Framework della Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili sono tre:

1. **Visione comune:** il *Framework* poggia su una definizione particolare del paradigma di creazione di valore con gli intangibili, quella basa-

¹⁸ **Traiettorie:** raggruppamenti omogenei, dal punto di vista tecnologico e scientifico, dei temi di ricerca (v. § 4, *I glossari*)

¹⁹ **Framework** quale traduzione di "quadro sistematico"

²⁰ Nel Glossario di *Invrea 2008-2010* (§4.1) sono contenute le descrizioni degli sviluppi prototipali realizzati per le iniziative: *Portale e Laboratorio dell'intangibile*

²¹ Il progetto e la realizzazione della *Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili*, mira alla valorizzazione del Capitale Intellettuale di aziende e territori, quale propulsore, in ambito regionale, di un nuovo paradigma di competitività basato sugli intangibili, e alla conseguente promozione e attuazione di *bridging policies* tra i soggetti locali, che implicano la formazione di buone reti per l'innovazione, introducendo e sperimentando valutazioni e *benchmarking* settoriali del capitale intellettuale rapportati su scala locale, nazionale ed europea.

²² Carlo Trigilia in *Lisbon Hearings: società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive*, Collana Intangibili, n.1, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008, p. 45

²³ *Intellectual Capital Reporting* (ICR): "IC Reporting" è il processo attraverso cui si rende conto di come un'impresa crea valore per i suoi clienti usando il suo Capitale Intellettuale. Questo implica sia l'identificazione del Capitale Intellettuale sia la sua misura e la stesura del relativo rapporto, con la costruzione di una presentazione, a tutto ciò aderente, di come l'impresa usa le proprie risorse di conoscenza (Ricardis: *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Appendix D: Glossary of Terms*, 2006, p. 127).

ta sull'Intellectual Capital Reporting (ICR)²³. Pertanto tale paradigma è costruito secondo un approccio di creazione del valore di tipo *bottom-up*. Ciò si realizza, partendo da processi di ICR nelle singole aziende, attraverso l'accesso, la connessione e la partecipazione delle imprese e degli altri attori dell'Economia della Conoscenza di un territorio alle azioni di abilitazione e attivazione di un Mercato dell'innovazione. Sulla base del modello concettuale assunto per l'ICR - come si vedrà nel Capitolo 3 - è infatti l'innovazione stessa il motore di sviluppo della società e dell'Economia della Conoscenza;

2. **Integrazione:** la strategia di sviluppo del contesto territoriale di riferimento deve essere indirizzata verso l'identificazione e la ripartizione chiara dei ruoli degli attori pubblici e privati e sulla costruzione congiunta di elementi e stimoli di governo e di generazione di valore in un sistema economico della conoscenza;
3. **Innovazione:** attraverso l'attivazione dei *link* tra gli attori economici e istituzionali, si è in grado di innescare meccanismi virtuosi di generazione di nuove applicazioni, nuovi prodotti e nuovi servizi, frutto soprattutto della convergenza di più traiettorie tecnologiche.

2.3 Dai concetti alle linee d'azione

Il pilastro della "Visione comune", si fonda sull' ICR (*Intellectual Capital Reporting*) e accoglie al proprio interno tutte le considerazioni fin qui presentate rispetto alla rilevanza strategica del **CI** e degli strumenti operativi, già esistenti o disponibili in forma prototipale, che consentono di applicare, consolidare, razionalizzare e diffondere questa nuova modalità di competere con gli intangibili.

Figura 2. Il Primo Pilastro: *L'intellectual Capital reporting*

INTELLECTUAL CAPITAL REPORTING

- Fornisce la “vision” all’intero Programma.
- Richiede la collaborazione con esperti del settore economico-finanziario, e la prosecuzione del lavoro multidisciplinare sull’evoluzione del modello.
- Costituisce il riferimento applicativo per le attività di ricerca sui temi chiave per la valorizzazione degli intangibili d’impresa e comunità, come:
 - a. Clustering d’Imprese
 - b. Codifica XBRL (NB La stesura dei bilanci in formato elettronico, da quest’anno obbligatoria in Italia per le società di capitali, è in formato XBRL)
 - c. Bilancia dei pagamenti delle tecnologie (BPT)

Per attivare processi di ICR, si fa riferimento all'**ICGM** (*Intellectual Capital Growth Model*)²⁴, il modello di rilevazione, analisi e valorizzazione del CI che ha già visto l'elaborazione e una verifica sperimentale attraverso il progetto di ricerca *Il Censimento*²⁵ e che può essere personalizzato ed esteso in conformità delle molteplici esigenze degli interlocutori del mondo imprenditoriale ed istituzionale.

Il secondo pilastro, quello dell'integrazione, si articola in due aree di attività che consentono di lanciare e sostenere i processi d'integrazione; la prima è il potenziamento del portale www.distrettointangibile.com, strumento essenziale per la sperimentazione sul campo, la messa in rete degli attori e la condivisione di conoscenza; la seconda è l'avvio del Laboratorio dell'Intangibile, in quanto fornisce i mezzi e la struttura essenziali per le attività di *market making* e di supporto alle *bridging policies*.

²⁴ Vedi §2.1.

²⁵ AA.VV., *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*. Collana Intangibili, n. 6, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Figura 3. Il Secondo Pilastro: *Il Portale*

IL PORTALE

- Contiene al suo interno la metodologia, gli strumenti, le applicazioni e i risultati consolidati
- Consente la condivisione e lo scambio sinergico in tutte le fasi del processo tra gli attori coinvolti, così da costruire un sistema evoluto di ICR – Intellectual Capital Reporting e realizzando una Community dell’Innovazione.
- Ha un carattere fortemente interattivo in un’ottica multifunzionale (declinazione settoriale) e multiclient attraverso applicazioni dinamiche (query) rispondenti agli interessi dei differenti stakeholder.

Figura 4. Il Secondo Pilastro (segue): *Il Laboratorio dell’intangibile*

IL LABORATORIO DELL’INTANGIBILE

- Centro permanente con sede ad Ivrea, indirizzato alla valorizzazione degli asset intangibili per lo sviluppo di impresa.
- Conduce progetti su scala regionale nazionale e internazionale.
- Intende diffondere un nuovo paradigma della competitività attraverso:
 - a. Azioni di *Market Making* (facilitazione e promozione delle transazioni di *asset* intangibili tra gli operatori economici)
 - b. Individuazioni di *Bridging Policies* (azioni per connettere le imprese con i *policy maker*, i sistemi locali di innovazione e con il mondo della ricerca, in particolare modo i centri universitari.)

Il terzo pilastro si realizza mettendo in rete e facendo lavorare attorno al *Tavolo dell’innovazione* gli attori dell’Economia della Conoscenza, sinteticamente e complessivamente evidenziati nella rappresentazione grafica del Framework di fig.1.

Figura 5. Il Terzo Pilastro: *Il Tavolo dell'Innovazione*

IL TAVOLO DELL'INNOVAZIONE

- Riferimento scientifico e strategico per la progettazione di tutte le iniziative previste dal *Framework* e per il loro sviluppo e consolidamento nel tempo.
- Strumento di governance attraverso il quale implementare e gestire le diverse attività poste in essere dal Laboratorio dell'Intangibile, mettendo in relazione e coordinando tutti gli attori coinvolti.
- Comitato-guida di un sistema operativo d'innovazione cui partecipano le imprese, gli enti locali, le organizzazioni finanziarie, le fondazioni bancarie e il sistema filantropico, le istituzioni superiori di studio, ricerca e formazione.

Il "Tavolo" promuove le iniziative di approfondimento e ricerca su tematiche innovative, correlate all'ambiente dell'*Intellectual Capital Reporting* che, una volta verificate e condivise, diventano l'input per l'implementazione di nuovi strumenti applicativi e conoscitivi del Portale.

3

**Gli intangibili d'impresa:
modelli e metriche di valorizzazione**

3.1 Intellectual Capital Reporting (ICR)

La rilevazione e l'analisi delle componenti del capitale intellettuale, con l'approccio ICR, sono gli elementi propedeutici per lo sviluppo e la diffusione del nuovo paradigma della competitività fondato sugli *asset* intangibili di impresa: la valorizzazione degli intangibili, infatti, richiede preliminarmente l'acquisizione di una piena consapevolezza della presenza di capitale intellettuale all'interno di un'impresa o di un gruppo (*cluster*) di imprese e delle sue componenti di dettaglio; l'ICGM (Intellectual Capital Growth Model), il modello di rilevazione e analisi del CI implementato nell'ambito del progetto di ricerca *Il Censimento* (fig.6), è stato elaborato in funzione di queste esigenze analitiche di dettaglio ed è pertanto la base teorica di riferimento per la definizione progettuale della "Piattaforma per la valorizzazione dell'intangibile" (v. §2.3)

Figura 6. Struttura e componenti del Capitale Intellettuale secondo il modello ICGM.

Questo modello assume come riferimento il Capitale Intellettuale di un'azienda articolato nelle sue tre componenti:

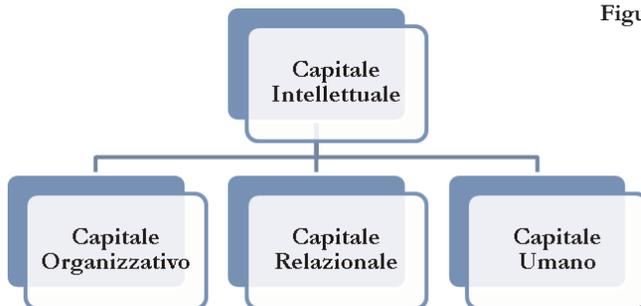


Figura 6

1. il 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. il capitale "relazionale": definito come l'insieme dei rapporti organizzati e integrati nel sistema aziendale con tutti gli *stakeholder* esterni: clienti, fornitori, partner, P.A.. Il capitale relazionale determina l'immagine e la reputazione che l'impresa ha all'esterno;
3. il 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 gli attori che operano, a vario titolo e con diverse mansioni, all'interno dell'impresa. Comprende il *know-how* individuale di ogni singolo soggetto coinvolto in modo organico nei processi produttivi dell'azienda.

Le analisi a noi note, presenti nelle elaborazioni fino ad ora effettuate per misurare il capitale intellettuale, fanno riferimento²⁶ soprattutto a come è allocato il capitale intellettuale all'interno delle imprese e a come viene utilizzato per lo sviluppo dei processi produttivi.

Vengono proposti anche approcci che distinguono tra capitale intellettuale prodotto (il capitale intellettuale "pensato") e il capitale intellettuale "acquistato"²⁷ all'esterno dell'azienda. Alcune analisi vertono, in occasione della valutazione quantitativa del capitale intellettuale, anche sul complesso tema del "mercato" della Conoscenza e dei problemi di valorizzazione e tutela della proprietà intellettuale innovativa.²⁸

Minore attenzione viene posta alle dinamiche che coinvolgono il continuo e progressivo adattamento del capitale intellettuale all'evoluzione aziendale, in particolare a come l'insieme del capitale intellettuale, prodotto e acquistato, si integra con quello preesistente diventando elemento essenziale dei prodotti/servizi e dei relativi processi produttivi. Il CI entra quindi in un vero e proprio "ciclo di vita" che ne può, più o meno rapidamente, inficiare l'efficacia ed efficienza rispetto agli obiettivi aziendali, causa la naturale obsolescenza delle componenti costitutive del capitale progressivamente generate come ricadute delle

²⁶ V. ad esempio *Intellectual Capital Statement- Made in Germany- Guideline 1.0 on the preparation of an intellectual capital statement* - August 2004- Federal Ministry of Economics and Labour; *A guide to Intellectual Capital Management* - March 2009- Intellectual Property department-, Government of Hong Kong Special Administrative Region

²⁷ Centro Ricerche Fiat, *Rapporto annuale*, 2004

²⁸ Kenan Patrick Jarboe *Measuring Intangibles .A Summary of Recent Activity* - Athena Alliance- April 2007-WP 02

innovazioni ordinarie e straordinarie introdotte.

Come vedremo nei prossimi capitoli, il tema della dinamica evolutiva del capitale intellettuale e dei suoi processi di generazione (in particolare di quelli connessi allo sviluppo delle innovazioni) è invece il tema centrale su cui si concentra il modello ICGM.

3.2 Il modello Intellectual Capital Growth Model (ICGM):

Stock e flussi degli intangibili d'impresa

Il modello consente di enucleare le singole componenti del CI illustrate nella figura 6 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 dimensioni del capitale intellettuale:

1. **Costituente**
2. **Innovation driven** (con riferimento all'innovazione ordinaria e straordinaria)
3. **Consolidato**

Quando si fa riferimento al **capitale intellettuale costituente** o di base si intende denotare 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.

In molte imprese questo capitale è presente inizialmente sotto forma solo di *know-how* individuale dei fondatori (imprenditori, manager, tec-

nici) progressivamente trasferito nell'azienda, in altri casi viene acquistato dall'esterno al momento della fondazione.

Lo sviluppo del Capitale Intellettuale dell'impresa, dipende direttamente dall'introduzione di innovazioni e dalla loro progressiva integrazione all'interno dei processi produttivi e di business.

Nella **dimensione Innovation driven** è possibile distinguere tra capitale intellettuale ordinario e capitale intellettuale straordinario a seconda degli interventi innovativi dal quale questo ha origine.

Il **Capitale Intellettuale ordinario**, si sviluppa per effetto degli ordinari processi innovativi che caratterizzano l'evoluzione delle imprese come risposta alle sfide del mercato e della complessiva evoluzione tecnologica mondiale. Si tratta di innovazioni che comprendono sostanzialmente:

- adeguamenti e sviluppi ordinari dei prodotti e delle tecnologie di prodotto in generale;
- adeguamenti, aggiornamenti, razionalizzazioni dei processi produttivi e delle relative tecnologie di processo;
- adeguamenti normativi e organizzativi.

Il **Capitale intellettuale straordinario** invece, si sviluppa per effetto di azioni "*disruptive*"²⁹, di norma concentrate nel tempo, e che hanno un effetto di profondo cambiamento o di discontinuità nei processi chiave. Può essere effetto anche di acquisizioni esterne di competenze o di brevetti.

Il **Capitale intellettuale consolidato**, infine, è il valore "attuale" del capitale che si accumula a partire dal capitale costituente, in particolare 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.

Per meglio spiegare questa relazione tra gestione dei processi di innovazione nell'impresa e successiva ricaduta degli stessi in termini di capitale intellettuale consolidato è necessario approfondire lo schema di correlazione tra le dinamiche di generazione del capitale intellettuale

²⁹ V. come riferimento concettuale il capitolo *Il processo della distruzione creatrice* in: Joseph A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955, pagg. 75-79

le e il processo di sviluppo (ciclo di vita) delle innovazioni.

3.2.1 *Il ciclo di vita dell'innovazione*

Per studiare la generazione del capitale intellettuale è centrale la rilevazione e qualificazione delle diverse componenti del capitale intellettuale, sedimentate non solo a livello di *know-how* d'impresa e *know-how* individuale, ma anche dei processi seguiti per generare questa quota di capitale intellettuale. All'interno del ciclo di vita delle innovazioni è possibile distinguere due fasi distinte: l'individuazione e realizzazione dell'innovazione e l'integrazione delle innovazioni.³⁰

a. Individuazione e realizzazione dell'innovazione

Questa parte del processo di sviluppo delle innovazioni è centrata soprattutto sul continuo monitoraggio e rilevazione delle innovazioni delle tecnologie di prodotto e processo utilizzate dall'azienda per realizzare i propri prodotti - servizi. All'interno di questa prima fase è possibile distinguere tre diversi momenti:

Rilevazione dell'innovazione. è la fase iniziale del processo innovativo dove l'innovazione viene evidenziata, non in astratto, ma rispetto al contesto aziendale, che la deve sviluppare. Comprende attività molteplici: in primo luogo l'analisi, anche attraverso specifiche banche dati, della documentazione generale e di settore, che riporta i fattori innovativi in atto; in secondo luogo la rilevazione e analisi di esperienze (portate anche da singoli soggetti, come nel caso delle imprese dove i fondatori conferiscono il proprio *know how* individuale) e di altri casi aziendali significativi.

Acquisizione dell'innovazione. presuppone la verifica preliminare, attraverso simulazioni formalizzate come le varie tecniche, anche molto sofisticate, di analisi costi - benefici, dell'impatto che le innovazioni possono determinare sul complesso del sistema aziendale (sia per quanto riguarda i prodotti che per quanto riguarda i processi). Questa valutazione può venire effettua-

³⁰ Il ciclo di vita dell'Innovazione qui proposto è illustrato sinteticamente in: Carlo Ronca, *Competere con gli intangibili*, Guerini e Associati, Milano 2007, pagg.30-41. In questa sede Gianfranco Eddone è l'autore degli approfondimenti e delle estensioni.

ta utilizzando anche team specializzati nella valutazione tecnico - economica e finanziaria. L'acquisizione dell'innovazione rappresenta un valore aggiunto per lo sviluppo dei prodotti e dei processi produttivi aziendali.

Introduzione dell'innovazione: in questa fase avviene l'effettiva introduzione dell'innovazione attraverso una serie di operazioni pianificate dove interagiscono strettamente componenti esterne, quali i fornitori degli impianti, delle macchine, del software ecc., e interne, le funzioni coinvolte nell'innovazione (funzioni sensibili) e le funzioni su cui impattano le innovazioni introdotte e che devono reagire con processi di adattamento specifici ai fattori innovativi introdotti (funzioni critiche). È sempre in questa fase che avviene la prima verifica sul campo dell'effettivo primo impatto delle innovazioni in termini di modificazione dei sistemi tecnologici, organizzativi e professionali.

b. L'integrazione dell'innovazione

Con il processo di "integrazione" si consolida la capitalizzazione delle innovazioni straordinarie e ordinarie, generandosi da queste una nuova quota di capitale intellettuale (organizzativo, relazionale e umano). Questo processo ha due livelli, uno tecnico - operativo, e l'altro di metabolizzazione culturale:

Integrazione tecnico-operativa dell'innovazione, nei processi produttivi e nei sistemi tecnologici e professionali preesistenti nell'azienda. In questa fase si sviluppa un primo livello di integrazione, l'integrazione "tecnico-operativa" delle innovazioni a livello tecnologico, organizzativo e professionale.

Usando le tassonomie delle imprese manifatturiere, si debbono definire e integrare tra di loro le innovazioni:

- dei cicli di produzione/processi operativi
- delle tecnologie di processo e di prodotto
- della struttura organizzativa
- dei sistemi professionali

Questa è anche la prima fase del processo di "apprendimento organizzativo" che conclude sempre ogni processo innovativo che coinvolga una organizzazione.

La fase di integrazione tocca soprattutto i livelli delle tecnologie e della struttura formale dell'organizzazione. Comporta profonde modifiche in tutte le componenti dell'azienda, ma determina ancora solo un processo di apprendimento che non mette in discussione il sistema dei valori alla base dell'impresa.

Metabolizzazione dell'innovazione: in questa fase si sviluppa un secondo livello di integrazione e si conclude il processo di "apprendimento organizzativo", attraverso:

- la capitalizzazione e sistematizzazione organica del *know-how* specifico sviluppato come ricaduta del processo innovativo, integrando questa nuova quota di capitale intellettuale con il capitale già consolidato, a livello di impresa nel suo complesso e a livello delle diverse funzioni aziendali coinvolte nel processo innovativo stesso;
- la capitalizzazione, rispetto ai singoli lavoratori e collaboratori coinvolti dall'introduzione dell'innovazione, del nuovo *know-how* individuale risultante dalle ricadute del processo innovativo, in termini di sviluppo del capitale intellettuale individuale (capitalizzazione della professionalità risultante in termini di crescita di conoscenze, competenze e abilità individuali).

In questa ultima e decisiva fase del processo di sviluppo delle innovazioni, l'aspetto più critico riguarda proprio l'integrazione del nuovo capitale intellettuale (*know-how* d'impresa e individuale) con quello già capitalizzato in azienda e integrato in modo più o meno ottimale con i processi produttivi, in particolare con le tecnologie di prodotto - processo e con i sistemi organizzativi e, tra questi, specificatamente, con i sistemi che supportano i processi innovativi.

Al contrario, se i processi d'introduzione e integrazione delle innovazioni non vengono gestiti correttamente nell'ambito delle cinque fasi precedentemente evidenziate, le innovazioni stesse, potenzialmente motore di crescita del capitale intellettuale, possono determinare ricadute negative rispetto al capitale intellettuale. In particolare:

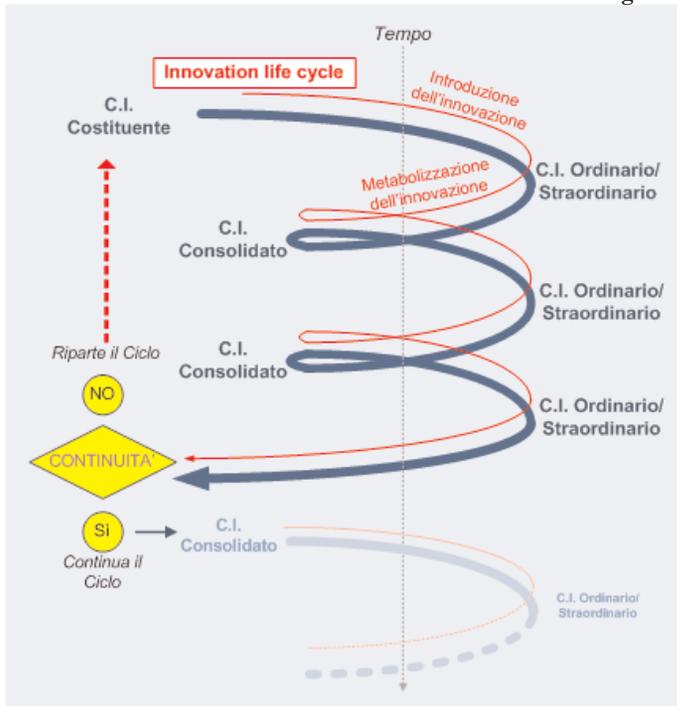
- processi d'innovazione gestiti male possono rendere rapidamente obsolete le tecnologie di prodotto e processo dell'azienda, invece di integrarsi con queste, arricchirle e svilupparle ulteriormente. Questa obsolescenza accelerata, che più spesso deriva da un deficit nelle fasi d'integrazione, può incidere anche sul capitale fisso, determinandone una più rapida obsolescenza: macchine, impianti, attrezzature, ecc. inadeguati non tanto rispetto alle innovazioni in quanto tali, ma rispetto ai loro processi di introduzione nell'azienda;
- l'effetto di crescita del capitale intellettuale può rimanere troppo circoscritto alle sole funzioni e ruoli interessati direttamente ai processi innovativi, senza allargarsi al complesso dell'azienda;
- le innovazioni possono mettere in crisi la professionalità dei lavoratori coinvolti, quando questa non abbia potuto adeguarsi, attraverso la gestione corretta delle fasi di introduzione delle innovazioni, e quindi crescere, in termini di capitale umano, come ricaduta dell'introduzione delle innovazioni stesse. L'errore più diffuso e maggiormente critico per una corretta crescita del capitale umano come ricaduta delle innovazioni, è la mancata formazione strutturata e on-the-job nei confronti delle risorse umane direttamente o indirettamente coinvolte nei processi innovativi. Va ricordato, a questo proposito, che le imprese italiane spendono pochissimo in formazione, anche per quella specializzata a livello aziendale. Inoltre, nei bilanci tale spesa non viene evidenziata neppure nelle Note Informative, perché considerata sempre un costo e mai un investimento per mantenere adeguato il capitale intellettuale umano, così da renderla paragonabi-

le alle spese di ammortamento previste per il capitale materiale³¹. Queste scelte non possono non avere una influenza negativa sull'andamento del ciclo di vita del capitale intellettuale umano proprio in contesti fortemente innovativi.

3.2.2 La dinamica evolutiva del capitale Intellettuale

Questa dinamica evolutiva del capitale intellettuale e dei suoi processi di generazione, in particolare quelli connessi allo sviluppo delle innovazioni, è graficamente rappresentato dalla figura 7.

Figura 7



³¹ Vi sono invece aziende nel mondo, come l'indiana Infosys, che pongono, a livello delle Note Informative di bilancio, una *Human Resources Valuation*. Usano il *Lev & Schwartz model to compute the value of human resources*: il valore calcolato, insieme con quello del Brand, viene inserito nel *Balance sheet including intangible assets*. Ringraziamo KPMG per averci fornito il documento del bilancio Infosys 2008

concetto di "ricorsività" già richiamato in apertura per descrivere la rappresentazione del modello ICGM secondo fasi sequenziali, implica che si ritorni all'origine del Ciclo, e quindi al Capitale Costituente, quando nell'organizzazione vi è una discontinuità "Esterna" per i suoi processi di creazione di valore.

³² Vedi § 4.2 de *I Glossari*

Per analogia concettuale con i principi contabili Ias/Ifrs e le regole di Basilea³², la continuità si sostiene a meno che nell'impresa non accadano i seguenti eventi:

- default (insolvenza);
- merger (fusione);
- acquisizione;
- break-up (spezzatino).

Per tali ragioni le misurazioni e le valutazioni del Capitale Intellettuale devono tenere conto del ruolo "concurrent" delle dimensioni:

- costituente;
- dello sviluppo, guidato dall'introduzione dell'Innovazione ordinaria e straordinaria;
- del consolidamento.

Queste dimensioni danno origine a un modello dinamico a tre fasi di Capitale Intellettuale, che consente di inquadrare, misurare e valutare la singola impresa e di individuare cluster d'aziende, dotati di approcci e livelli di sostenibilità e di cooperazione simili e sinergici nella gestione dei loro intangibili.

Le rilevazioni del capitale intellettuale vengono effettuate mediante applicazione di uno strumento specifico, la "Sonda" (v. successivo § 3.3), e attraverso il diretto coinvolgimento delle imprese, le quali sono chiamate a compilare un **Questionario on line**.

Il modello ICGM, pertanto, presenta una impostazione teorico-scientifica particolarmente articolata e complessa, che rispecchia fedelmente l'eterogeneità di forme del capitale intellettuale: questo aspetto è particolarmente significativo in quanto conferisce plasticità e flessibilità al modello, consentendo di catturare dettagliatamente la molteplicità di variabili che aleggiano intorno agli intangibili di impresa in qualunque fase del ciclo di vita dell'impresa analizzata e in qualunque contesto (produttivo o territoriale) essa sia inserita.

Il modello è stato elaborato e verificato a livello sperimentale nell'ambito del progetto di ricerca *Il Censimento*³³: la sua applicazione ha avuto luogo nel territorio del Canavese³⁴ e ha consentito di rilevare la ricchezza del patrimonio intangibile racchiuso in questo territorio, ma la sua struttura si presta ad una rapida e altrettanto efficace estensione ad altri ambiti territoriali e a differenti tessuti imprenditoriali.

Ciò è dovuto innanzitutto alla presenza di un insieme strutturato di strumenti metodologici e operativi (la "Sonda", il "Questionario", gli "Scoreboard"), che sono dotati di caratteristiche e funzioni analitiche di dettaglio coerenti e compatibili.

Tali caratteristiche e funzioni sono state sistematicamente verificate in sede sperimentale e discusse con il referente collegiale strategico del progetto di ricerca *Il Censimento*, il *Tavolo dell'Innovazione*, per cui è possibile applicare agevolmente questi strumenti in imprese diverse, semplicemente aggiungendo componenti modulari specificamente formulati in funzione delle esigenze analitiche di nuovi committenti o di nuovi progetti di ricerca.

Le caratteristiche di tali strumenti vengono dettagliatamente illustrate qui di seguito al fine di comprendere le potenzialità del modello ICGM e le sue capacità, funzionali agli obiettivi di diffusione e di radicamento del nuovo paradigma della competitività fondato sugli intangibili di

³³ AA.VV., *Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese*. Collana Intangibili, n. 6, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

³⁴ Nell'ottobre del 2007 la Fondazione Adriano Olivetti ha siglato con la Regione Piemonte un accordo triennale, orientato alla promozione della cultura della "creazione di valore", al fine di rilanciare e sostenere la competitività del territorio piemontese attraverso la valorizzazione degli *asset intangibili*, a partire dal Canavese. Vedi § 4.2 de *I Glossari*

impresa.

L'estensione della sfera applicativa del modello ICGM (si tratta di un modello di carattere generalista che può evolvere e migliorare), quindi, passa attraverso il perfezionamento e la *customizzazione* di questi strumenti applicativi, nonché attraverso il confronto rispetto ad altre esperienze similari (*benchmarking*) rilevate non soltanto in ambito nazionale, ma anche in ambito internazionale.

3.3 La Sonda: dalla rilevazione agli Scoreboard

La definizione di un'adeguata metodologia di rilevazione, analisi e valutazione del Capitale Intellettuale discende dall'esigenza di trasformarne il suo carattere spesso implicito e indefinito in riferimenti chiari, misurabili e monitorabili, all'interno dell'impresa. La **Sonda** è lo strumento metodologico messo a punto, nell'ambito del progetto *Il Censimento*, per la rilevazione, l'analisi e la valorizzazione del capitale intellettuale che 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.

La metodologia proposta costituisce di fatto una modalità operativa di riferimento utile per definire, attraverso diversi livelli di valutazione quantitativa e qualitativa, gli indicatori indispensabili per passare alla misurazione economica e dunque allo *scoring* dell'impresa rispetto ai suoi "intangibili"; si tratta, quindi, dello strumento che collega operativamente la dimensione analitica e teorico-scientifica del modello ICGM con l'esigenza di sistematizzare e standardizzare i risultati ottenuti attraverso l'attività di analisi.

Il modello di rilevazione del CI proposto nella "Sonda" fa riferimento a due livelli:

1. Il livello delle **componenti** del capitale intellettuale: Capitale Organizzativo, Relazionale e Umano, nelle sue diverse fasi, dal Costituente al Consolidato;
2. Il livello dei **processi** che modificano nel tempo la struttura del Capitale intellettuale, con riferimento:
 - ai processi innovativi che hanno generato le componenti del capitale intellettuale e che continueranno a generarlo nel presente e nel futuro;
 - al ciclo di vita delle singole componenti del capitale intellettuale.

Il modello metodologico prevede inoltre che la rilevazione e successivamente l'analisi del Capitale Intellettuale d'impresa si strutturino in base a tre domini ritenuti fondamentali per identificare gli elementi dello *stock* di risorse di Capitale Intellettuale.

Ogni dominio contiene le risposte ad una specifica domanda³⁵.

I tre domini sono:

1. **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.
2. **COSA**: le risposte sono i **Contenuti** effettivi di CI, descrivibili secondo modelli consolidati, di natura scientifica, tecnologica, organizzativa, normativa, gestionale e sociale.
3. **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,

³⁵ Le domande sono quelle tipiche dell'analisi organizzativa. Si veda la descrizione di un analogo approccio metodologico, riportata in : Thomas W. Malone, Robert Laubacher, and Chrysantos Dellarocas, "The collective intelligence genome", MIT Sloan Management Review; Spring 2010.

organigrammi, ecc.

La Sonda è quindi uno strumento metodologico, basato sul modello ICGM e finalizzato a rilevare, da un lato, il capitale intellettuale aziendale analizzato in relazione a tutte le funzioni organizzative presenti all'interno dell'impresa (dominio CHI) e rispetto a tutte le conoscenze (dominio COSA) coinvolte in modo significativo nei processi "produttivi"; dall'altro, consente di rilevare il capitale intellettuale disponibile ed effettivamente utilizzato dall'impresa (dominio COME). Questa articolazione della rilevazione, dell'analisi e della valorizzazione nei tre ambiti sopra descritti, deve essere applicata in relazione a ciascuna delle tre componenti del capitale intellettuale consolidato (capitale organizzativo, relazionale, umano).

Nella Sonda sono quindi previste cinque direzioni di analisi necessarie alla successiva valutazione e valorizzazione economica del Capitale Intellettuale posseduto dall'impresa.

- Analisi del profilo di business della singola impresa al fine di relativizzare e pesare adeguatamente il valore delle singole componenti del CI di cui essa dispone;
- Analisi e valutazione del Capitale Intellettuale Consolidato dell'impresa rispetto agli obiettivi attualmente perseguiti e conseguiti;
- Analisi e valutazione dell'allocazione del Capitale Intellettuale Consolidato nell'ambito delle funzioni e ruoli aziendali di cui costituisce una effettiva risorsa operativa;
- Analisi e valutazione del Capitale Costituente, ove possibile, e della sua consistenza attuale, in particolare nell'ambito del capitale organizzativo dell'impresa;
- Valutazione dell'efficacia ed efficienza dei processi di sviluppo delle innovazioni da cui il CI trae origine.

Il processo di analisi e valutazione del Capitale Intellettuale implica la realizzazione di una serie di **griglie standard di valutazione (score-**

board³⁶), superando così 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. La definizione degli scoreboard del capitale intellettuale consolidato consente di costruire un quadro degli attivi di conoscenza detenuti dall'impresa in grado di aggregare gli elementi fondamentali per la creazione di valore, a partire dall'insieme dei "Contenuti" e, in sede analitica, della loro allocazione nelle "Forme" assunte e dalla loro "Collocazione" nell'organizzazione aziendale; infine, mediante successiva aggregazione delle informazioni elaborate, sarà possibile trasformare i risultati ottenuti in indicatori di bilancio, utili sia per la valutazione esterna che per l'impresa stessa.

³⁶Rientrano nella categoria dei metodi di valutazione "a punteggio":

1. la *Balanced scorecard*, di Kaplan e Norton;
2. l'*Intangible asset monitor*, di Sveiby
3. lo *Skandia Navigator*TM, di Edvinson
4. il *Value Chain Scoreboard*TM, di Baruch Lev. Quest'ultimo è descritto nel cap. 2 del testo di Carlo Ronca, *Competere con gli intangibili*, Guerini e Associati, Milano 2007

3.3.1 Rilevazione e analisi del Capitale Intellettuale Organizzativo

Il capitale organizzativo è il patrimonio di conoscenza che appartiene direttamente all'impresa: dal *know-how* tecnico e tecnologico sostanzialmente nella capacità d'uso di strumenti e macchinari avanzati, alla capacità di produrre e integrare formalmente nuove tecnologie e processi, fino agli stessi modelli di gestione della sostenibilità e dello sviluppo dell'impresa. Al fine di rendere manifesta tale risorsa nella sua complessità, è necessario, dopo averne esplicitato i contenuti, individuare e documentare le forme da questi assunte e i ruoli e le funzioni degli attori coinvolti. I **Contenuti** del capitale intellettuale organizzativo, si articolano in due sotto-componenti:

1. Il ***know-how* di prodotto/processo**: il patrimonio di conoscenze esplicite e implicite di natura tecnica e tecnologica necessarie alla realizzazione dei prodotti dell'impresa.
2. Il ***know-how* di organizzazione**: patrimonio di conoscenze attualizzate nel sistema organizzativo dell'impresa.

Entrambe le componenti possono essere concretamente costituite, a seconda delle specifiche situazioni aziendali, da una documentazione formale riconosciuta a livello aziendale e/o da una documentazione certificata, riconosciuta da parte di organi esterni specializzati.

Know- how di prodotto/processo	Know how di organizzazione
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie utilizzate • Ricerca e sviluppo di nuove tecnologie • Abilità d'uso di strumenti complessi • Capacità di erogazione servizi competitivi • Infrastruttura digitale • Implementazione dei protocolli informatici • Manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione, gestione e controllo dei processi produttivi • Programmazione, gestione e controllo delle strategie d'impresa • Programmazione, gestione e controllo dei processi innovativi, ordinari e straordinari • Programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie • Programmazione, gestione e sviluppo delle risorse umane • Catena di comando e gerarchia interna

L'analisi delle **Forme** del capitale intellettuale organizzativo consente di osservare in che modo i "Contenuti" che l'impresa detiene al proprio interno trovano rappresentazione e legittimazione tra le risorse aziendali di funzione: questo doppio livello di analisi tra "Forme" e "Contenuti" è finalizzato a rilevare le eventuali dissonanze tra l'effettiva dotazione di capitale intellettuale e la sua cristallizzazione in strumenti spendibili sul mercato, contrattabili, ripetibili.

È evidente a tal proposito, che la differenza tra la documentazione che ottiene un formale riconoscimento organizzativo e quella che, invece, permane sotto forma implicita, è anch'essa significativa da un punto di vista informativo perché consente di rilevare l'intensità di grado con

cui la valorizzazione del capitale intellettuale si estrinseca e si proietta entro i confini aziendali, in prima istanza, e verso gli *stakeholder* esterni.

Forme di Prodotto/Processo	Forme organizzative
<ul style="list-style-type: none"> • Proprietà Intellettuale • Documentazione di progetto • Documentazione di prodotto/servizio • Analisi specifiche per investitori e istituti di credito • Sistemi di sicurezza • Procedure operative • Supporti tecnologici di prodotti specializzati 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazioni ISO 9001 /1 4001 • Organigrammi • Procedure organizzative e del personale • Descrizioni mansioni • Certificazione bilanci • Business Plan • Contratti premianti di motivazione del personale • Programmi di sviluppo e finanziamento dei singoli progetti • Programmi e organizzazione logistica fornitori e clienti

La "Collocazione" del Capitale Organizzativo identifica chi, all'interno dell'impresa, lavora, ha accesso e ha potere decisionale rispetto ai "contenuti" di questa risorsa.

Le caratteristiche del Capitale Organizzativo - da intendersi nella sue forme di *know-how* di prodotto/processo e di *know-how* di organizzazione - sono strettamente correlate alle funzioni aziendali (*business process*) e ai ruoli ricoperti dalle risorse umane che lo utilizzano. Trova, cioè, implicita manifestazione nelle attività connesse alle diverse funzioni aziendali e ai relativi ruoli professionali individuali di cui il capitale intellettuale costituisce la risorsa fondamentale.

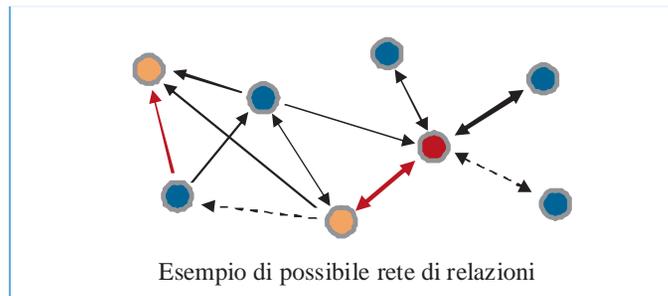
3.3.2 Rilevazione e analisi del Capitale Intellettuale Relazionale.

Il Capitale Intellettuale Relazionale è costituito dall'insieme dei rappor-

ti organizzati e integrati nel sistema aziendale con tutti i soggetti esterni: clienti, fornitori, partner, P.A, istituti di credito, finanziatori esterni, enti accademici, centri di ricerca e qualsiasi altro attore pubblico o privato rilevante.

Per fare emergere questa risorsa intangibile si è scelto di sfruttare l'approccio tipico della *Social Network Analysis* (SNA), con l'obiettivo di descrivere la rete relazionale a disposizione delle aziende oggetto di ricerca. Tale approccio possiede il vantaggio di descrivere con semplici strumenti grafici realtà la cui complessità e intangibilità rendono difficile se non impossibile la rilevazione tramite strumenti tradizionali. I "Contenuti" del Capitale Relazionale sono le relazioni stesse; nella rappresentazione grafica proposta (Fig. 7), tali relazioni sono rappresentate dalle linee di connessione.

Figura 8. Rete di relazioni a disposizione delle aziende secondo l'approccio della SNA



Il numero dei legami suggerisce il livello di integrazione che l'impresa possiede all'interno del territorio e della società.

La direzione delle linee evidenzia a sua volta la capacità di attivazione del rapporto, ovvero la possibilità di richiedere competenze, risorse o appoggio; il loro spessore evidenzia l'intensità del rapporto.

La densità della rete descrive invece la solidità del tessuto socio-relazionale del contesto operativo di riferimento.

Poiché l'impresa ha relazioni con organizzazioni e soggetti di natura molto differente tra loro, anche i tipi di relazione sono molteplici. In particolare gli attori esterni presi in considerazione sono:

- Clienti
- Fornitori
- Partner finanziari
- Partner commerciali
- Partner progettuali e/o produttivi
- Concorrenti
- Organizzazioni di categoria e sindacati
- Strutture politico-istituzionali e amministrative
- Strutture pubbliche e pubblico/private di supporto/consulenza per lo sviluppo delle imprese
- Strutture di ricerca, istruzione superiore e formazione
- Strutture creditizie d'investimento specializzate
- Strutture di comunicazione di massa

Mentre le relazioni sono:

- Relazioni contrattuali di vendita, acquisto, leasing, ecc. di beni materiali e di servizi;
- Relazioni di interscambio di attività di collaborazione;
- Relazioni funzionali alla conoscenza delle condizioni dei mercati, a diversi livelli di approfondimento: indagini di mercato, analisi della concorrenza, ecc.;
- Relazioni istituzionali, funzionali a normative generali e specializzate;
- Relazioni basate su rapporti di rappresentanza e delega;
- Relazioni costituite dalla divulgazione delle attività e dei prodotti - servizi dell'azienda
- Relazioni per acquisizione competenze tecnologiche, in particolare

verso il mondo accademico e della ricerca.

- Relazioni con enti di intermediazione (es: gestori Poli, altre *bridging institutions*) per sinergie, aggregazioni, altro.

Nel grafico esemplificativo dell'approccio SNA, è possibile identificare il contenuto della relazione attraverso il colore delle linee di connessione. La formalizzazione del capitale relazionale è il frutto da una parte di una corretta gestione documentale delle informazioni relative alle relazioni e ai loro contenuti, dall'altra di un accurato utilizzo di tutte le diverse forme di natura giuridico-commerciale predisposte alla regolamentazione dei rapporti commerciali e di collaborazione tra l'impresa e gli altri attori coinvolti.

Forme del Capitale Relazionale

- DB MKT (Clienti, Referenze, Ricerche di mercato)
- DB fornitori (Struttura della rete, criteri di valutazione, capitolati di fornitura)
- Documentazione ricerche di mercato
- Documentazione informativa, divulgativa generale e professionale
- Contratti e convenzioni con strutture private e pubbliche
- Piani formalizzati di collaborazione con clienti (co-makership, co-engineering, co-design)
- Piani formalizzati di collaborazione con fornitori (co-makership, co-engineering, co-design)
- Piani formalizzati di collaborazione con partner (co-makership, co-engineering, co-design)
- Protocolli di collaborazione con strutture di istruzione superiore e centri di ricerca (R&D, formazione, co-design)
- Protocolli di collaborazione con enti facilitatori o incubatori d'impresa

Valutare la "Collocazione" delle relazioni significa indagare chi all'interno dell'azienda detiene effettivamente i contatti con i vari soggetti esterni e chi ha la possibilità, direttamente o indirettamente, di attivarli, ovvero di farvi ricorso.

Non solo, questo è necessario per comprendere appieno l'effettiva

natura del Capitale Relazionale posseduto dall'impresa. Infatti i dati della sua rilevazione e analisi sono anche utili per approfondire lo studio del modello organizzativo e gerarchico interno, il suo grado di formalizzazione e flessibilità.

3.3.3 Rilevazione e analisi del Capitale Intellettuale Umano.

Il **Capitale Umano** comprende il *know-how* individuale di ogni singolo soggetto coinvolto in modo organico nei processi produttivi dell'azienda. È la parte di capitale intellettuale che abbraccia le conoscenze, le competenze, le abilità e le attitudini di cui sono portatori tutti gli attori che operano a vario titolo e con diverse mansioni all'interno dell'impresa.

La progressiva valorizzazione e capitalizzazione delle conoscenze e competenze via via sviluppate dalle risorse umane presenti all'interno di un'azienda è l'obiettivo primario della realizzazione di un organico sistema professionale. Tale sistema, per essere efficiente, dovrebbe consentire di rilevare e aggiornare costantemente anche (e soprattutto) l'evoluzione del capitale intellettuale relativo al personale operante in azienda, al fine di adottare strumenti idonei per accentuarne la valorizzazione e lo sviluppo e quindi la crescita ricorsiva del capitale intellettuale. Un esempio potrebbe essere rappresentato dai modelli organizzativi che favoriscono la formazione strutturata e *on the job*.

Il Capitale Umano può essere definito anch'esso mediante l'analisi di due domini, i **Contenuti** e le **Forme**. Nell'ambito dei contenuti del Capitale Intellettuale Umano, consideriamo le caratteristiche sostanziali del capitale umano in quanto tale, ovvero:

- le **caratteristiche strutturali** delle risorse umane;
- l'**insieme** delle loro competenze, conoscenze e abilità individuali.

La rilevazione e l'analisi dei "Contenuti" del Capitale Umano compor-

ta innanzitutto l'elaborazione di una serie di dati strutturali quali la distribuzione dei ruoli principali, delle qualifiche, l'età media del personale e i titoli di studio prevalenti. Dalle politiche di gestione e formazione del personale è inoltre possibile dedurre informazioni sul grado di esperienza professionale degli addetti, sulla loro integrazione all'interno dell'impresa e sulle loro conoscenze e competenze. La presenza di programmi e iniziative di formazione interna rappresenta inoltre un utile dato per la valutazione del modello organizzativo.

Tutti i contenuti relativi al Capitale Intellettuale Umano trovano consistenza ed evidenza anch'essi in "Forme" specifiche.

La presenza di "Forme" del Capitale Umano è indice di una gestione delle risorse umane particolarmente accurata e solida nei presupposti informativi. Ciò comporta un potenziale miglior utilizzo di tali risorse all'interno delle diverse funzioni aziendali.

Contenuti del Capitale Umano	Forme del Capitale Umano
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuzione dei ruoli principali • Distribuzione delle qualifiche • Età media del personale • Titoli di studio • Conoscenze • Competenze • Esperienza professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • DB Curricula • Bilancio delle competenze • Valutazione della carriera • Job profile • Politiche retributive • Contratti di lavoro e altre attività sul mercato del lavoro

La **Collocazione** del Capitale Umano rappresenta la sua distribuzione, sia verticalmente tra i vari livelli della gerarchia, che orizzontalmente attraverso le varie funzioni operative.

3.4 Gli strumenti di rilevazione: il Questionario

Il **Questionario** è lo strumento operativo attraverso il quale è possibi-

le ottenere, tramite il coinvolgimento diretto delle imprese, un numero particolarmente elevato di informazioni finalizzate a far emergere i contenuti e le forme del capitale intellettuale. La realizzazione su *web* di questo strumento ne permette la compilazione diretta da parte delle imprese stesse attraverso l'accesso tramite log-in al sito della Fondazione www.distrettointangibile.com.

Il Questionario ha **natura modulare**: tramite l'immissione dei dati, le aziende auto-selezionano le domande più adatte ad indagarne la struttura interna; tale flessibilità consente l'applicazione di un singolo strumento ad una moltitudine di forme aziendali, senza sacrificare qualità e attendibilità delle risposte. In particolare la costruzione dello strumento di rilevazione dati è stata guidata da due obiettivi principali: creare un insieme di indicatori e elementi di natura quantitativa utili per elaborazioni statistiche avanzate, in primis l'elaborazione dello *scoreboard*, e, allo stesso tempo, far emergere informazioni preziose di carattere qualitativo al fine di stendere un vero e proprio **documento di presentazione dell'impresa** (*Intellectual Capital Report*), non solo utile a fini di valutazione ma anche per le imprese stesse e il loro intero contesto di lavoro. Le caratteristiche di modularità e plasticità del Questionario rispetto alla struttura caratteristica aziendale, ha consentito e consente, mediante introduzione di specifiche sezioni aggiuntive o sostitutive, rispetto a quelle presenti nella versione elaborata per il Canavese, di incrementare notevolmente i volumi produttivi e la tipologia di informazioni raccolte. E' quindi possibile l'elaborazione di una **reportistica di dettaglio**, funzionale alle esigenze di tutti i committenti, siano essi soggetti del mondo imprenditoriale, prevalentemente interessati agli aspetti economici dei mercati locali e globali, o soggetti istituzionali, prevalentemente orientati alla definizione e alla valutazione di politiche pubbliche di sviluppo locale efficaci ed efficienti.

3.5 La valutazione degli intangibili d'impresa: il metodo Scoreboard

Se l'obiettivo del Questionario consiste nella produzione di dati quan-

to più possibile affidabili e accurati, l'obiettivo dello **Scoreboard** 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.

Il metodo dello Scoreboard permette di analizzare il capitale intellettuale secondo un ottica multidimensionale attraverso indicatori finanziari e non finanziari consentendo un **reporting degli intangibili** tarato sulle caratteristiche dell'impresa e del settore in cui opera. La costruzione degli indicatori avviene sulla base delle variabili indagate attraverso lo strumento di rilevazione dati, accuratamente pesate attraverso l'interazione con le caratteristiche fondamentali di profilo del soggetto in esame. L'esatta definizione dei coefficienti di valutazione d'impresa è successiva ad un accurato esame statistico dei dati rilevati e delle caratteristiche complessive del cluster di appartenenza, dato dal settore di riferimento e dalla dimensione aziendale.

Per assemblare gli indicatori saranno utilizzate come punti di riferimento teorici le categorie ormai familiari del Capitale Intellettuale Organizzativo, Relazionale e Umano, indagati nei loro Contenuti, nelle loro Forme e Collocazioni. Ciò consentirà di definire quadri di valutazione aggregabili e tra di loro coerenti.

Attraverso questo metodo di **valutazione "a punteggio"** del Capitale Intellettuale sarà possibile ottenere:

1. Intellectual Capitale Reporting **individuale**, specifico per ciascuna azienda;
2. Intellectual Capital Reporting **di sistema**, instanziano il modello ICGM a livello di settore industriale, a livello territoriale e di cluster d'impresa.

L'offerta di *report* in cui vengono elaborati ed aggregati i dati forniti dai soggetti intervistati, oltre a costituire il primo e tangibile ritorno alle imprese per l'impegno profuso nell'autoanalisi e nell'autocritica che il

Questionario, inevitabilmente, sollecita, consente loro di detenere un documento in cui si fotografa intellegibilmente lo status del capitale intellettuale presente all'interno dell'impresa (e all'interno del territorio in cui essa opera) e permette di avere una serie di informazioni indispensabili per governare efficacemente la propria crescita futura fondata sugli intangibili.

Le modalità attraverso cui verranno prodotti e resi accessibili tali report per le imprese e per gli altri soggetti interessati, a vario titolo, al capitale intellettuale presente e scambiato in un territorio, verranno dettagliatamente descritte in un testo, attualmente in preparazione e relativo alle iniziative di potenziamento del portale www.distrettointangibile.com³⁷.

Tale dispositivo verrà infatti completato al fine di realizzare una piattaforma interattiva e collaborativa, in grado di scoprire e valorizzare pienamente gli intangibili d'impresa e di territorio.

³⁷ V. § 2, Secondo Pilastro della Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili, fig. 3, pag. 28

4

I Glossari

4.1	Il glossario di Ivrea 2008-2010	pag. 65
	Tavolo dell'Innovazione	pag. 65
	Il Censimento	pag. 67
	Osservatorio	pag. 68
	Laboratorio dell'Intangibile	pag. 69
	Lisbon Hearings	pag. 70
4.2	Il glossario del Capitale Intellettuale	pag. 73
	Intellectual Capital	pag. 73
	Intellectual Capital (IC) Reporting	pag. 73
	Intellectual Property	pag. 74
	Human Capital	pag. 74
	Organizational Capital	pag. 74
	Relational Capital	pag. 74
	Structural Capital	pag. 75
	IAS/IFRS	pag. 75
	Cash Generating Unit (CGU)	pag. 75
	Fair Value	pag. 75
	Impairment (non financial)	pag. 76
	Impairment (financial)	pag. 76
	Intangible Assets	pag. 76
	Tangible Assets	pag. 76
	Probability of Defaults (PD)	pag. 76
	Rating	pag. 76
	Goodwill (accounting)	pag. 77
	Goodwill (business)	pag. 77
	Innovation	pag. 77
	Knowledge	pag. 78
	Knowledge Economy	pag. 78
	Best Practice	pag. 79
	Research and Development	pag. 79
	Supply Chain	pag. 79
	Cluster	pag. 79
	Technology Balance of Payments	pag. 80
	Bilancia dei Pagamenti della Tecnologia	pag. 80

4.3	Il glossario del Modello di Sviluppo del Capitale Intellettuale (ICGM)	pag. 81
	Intellectual Capital Growth Model (ICGM)	pag. 81
	Capitale intellettuale costituente o di base	pag. 81
	Capitale intellettuale Innovation Driven	pag. 81
	Capitale intellettuale ordinario	pag. 81
	Capitale intellettuale straordinario	pag. 82
	Capitale intellettuale consolidato	pag. 82
	Ciclo di vita	pag. 82
	Ciclo di vita dell'innovazione	pag. 82
	Explicit Knowledge	pag. 83
	Indicatore (di performance)	pag. 83
	Sonda	pag. 83
	Stock di risorse di capitale intellettuale	pag. 83
	Scorecards/Scoreboard (Metodi)	pag. 84
4.4	Il glossario delle politiche per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione nell'Economia della Conoscenza	pag. 85
	Strategia di Lisbona	pag. 85
	Europa 2020	pag. 86
	<i>Strumenti finanziari della politica regionale europea</i>	
	Fondo di coesione e Fondi strutturali europei	pag. 87
	Politica europea di coesione: il QSN e il POR-FESR Piemonte	pag. 90
	<i>Programmi Quadro Europei e Programma Nazionale per la ricerca, la competitività e l'innovazione</i>	
	VII PQ di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (2007-2013)	pag. 93
	Programma Quadro Competitività e Innovazione (2007-2013)	pag. 94
	PNR - Programma Nazionale della Ricerca (2010-2012)	pag. 95
	<i>Modalità di aggregazioni territoriali, esperienze di rete</i>	
	Parchi scientifici e tecnologici	pag. 95
	Distretti tecnologici	pag. 96
	Poli di competitività	pag. 97
	Poli di innovazione	pag. 97
4.5	Il glossario dei Poli di Innovazione in Piemonte	pag. 99
	Misura	pag. 100
	Soggetto gestore del singolo polo	pag. 100
	Obiettivi generali	pag. 100
	Programmi d'azione	pag. 100
	Soggetti costituenti il Polo	pag. 100
	Settori di attività	pag. 100

Dimensioni delle imprese	pag. 100
Traiettorie	pag. 100
Temi di ricerca	pag. 100
Settori di applicazione	pag. 101
Progetti di ricerca	pag. 101
Elementi di aggregazione dei Poli	pag. 101

4.1 Il glossario di Ivrea 2008-2010*

Tavolo dell'Innovazione

Obiettivi, compiti e attori

L'obiettivo del *Tavolo dell'Innovazione* è costituire un punto di riferimento strategico e organizzativo per la progettazione di tutte le iniziative previste per il progetto *Ivrea 2008-2010*, e per il consolidamento e sviluppo nel tempo di tali iniziative (in particolare del *Laboratorio dell'Intangibile*). Compito centrale del *Tavolo dell'Innovazione* è quindi quello di definire, utilizzando in primo luogo i risultati del *Censimento*, le caratteristiche, gli obiettivi, il programma di lavoro e le relative metodologie del *Laboratorio dell'Intangibile* (v. voce del glossario) come Centro con una struttura permanente di governo e di sostegno al riconoscimento e sviluppo del capitale intellettuale a favore delle imprese. Al *Tavolo dell'Innovazione* partecipano sia i protagonisti effettivi dello sviluppo degli Intangibili, come le imprese e le persone che vi lavorano, sia le strutture di supporto e di facilitazione come gli enti locali, le organizzazioni finanziarie, le fondazioni bancarie e il sistema filantropico, le istituzioni superiori di studio, ricerca e formazione.

Nello specifico sono presenti :

Regione Piemonte
Provincia di Torino

* In questa sezione vengono descritte le iniziative facenti parte del programma *Ivrea 2008-2010*, avviate e gestite con criteri di stretta e reciproca integrazione, secondo la sequenza qui di seguito schematizzata:

Luglio 2007: lancio del *Tavolo dell'Innovazione*, organismo di riferimento scientifico e strategico di Ivrea 2008-2010.

Le attività del Tavolo hanno accompagnato lo sviluppo e consolidamento del programma nell'intero triennio.

Fine 2007 - Inizio 2008: Definizione e sottoscrizione accordi con i partner pubblici e privati.

Aprile 2008 - Aprile 2009: progetto pilota *Il Censimento*, punto di partenza e snodo iniziale per il futuro *Laboratorio dell'Intangibile*.

7 Aprile 2009: presentazione del prototipo di Osservatorio

9 Novembre 2009: avvio dell'accordo di collaborazione tra la Regione Piemonte e la Fondazione Adriano Olivetti (DGR n. 9 - 12497 del 09/11/2009), per la realizzazione del progetto di ricerca *Competere con la Conoscenza*, nell'ambito della misura dei Poli di Innovazione regionali.

2010: estensione e consolidamento delle azioni, propedeutiche all'avvio del *Laboratorio dell'Intangibile*.

2008-2010: ciclo di audizioni *Lisbon Hearings* ed attività di studio sui temi chiave della Strategia di Lisbona.

Città di Ivrea
Microsoft Italia
Bioindustry Park del Canavese
Confindustria Canavese
Finpiemonte

Il modello culturale di riferimento per il lavoro del "Tavolo" è centrato sulla reinterpretazione e attualizzazione dell'esperienza "secolare" della Olivetti. Tale esperienza si è espressa nel tempo, a partire dalla pratica e dall'elaborazione teorica di Camillo e Adriano Olivetti, attraverso il contributo dei numerosi dirigenti, tecnici, ricercatori che ne hanno sviluppato e concretizzato i programmi e le visioni strategiche di innovazione, centrate sullo sviluppo continuo della conoscenza e del capitale umano.

Il Comitato Tecnico/Scientifico

Il CTS è il Comitato Guida del Tavolo e, come molti comitati che hanno contribuito a consolidare il nuovo e il futuro - pensiamo alla storia di Internet, guidata appunto da alcuni gruppi di lavoro (comitati) tra il 1980 e il 1995 - deve avere un ruolo attivo. In particolare ha il ruolo di definizione e consolidamento di una griglia di ricognizione e valutazione degli Intangibili in capo ad un'impresa. Poiché deve essere in grado di "dominare" la costruzione della griglia, deve essere rappresentativo delle competenze necessarie. Nel seguito anticipiamo un modello di griglia di riferimento, necessario a individuare le competenze di base. La griglia di riferimento qui proposta è coerente e compatibile con i modelli in generale adottati per rappresentare in modo analitico e strutturato il capitale intangibile (intellettuale) di un'entità organizzativa. Si fa riferimento in particolare ai lavori, che citiamo in nota³⁸ e che propongono la ripartizione delle attività intangibili d'impresa in tre classi, che sono correlabili con la tassonomia definita per la contabilità degli intangibili dalle IFRS/IAS.

Le tre classi sono:

1. Computerised information (principalmente il software)

³⁸ Corrado, C., Hulten, C. e Sichel D. (2005): *Measuring Capital and Technology: an expanded framework in Measuring capital in the new economy*, The University of Chicago Press, Chicago and London. M.G.Marrano, J. Haskell e G. Wallis, *What happened to the Knowledge Economy?*, Queen Mary University of London, wp 603, June 2007

2. Proprietà intellettuale innovativa. In questa classe sono inclusi
 - a) Ricerca e Sviluppo (R&S) Scientifica
 - b) Copyright e costi di licenza
 - c) Costi di sviluppo di nuovi prodotti nell'industria finanziaria
 - d) Nuovi "design" di architettura e di ingegneria
 - e) R&S nell'ambito delle scienze sociali e umanistiche

3. Competenze dell'azienda (spese dell'impresa in "reputazione", in capitale umano e organizzativo). Ad esempio:
 - a) Spese di *advertising*
 - b) Ricerche di mercato
 - c) Capitale Umano specifico dell'azienda (formazione)
 - d) Spese di management dell'organizzazione (acquistate come consulenza oppure interne, come quota delle retribuzioni dei manager)

Il Censimento

Progetto di ricerca-intervento rivolto al riconoscimento, valorizzazione e sviluppo del capitale intellettuale, attraverso l'analisi conoscitiva della consistenza e delle modalità di governo degli intangibili strategici nelle imprese, con particolare riferimento alle PMI**.

L'analisi tocca tre problematiche principali:

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

Queste tre problematiche coinvolgono in varia misura tutte le imprese, ma il progetto fa riferimento a due specifici contesti:

- un contesto territoriale comprendente le piccole e medie imprese presenti nel Canavese, territorio ben identificato, situato a Nord-Est della provincia di Torino, territorio dove nacque e si sviluppò la

* L'attività di ricerca ha coinvolto circa 135 imprese del Canavese sia con interviste approfondite atte a verificare l'approccio metodologico, sia con un questionario dettagliato compilato on line dalle aziende del campione esteso. L'insieme di tali imprese ha circa 10.000 addetti nelle unità locali censite.

Olivetti;

- un contesto culturale riassumibile con il termine di "lascito Olivetti" comprendente un complesso insieme di valori, competenze, conoscenze che negli oltre 90 anni di vita della Olivetti è stato metabolizzato dal territorio sotto forma di un capitale intellettuale, per lo più "tacito" che, pur non sempre evidente, è ancora fortemente presente nella realtà industriale (e non solo in questa) del territorio stesso.

Gli output del Progetto, disponibili sulla piattaforma internet www.distrettointangibile.com, sono i seguenti:

- **Rilevazione e analisi del Capitale Intellettuale**, tramite Questionario *on-line*, rispetto all'intero ciclo di vita dei processi innovativi, nell'ambito di un campione di oltre 70 imprese localizzate nell'area canavesana.
- **Struttura, valorizzazione e prospettive di sviluppo delle varie componenti del Capitale Intellettuale rilevato**, anche in funzione delle ricadute sui piani di business delle imprese (Dossier sul Capitale Intellettuale di impresa).
- **Individuazione del valore aggiunto del "patrimonio" culturale dell'esperienza Olivetti**, come risorsa esplicita per lo sviluppo delle imprese del Canavese.
- **Rilevazione delle indicazioni utili**, rispetto ai fabbisogni delle imprese, per definire e sviluppare le attività del *Laboratorio dell'intangibile*, motore del Programma *Ivrea 2008-2010* (Dossier sul Capitale Intellettuale di territorio).

Osservatorio

Sistema d'informazioni sulla consistenza, composizione e modalità di governo degli intangibili di impresa, oggetto di analisi nel progetto di ricerca *Il Censimento*, che fornisce un primo riferimento verificabile nel tempo rispetto alle stesse imprese e alle nuove nate nel territorio del Canavese, e che consente di mantenere visibilità sui processi di sviluppo degli Intangibili disponibili in ciascuna impresa e nell'insieme. Per tale sistema è previsto un aggiornamento, funzionale non solo alla cre-

scita del sistema locale delle imprese, ma anche alla strutturazione di un'ipotesi sperimentale di Distretto dell'Intangibile, capace di sviluppare il capitale intellettuale all'interno delle imprese, prevalentemente PMI e di renderlo produttivo. L'*Osservatorio* sistematizza le rilevazioni e le analisi effettuate nell'ambito del *Censimento*, che quindi costituiscono non solo la conclusione di un lavoro di ricerca, ma l'avvio per un servizio a supporto delle imprese che dovrebbe consolidarsi nel tempo attraverso la creazione di un sistema permanente di supporto all'Innovazione, continuamente aggiornato, di monitoraggio e valorizzazione della consistenza, composizione e modalità di governo degli Intangibili di impresa.

L'osservatorio è disponibile sulla piattaforma Internet per la rete degli attori di *Ivrea 2008-2010*: www.distrettointangibile.com.

Tale piattaforma informatica e i suoi contenuti, prevalentemente presenti nel contenitore Osservatorio, costituiscono un sistema informativo orientato alla Valorizzazione degli intangibili, identificato con il nome di Portale (v. §2.2, fig.1, e oltre)

Per ogni azienda coinvolta nel *Censimento* è così disponibile un Report sul valore dei suoi *asset* "intellettuale" strategici e sulle capacità/specificità del suo patrimonio di conoscenze (*Intellectual Capital Report*).

Nell'ambito delle attività dell'Osservatorio è possibile rilevare il posizionamento rispetto al mercato/concorrenza:

- della singola azienda
- del settore di attività
- del distretto

approntato in funzione dei destinatari (*imprese, policy makers*, istituzioni, enti di ricerca, etc)

Laboratorio dell'Intangibile

Il *Laboratorio dell'Intangibile* si configura come Centro permanente di consultazione e formazione destinato alle PMI, ed è volto a sostenere, all'interno delle imprese, l'identificazione, valutazione e utilizzazione degli *asset* intangibili, su cui si basa lo sviluppo delle imprese e che sono per ciascuna

specifici.

Il Laboratorio si può considerare come lo strumento per portare a "sistema" i risultati dell'analisi sul campo effettuata nell'ambito dei progetti *Il Censimento*, nell'area Canavesana, e la successiva estensione a livello regionale nell'ambito della misura dei *Poli d'innovazione*, realizzando le indicazioni strategiche del *Tavolo dell'Innovazione*.

E' operativamente costituito da un Centro-Studi che ha l'obiettivo di sviluppare e approfondire le tematiche degli asset intangibili d'impresa, con un'attenzione particolare al territorio e allo sviluppo locale, partendo da Ivrea e dal Canavese, considerati come aree campione, rappresentative di una particolare condizione di sviluppo degli Intangibili, e tali da consentire attività estensibili anche ad altre aree della Regione Piemonte, che appare essere idonea per un modello di sviluppo a dimensione europea.

Il Laboratorio intende far leva su 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. In questo contesto si inserisce l'adozione dei nuovi principi contabili Ias/Ifrs, così come definiti dall'Unione Europea.³⁹ Si propongono prioritariamente gli elementi qui citati, per il contributo che danno allo sviluppo dell'Innovazione e dell'Immateriale dell'impresa.

Lisbon Hearings

Il ciclo di audizioni *Lisbon Hearings*, a cura della Fondazione Adriano Olivetti, ha l'obiettivo di analizzare e promuovere le culture e le pratiche d'impresa secondo l'ottica dell'Economia della Conoscenza.

Un tema chiave, per la Fondazione Adriano Olivetti e per gli scenari dell'Economia della Conoscenza, è: "La creazione di valore nelle comunità e nelle imprese". Per sviluppare questo tema, l'area di analisi su cui ci si concentra è quella del "Ruolo del Capitale Intellettuale nella creazione di valore".

³⁹ La Commissione Europea nel settembre 2003 ha adottato il regolamento 1725/2003 che approva gli Ias/Ifrs e le relative interpretazioni (Sic), confermandone la loro obbligatoria applicazione ad iniziare dal 2005 limitatamente ai bilanci consolidati delle società quotate nei mercati regolamentati europei. Il principio ispiratore è quello della convergenza e della trasparenza dell'informativa finanziaria a livello internazionale, affinché i bilanci non siano più solo rappresentazioni veritiere e corrette della situazione economica di un'impresa a una certa data, ma diventino strumenti di informativa finanziaria utili a tutti gli operatori per prendere decisioni economiche.

Per definire tale ruolo è stato scelto, come un quadro di riferimento, quello indicato dalla Strategia di Lisbona⁴⁰, nel cui ambito si identificano e si quantificano le "Linee guida per la valutazione dell'innovazione", motore della creazione di valore attraverso lo sviluppo della conoscenza, messe a punto per misurare i risultati dei piani di sviluppo dell'Economia della Conoscenza negli stati membri della UE.

La valutazione avviene misurando il valore di indicatori raggruppati secondo le cinque dimensioni che caratterizzano il processo innovativo, secondo i paradigmi di Lisbona:

1. In Input:

- a) *Innovation drivers*: condizioni strutturali richieste per il potenziale d'innovazione
- b) *Knowledge creation*: misura gli investimenti in attività R&S
- c) *Innovation & Entrepreneurship*: misura gli sforzi d'innovazione al livello dell'azienda

2. In output:

- a) *Applications*: misura la "performance" espressa in termini di attività di business e di lavoro e il loro valore aggiunto nei settori innovativi
- b) *Intellectual Property*: misura i risultati ottenuti in termini di *know-how* utile acquisito

Le "audizioni" intendono innanzitutto portare testimonianze consapevoli sui temi chiave della crescita, ponendoli in relazione con gli indicatori che determinano i quadri di valutazione dell'Agenda, in particolare nei rating proposti dall'*Enterprise Innovation Scoreboard* e nelle molteplici analisi che in questi anni accompagnano i risultati raggiunti dai Paesi europei in termini di competitività.

I concetti definiti in modo "raccordato" nella prima audizione, i cui atti sono disponibili, sono:

- 1. Economia della Conoscenza: la prospettiva europea;

2. Le basi delle "performance" produttive nella Società della Conoscenza "italiana" e in quella europea;
3. Lo sviluppo locale e delle comunità nell'Economia della Conoscenza: verso il Distretto dell'Intangibile.

L'organizzazione del primo *Lisbon Hearing*, i testimoni:

- Emma Bonino
- Melina Decaro
- Gian Maria Gros-Pietro
- Carlo Trigilia

i loro interventi, registrati nell'audizione, la loro trascrizione e la stesura e pubblicazione degli Atti⁴¹ costituiscono uno snodo essenziale del programma *Ivrea 2008-2010*.

Si tratta infatti di un lavoro ove si stabilisce in modo chiaro la coerenza di concetti, metodi e strumenti adottati nelle istituzioni europee con i principi informatori e i paradigmi delle nostre ricerche su Economia e Società della conoscenza "localizzate".

Tale coerenza rafforza e conferma l'ambizione della Fondazione Adriano Olivetti, nel dare chiara leggibilità, concretezza e ricadute pratiche al complesso lavoro sul Capitale Intellettuale.

⁴¹ AA.VV. *Lisbon Hearings: società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive*, Collana Intangibili, n.1, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008

4.2 Il glossario del Capitale Intellettuale*

* In questa sezione sono inseriti i termini fondamentali inerenti il capitale intellettuale, usati nella presente pubblicazione.

Intellectual Capital: (capitale intellettuale): 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 (Elaborazione 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).

Intellectual Capital (IC) Reporting (relazione sul Capitale Intellettuale): è il processo attraverso cui si rende conto di come un'impresa crea valore per i suoi clienti usando il suo Capitale Intellettuale. Questo implica sia l'identificazione del Capitale

Intellettuale sia la sua misura, nonché la stesura del relativo rapporto, con la costruzione di una presentazione, a tutto ciò aderente, di come l'impresa usa le proprie risorse di conoscenza (Ricardis: *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Appendix D: Glossary of Terms*, 2006, p. 127).

Intellectual Property (proprietà intellettuale): risorse intellettuali che sono adatte per protezione legale o commerciale, quali brevetti, marchi di fabbrica (trademark), diritti d'autore, progetti e pratiche commerciali riservate (Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia 1999; Andrew Gowers, *Gowers Review of Intellectual Property*, HM Treasury, December 2006).

Human Capital (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).

Organizational Capital: (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).

Relational Capital (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.

Structural Capital (capitale strutturale): si compone della somma di capitale relazionale e capitale organizzativo. Può essere inteso come quello che rimane nell'impresa quando il capitale umano, gli impiegati, sono andati a casa, o ancora come il risultato/valore dell'efficienza/prestazione delle trasformazioni che si compiono nel Capitale Intellettuale (CI). Il capitale strutturale rappresenta il potenziale per il Capitale Intellettuale e per la creazione di valore finanziario futuro. 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. (Leif Edvinsson) (Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia 1999).

IAS/IFRS: sono gli Standard Internazionali della Contabilità, che nel corso dell'ultimo decennio hanno subito una forte evoluzione, portando a criteri di redazione e valutazione dei bilanci che integrano quelli tradizionalmente previsti dal codice civile. Il bilancio 2005 per il bilancio consolidato delle società quotate e quello del 2006 per il bilancio d'esercizio rappresentano la prima applicazione pratica dei nuovi principi contabili. In conseguenza di questi principi cade, almeno parzialmente, la barriera esistente tra il Bilancio d'Impresa, come fino ad oggi è stato costruito e utilizzato, e molti degli elementi contabili necessari a organizzare una finanza e controllo degli "intangibile" dell'Impresa, basata sulla regola della trasparenza, che sostituisce quella della prudenza. (da *Competere con gli intangibili*, cap. 4, Pag.47)

Cash Generatig Unit (CGU): il più piccolo insieme di attività, identificabile in un'impresa, in grado di generare flussi di cassa grazie al suo utilizzo continuo (Ias/Ifrs vigenti).

Fair Value (valore equo): rappresenta la valutazione di un'attività o passività al suo valore di scambio attuale (di mercato, se esiste un mercato attivo). È da applicarsi obbligatoriamente alle attività finanziarie

possedute a scopo speculativo e ad attività possedute per la vendita (Ias/Ifrs vigenti).

Impairment (non financial): è la svalutazione non finanziaria. Un'attività è da svalutare quando il suo valore contabile non può essere recuperato dalla continuità del suo uso o dalla sua vendita. Il valore recuperabile di un'attività (il valore più alto tra il suo valore d'uso, che è il "*present value of future cash flows*" provenienti da quell'attività nella continuità del suo uso, e il suo "*fair value*") deve essere confrontato con il suo valore contabile, per determinare se quell'attività deve essere svalutata ("*impaired*") (Ias/Ifrs vigenti).

Impairment (financial): un'entità (di *business*) deve verificare alla data del bilancio annuale se c'è una qualsiasi evidenza oggettiva che un'attività (o gruppo di attività) finanziaria si è svalutata, rispetto al valore dato all'attività stessa al momento della ricognizione iniziale. La svalutazione deve essere introdotta come perdita nel bilancio (Ias/Ifrs vigenti).

Intangible Assets (patrimonio 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).

Tangible asset (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)

Probability of Default (PD): vedi Rating.

Rating (secondo la definizione data dal comitato di Basilea "*on*

Banking Supervision" nel nuovo documento quadro su *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* del 2000, noto come *Basilea 2*): il giudizio sulla qualità/rischiosità del cliente è espresso con un "voto" (*rating*) a cui è associata automaticamente, sulla base dell'esperienza maturata dalla banca, una determinata probabilità di insolvenza (*probability of default*, PD in gergo tecnico). Quanto maggiore è il punteggio assegnato, tanto minore è il rischio per la banca e tanto minore il tasso di interesse applicato sul prestito. Al contrario, quanto minore è il punteggio assegnato, tanto maggiore è il rischio per la banca e tanto maggiore potrà essere il tasso di interesse applicato sul prestito (*Basel Committee on Banking Supervision*).

Goodwill (accounting): è l'avviamento di un'impresa. Inteso in questa accezione, il *goodwill* è quella parte del valore di mercato di una entità aziendale non direttamente attribuibile alle sue attività e passività. Riflette l'abilità dell'entità di realizzare profitti più alti rispetto a quelli normalmente attesi sulla base del patrimonio tangibile, sia nel presente, che in futuro. Il *goodwill* emerge quando una compagnia è acquistata per un valore maggiore della somma dei valori delle sue attività.

Goodwill (business): impiegato in relazione al concetto di prestigio, il termine *goodwill* indica l'abilità individuale o di un'azienda di esercitare la propria influenza all'interno di una comunità, associazione, mercato o un altro tipo di gruppo, senza dover ricorrere all'uso di un bene (come il denaro o un diritto di proprietà), sia direttamente che attraverso la creazione di un pegno. Ciascuna entità all'interno di un gruppo vanta differenti quantità di *goodwill* con il quale influire su di esso.

Innovation (innovazione): è l'implementazione di una soluzione nuova (per l'impresa, per l'industria o per il mondo) che mira a accrescere la posizione competitiva, la prestazione o la conoscenza pratica dell'impresa. Un'innovazione può essere tecnologica o organizzativa. L'innovazione di un prodotto tecnologico (bene o servizio) o di un

processo include prodotti e processi realizzati con nuove tecnologie e significativi miglioramenti tecnologici in ciascuno di essi. Un'innovazione organizzativa comprende l'introduzione di strutture organizzative significativamente cambiate, l'implementazione di tecniche di management avanzate e l'implementazione di orientamenti strategici aziendali nuovi o cambiati sostanzialmente (OECD/European Commission - Eurostat, 1997, 2nd edition, "*Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data - Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technical Activities*, OECD Publications, Paris, France).

Knowledge (conoscenza): informazioni che hanno valore nell'interazione con il capitale umano. Per conoscenza si intende anche l'abilità di una persona nell'utilizzo di informazioni al fine di risolvere problemi complessi e di adattarsi al cambiamento, l'abilità di padroneggiare l'ignoto, l'abilità di azione (Karl-Erik Sveiby): Ikujiro Nonaka divide la conoscenza in esplicita o tacita (*Model of Knowledge Creation & Transformation*, 1995). A differenza della proprietà fisica, la conoscenza, le idee e le opere creative sono "beni pubblici" parziali. La conoscenza è inerentemente non competitiva: questo significa che il possesso, uso e godimento del bene da parte di una persona non è diminuito dal possesso, uso e godimento di quel bene da parte di un altro. (Gowers) (Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia 1999; Andrew Gowers, *Gowers Review of Intellectual Property*, HM Treasury, December 2006).

Knowledge Economy (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 (e.g. del progresso tecnico) invece di quello

dell'allocazione di risorse scarse (elaborazione da: A.Kling, Nick Shulz, *From poverty to prosperity. Intangible assets, hidden liabilities and lasting triumph over scarcity*, New York-London, Encounter books, 2009, cap.1).

Best Practice (buone pratiche): ciò che ha generato il miglior risultato in passato (Edvinsson L., Richtner A., *Words of value-giving words to IC*, Skandia 1999). Le pratiche, a parità di condizioni in *Input*, sono descritte dalle modalità di trasformazione o di trasferimento degli *Input* in *Output*.

Research&Development (Ricerca&Sviluppo): include il lavoro creativo intrapreso su base sistematica per accrescere la disponibilità di conoscenza, includendo sia la conoscenza dell'uomo, della cultura e della società, sia l'uso di tale scorta di conoscenza per progettare nuovi prodotti e servizi (OECD, 2002, 6th edition, *Frascati Manual 2002; Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, OECD Publications, Paris, France; Ricardis: *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, Appendix D: Glossary of Terms*, p. 128).

Supply Chain (catena di fornitura): "I legami essenziali presenti tra le aziende e i loro fornitori sono per lo più virtuali e fanno affidamento sugli intangibili": così afferma Baruch Lev in merito alla supply chain, dimostrando in questo modo che le imprese fornitrici, parte della catena di fornitura, debbono essere in grado di usare e di elaborare un Capitale Intellettuale comune e compatibile (Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institutions, 2001).

Cluster: generalmente può essere definito come un gruppo di aziende, dei correlati attori economici e delle istituzioni che, collocati gli uni vicini agli altri, hanno raggiunto una scala sufficiente a sviluppare esperienze, servizi, risorse, fornitori e competenze specializzati. Le politiche di cluster sono progettate e realizzate vuoi a livello locale, vuoi a

livello regionale e nazionale, in funzione del loro obiettivo e ambizione. E' compito della Comunità Europea facilitare e incrementare tali sforzi, in particolare migliorando le condizioni al contorno, promuovendo l'eccellenza nella ricerca, nell'istruzione e nell'imprenditorialità, rafforzando i legami tra industria (specialmente PMI) e ricerca, e incoraggiando il mutuo apprendimento delle politiche e la cooperazione tra cluster nell'ambito della UE. Per tutto ciò è cruciale il rafforzamento del mercato interno e lo sviluppo di un'area europea della ricerca competitiva.

Technology Balance of Payments (TBP): the technology balance of payments (TBP) registers the commercial transactions related to international technology and know-how transfers. *It consists of money paid or received for the use of patents, licences, know-how, trademarks, patterns, designs, technical services (including technical assistance) and for industrial research and development (R&D) carried out abroad, etc. The coverage may vary from country to country and the TBP data should be considered as only partial measures of international technology flows.*

Source: *Basic Science and Technology Statistics*, OECD, December 2000, Introduction

Bilancia dei Pagamenti della Tecnologia (BPT): registra gli incassi e i pagamenti riguardanti le transazioni con l'estero do tecnologia non incorporata in beni fisici nella forma di diritti di proprietà, come brevetti, licenze, marchi di fabbrica, *know-how* e assistenza tecnica. I valori registrati rappresentano un indicatore dell'*input* (i pagamenti) e dell'*output* (gli incassi) di tecnologia. (www.bancaditalia.it)

4.3 Il glossario del Modello di Sviluppo del Capitale Intellettuale (ICGM)*

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

* 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 empiricamente nell'ambito del programma *Ivrea 2008-2010*, ed in particolare con il progetto di ricerca *Il Censimento*.

⁴³ V. come riferimento concettuale il capitolo "il processo della distruzione creatrice" in: Joseph A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955, pagg. 75-79

complessiva evoluzione tecnologica mondiale.

Capitale intellettuale straordinario: si sviluppa per effetto di azioni distruttive⁴³, concentrate nel tempo, ma in grado di produrre un effetto di profondo cambiamento nei processi chiave. Può essere effetto anche di 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.

Ciclo di vita: generalizzazione, secondo il modello del Vantaggio Competitivo di M.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; 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 (Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980)

Ciclo di vita dell'innovazione: per studiare la generazione del capitale intellettuale è centrale non solo la rilevazione e qualificazione delle diverse componenti del capitale intellettuale, 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 capitale intellettuale. All'interno del ciclo di vita⁴⁴ dell'innovazione è possibile distinguere cinque fasi distinte:

1. Rilevazione dell'innovazione;
2. Acquisizione dell'innovazione e delle relative risorse per il sistema aziendale;

⁴⁴ Il ciclo di vita dell'innovazione qui proposto è illustrato sinteticamente in: Carlo Ronca, *Competere con gli intangibili*, Guerini e Associati, Milano 2007, pagg. 30-41. In questa sede Gianfranco Eddone è l'autore degli approfondimenti e delle estensioni

3. Introduzione dell'innovazione;
4. Integrazione dell'innovazione nei processi produttivi e nei sistemi tecnologici e professionali pre-esistenti nell'azienda;
5. Metabolizzazione dell'innovazione.

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 (I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995).

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

Sonda: è lo strumento metodologico messo a punto, nell'ambito del progetto *Il Censimento*, per la rilevazione e l'analisi del capitale intellettuale, che 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 domanda⁴⁵.

I tre domini sono:

1. **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'azien-

⁴⁵ Le domande sono quelle tipiche dell'analisi organizzativa. Si veda la descrizione di un analogo approccio metodologico, riportata in : Thomas W. Malone, Robert Laubacher, and Chrysantos Dellarocas, *The collective intelligence menome*, MIT Sloan Management Review; Spring 2010.

da, ma anche di articolare un primo esame delle dinamiche strategiche interne all'impresa.

2. **COSA:** le risposte sono i "**Contenuti**" effettivi di CI, descrivibili secondo modelli consolidati, di natura scientifica, tecnologica, organizzativa, normativa, gestionale e sociale.
3. **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, ecc.

Scorecards/Scoreboard (Metodi): 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)

4.4 Il glossario delle politiche per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione nell'Economia della Conoscenza*

Strategia (Agenda) di Lisbona⁴⁶: identifica un programma di riforme economiche, con scadenza 2010, approvato a Lisbona dai Capi di Stato e di Governo dell'Unione Europea nel 2000. Prende il nome, appunto dalla riunione straordinaria tenutasi a Lisbona nel marzo del 2000. Dopo questo incontro viene "istituzionalizzato" il Consiglio Europeo di Primavera, un vertice tra i Capi di Stato e di Governo da tenersi ogni anno a marzo e focalizzato interamente sui temi economici e sociali. L'obiettivo espressamente dichiarato è quello di fare dell'Unione la più competitiva e dinamica Economia della Conoscenza entro il 2010. Caratteristica peculiare è che per la prima volta i temi della conoscenza sono individuati come portanti, pur essendo un documento che spazia in tutti i campi della politica economica: innovazione e imprenditorialità; riforma del welfare e inclusione sociale; capitale umano e riqualificazione del lavoro; uguali opportunità per il lavoro femminile; liberalizzazione dei mercati del lavoro e dei prodotti; sviluppo sostenibile. Nel 2005, quando la Strategia viene rilanciata, viene richiesta agli Stati membri la presentazione di Piani Nazionali di Riforma che definiscono le politiche nazionali per il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona. In Italia, nel 2005, è presentato il Piano Nazionale per l'innovazione e l'occupazione, relativo al primo ciclo della Strategia (2006-2008), e, nel 2008, il Piano Nazionale di Riforma relativo al secondo ciclo della Strategia (2008-2010)

* In questa sezione sono contenute le voci più rilevanti relative alle Politiche, ai Programmi Quadro e Piani, agli Strumenti finanziari della politica regionale europea di maggior impatto e alle modalità di aggregazione territoriali di imprese e altri attori del sistema economico, esperienze di rete a cui si indirizzano le politiche di sviluppo a livello internazionale, nazionale e locale.

⁴⁶ La Strategia di Lisbona è ampiamente trattata in: *Lisbon Hearings: Società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive* - Collana Intangibili, n.1, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008

EUROPA 2020: La Commissione europea ha lanciato la strategia Europa 2020 per uscire dalla crisi e preparare l'economia dell'UE per il prossimo decennio. Tra il 2000 e il 2010 l'UE ha cercato di migliorare crescita e occupazione con la Strategia di Lisbona. Europa 2020 succede a Lisbona, condividendone alcuni aspetti, e individua tre priorità e cinque obiettivi:

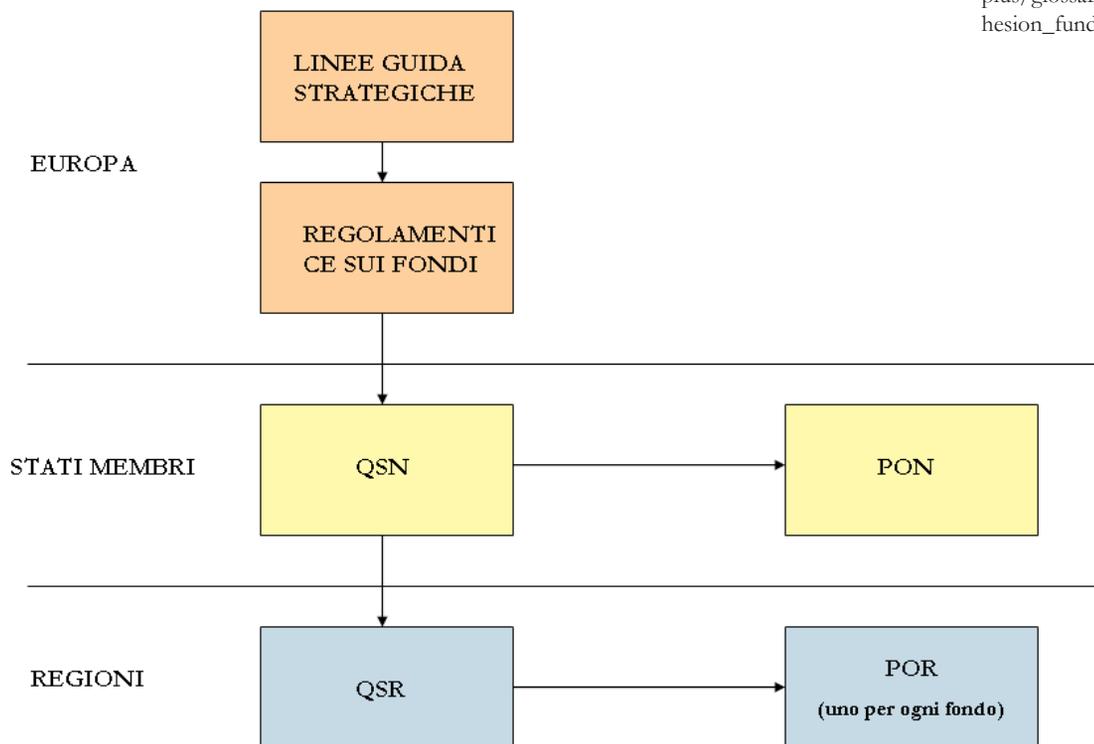
- 1) **crescita intelligente:** sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- 2) **crescita sostenibile:** promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- 3) **crescita inclusiva:** promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

- 1) il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro;
- 2) il 3% del PIL dell'UE deve essere investito in ricerca e sviluppo;
- 3) i traguardi "20/20/20" in materia di clima/energia devono essere raggiunti (compreso un incremento del 30% della riduzione delle emissioni se le condizioni lo permettono);
- 4) il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani deve essere laureato;
- 5) 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio di povertà.

Europa 2020 è basata su un maggiore coordinamento delle politiche nazionali ed europee e propone novità rilevanti sul fronte della *governance*. Ogni Stato membro dovrà fornire un contributo alla realizzazione degli obiettivi della strategia Europa 2020 attraverso percorsi nazionali che rispecchino la situazione di ciascuno Paese e il "livello di ambizione". La Commissione controllerà i progressi compiuti e, in caso di "risposta inadeguata", formulerà una "raccomandazione" che dovrà essere attuata in un determinato lasso di tempo, esaurito il quale senza un'adeguata reazione, seguirebbe un "avvertimento politico". (<http://www.politichecomunitarie.it/attivita/?c=Europa-2020>)

Fondo di coesione e Fondi strutturali europei⁴⁷

⁴⁷ Estratto da:
http://europa.eu/scad-plus/glossary/structural_co-hesion_fund_it.htm



Il Fondo di coesione ed i Fondi strutturali costituiscono gli strumenti finanziari della politica regionale dell'Unione europea (UE) il cui scopo consiste nell'equiparare i diversi livelli di sviluppo tra le regioni e tra gli Stati membri. Essi contribuiscono pertanto a pieno titolo all'obiettivo della coesione economica, sociale e territoriale. Per il periodo 2007-2013,

* La politica regionale europea per la programmazione 2007/2013 si basa su tre elementi fondanti:

1. una strategia condivisa (comunitaria, nazionale, regionale)
2. l'integrazione dei fondi (FESR, FSE, FEASR, FAS)
3. la loro territorializzazione (<http://www.regione.piemonte.it/europa/psr/index.htm>)

la dotazione finanziaria assegnata alla politica regionale è pari a circa 348 miliardi di euro, di cui 278 miliardi destinati ai Fondi strutturali e 70 al Fondo di coesione. Tale importo rappresenta il 35% del bilancio comunitario, ovvero la seconda voce di spesa. (http://europa.eu/scadplus/glossary/structural_cohesion_fund_it.htm)

Fondi strutturali europei

Esistono due Fondi strutturali: FESR e FSE.

Il più importante è attualmente il **FESR - Fondo Europeo di Sviluppo Regionale**, istituito nel 1975. Esso finanzia la realizzazione di infrastrutture e investimenti produttivi generatori di occupazione a favore in particolare delle imprese.

Il FESR mira a consolidare la coesione economica e sociale dell'Unione europea correggendo gli squilibri fra le regioni.

In sintesi, il FESR finanzia:

- aiuti diretti agli investimenti nelle imprese (in particolare le PMI) volti a creare posti di lavoro sostenibili;
- infrastrutture correlate ai settori della ricerca e dell'innovazione, delle telecomunicazioni, dell'ambiente, dell'energia e dei trasporti;
- strumenti finanziari (fondi di capitale di rischio, fondi di sviluppo locale ecc.) per sostenere lo sviluppo regionale e locale ed incentivare la cooperazione fra città e regioni;
- misure di assistenza tecnica.

Il FESR può intervenire nell'ambito dei tre nuovi obiettivi della politica regionale:

- Convergenza;
- Competitività regionale e Occupazione;
- Cooperazione territoriale europea.

Il **Fondo sociale europeo (FSE)**, istituito nel 1958, favorisce l'inserimento professionale dei disoccupati e delle categorie sociali meno favorite finanziando in particolare azioni di formazione.

Per accelerare i tempi della convergenza economica, sociale e territoriale, nel 1994 l'Unione europea ha istituito il **Fondo di coesione**. Il Fondo di coesione assiste gli Stati membri con un reddito nazionale lordo (RNL) pro capite inferiore al 90% della media comunitaria per recuperare il proprio ritardo economico e sociale e a stabilizzare la propria economia. In particolare contribuisce al finanziamento degli interventi nel settore dell'ambiente e in quello delle reti transeuropee di trasporto nei dieci nuovi Stati membri, nonché in Spagna, Grecia e Portogallo. Previsto dal Regolamento (CE) n. 1084/2006 del Consiglio dell'11 luglio 2006, il Fondo di coesione sostiene azioni nell'ambito dell'obiettivo "Convergenza" per il periodo 2007-2013 ed è soggetto alle stesse norme di programmazione, di gestione e di controllo che disciplinano il FSE e il FESR.

Il Fondo di coesione finanzia interventi nei seguenti settori:

- reti transeuropee di trasporto, in particolare i progetti prioritari di interesse europeo definiti dall'Unione;
- tutela dell'ambiente. In tale campo, il Fondo di coesione può anche intervenire nel quadro di progetti correlati al settore dell'energia o dei trasporti, a condizione che questi offrano chiari vantaggi sotto il profilo ambientale: efficienza energetica, utilizzo delle energie rinnovabili, sviluppo del trasporto ferroviario, sostegno all'intermodalità, potenziamento dei trasporti pubblici ecc. (estratto da http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/cf/index_it.htm)

Tali Fondi saranno destinati a finanziare la politica regionale nel periodo 2007-2013 nel quadro dei tre obiettivi, vale a dire:

- l'obiettivo "Convergenza", che mira ad accelerare il processo di convergenza degli Stati membri e delle regioni meno sviluppate dell'UE attra-

- verso il miglioramento delle condizioni di crescita e di occupazione. Tale obiettivo viene finanziato tramite il FESR, il FES e il Fondo di coesione. Esso rappresenta l'81,5% del totale delle risorse disponibili. I massimali di cofinanziamento delle spese pubbliche sono pari al 75% per il FESR e per il FES e all'85% per il Fondo di coesione;
- l'obiettivo "Competitività regionale e occupazione" mira ad anticipare i cambiamenti economici e sociali, a promuovere l'innovazione, l'imprenditorialità, la tutela dell'ambiente e lo sviluppo di mercati del lavoro anche nelle regioni non oggetto dell'obiettivo "convergenza". Esso è finanziato tramite il FESR e il FES e rappresenta il 16% del totale delle risorse disponibili. Le azioni che rientrano in tale obiettivo possono essere cofinanziate fino al 50% delle spese pubbliche;
 - l'obiettivo "Cooperazione territoriale europea" mira a migliorare la cooperazione a livello transfrontaliero, transnazionale e interregionale nei settori riguardanti lo sviluppo urbano, rurale e costiero, lo sviluppo delle relazioni economiche e la messa in rete delle piccole e delle medie imprese (PMI). Tale obiettivo è finanziato tramite il FEDER e rappresenta il 2,5% del totale delle risorse disponibili. Le azioni che rientrano nell'obiettivo "Cooperazione territoriale" possono essere cofinanziate fino al 75% delle spese pubbliche. (estratto da http://ec.europa.eu/scadplus/glossary/index_it.htm)

Politica europea di coesione: il QSN e il POR-FESR Piemonte

QSN - Quadro Strategico Nazionale 2007-2013⁴⁷

La proposta di Regolamento generale sulla politica di coesione comunitaria per il periodo 2007-2013 prevede un approccio programmatico strategico e un raccordo organico della politica di coesione con le strategie nazionali degli Stati membri. A tal fine, l'Italia ha presentato all'Unione Europea un Quadro Strategico Nazionale (QSN) con l'obiettivo di indirizzare le risorse che la politica di coesione destinerà al nostro Paese, sia nelle aree del Mezzogiorno sia in quelle del Centro-Nord.

La proposta italiana di Quadro Strategico Nazionale per la politica regionale di sviluppo 2007-2013 messa a punto in versione definitiva a seguito della conclusione del negoziato con Bruxelles, è stata approvata dalla Commissione europea con decisione del 13 luglio 2007.

Il QSN assume quattro macro obiettivi:

- a) sviluppare i circuiti della conoscenza;
- b) accrescere la qualità della vita, la sicurezza e l'inclusione sociale nei territori;
- c) potenziare le filiere produttive, i servizi e la concorrenza;
- d) internazionalizzare e modernizzare l'economia, la società e le amministrazioni.

All'interno dei quattro macro obiettivi sono state definite le 10 Priorità tematiche del Quadro. Gli Obiettivi costituiranno il riferimento costante per l'attuazione della politica regionale unitaria. Le dieci Priorità sono rivolte a obiettivi di produttività, competitività e innovazione da perseguire in tutto il Paese.

Le priorità individuate sono:

- 1) miglioramento e valorizzazione delle risorse umane;
- 2) promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività regionale;
- 3) uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali per lo sviluppo;
- 4) valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo;
- 5) inclusione e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale;
- 6) reti e collegamenti per la mobilità;
- 7) competitività dei sistemi produttivi ed occupazione;
- 8) competitività ed attrattività delle città e dei sistemi urbani (priorità 8);
- 9) apertura internazionale e attrazione degli investimenti, consumi e risorse;

10) *governance*, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci.

Il QSN individua a sua volta i Programmi Operativi (PO) (art.32 Reg. 1083/2006), strumenti attuativi che si suddividono, a seconda del territorio di riferimento, in PO nazionali e regionali:

- i PON si riferiscono a settori di interesse nazionale e sono gestiti da una Amministrazione Centrale;
- i POR sono multisettoriali e sono gestiti dalle Amministrazioni Regionali. Rispetto al precedente periodo di programmazione, sono caratterizzati da una nuova valenza strategica e gestionale ed indirizzano a livello di singola regione le risorse dei Fondi strutturali.

Tutti i POR hanno un'impostazione uniforme e si dividono nei seguenti capitoli: analisi della situazione di partenza; strategia di sviluppo; assi prioritari d'intervento; piano finanziario; condizioni di attuazione.

⁴⁸ Estratto da
<http://www.regione.piemonte.it/industria/dwd/vademecum.pdf>

POR FESR "Competitività Regionale ed occupazione" 2007-2013 (Regione Piemonte)⁴⁸

La Regione Piemonte inquadra il Programma Operativo Regionale Competitività regionale ed occupazione (POR) in un disegno unitario per la politica regionale di coesione, fondato su una strategia condivisa a livello nazionale e regionale, sull'integrazione dei fondi comunitari (FESR, FSE, FEASR) con le risorse aggiuntive nazionali (FAS) e sulla loro territorializzazione.

A livello regionale i riferimenti programmatici da considerare sono:

- il *Programma di legislatura* (2005) che ha recepito i principi di Lisbona e di Göteborg e ha posto l'accento sulla fisionomia policentrica della regione e sulla conseguente necessità di valorizzare le differenti identità e vocazioni dei territori;

- il *Documento Strategico Preliminare della Regione Piemonte 2007-2013* - DSR (2005) che ha individuato gli assi strategici, gli obiettivi e le priorità d'intervento della politica di coesione regionale, in coerenza con le priorità tematiche definite nel QSN;
- il *Documento programmatico per un nuovo Piano Territoriale Regionale (2005)*, uno strumento volto a coniugare la programmazione economico-finanziaria con gli indirizzi e gli obiettivi delle politiche territoriali regionali, in coerenza con le indicazioni comunitarie espresse nello Schema di sviluppo dello spazio europeo (SSSE) e nelle raccomandazioni di policy di Espon 2006;
- il *Documento di Programmazione Economica e Finanziaria Regionale 2007-2009 (2006)*, che cadenza l'attività di programmazione della spesa in funzione degli obiettivi delle diverse politiche settoriali e che, nella versione attuale, costituisce un'anticipazione della programmazione nazionale e comunitaria;
- il *Documento di Programmazione Strategico- Operativa (2006)* che descrive gli indirizzi alla Giunta regionale per la programmazione integrata dei fondi europei, nazionali e regionali.

*Programmi Quadro Europei e Programma Nazionale per la ricerca, la competitività e l'innovazione*⁴⁹

⁴⁹ Quadro Strategico Nazionale
http://www.dps.tesoro.it/documentazione/QSN/docs/QSN2007-2013_giu_07.pdf

Il VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (2007-2013)

Il Programma Quadro (PQ) di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (RST) è lo strumento principale di finanziamento alla ricerca europea. Si tratta di un Programma pluriennale creato per sostenere e rafforzare la ricerca scientifica e tecnologica in Europa attraverso il co-finanziamento dell'UE ai progetti di ricerca. Il Programma Quadro coinvolge i più importanti settori scientifici e tecnologici della ricerca di base ed applicata (www.apre.it)

Il VII PQ, che copre il periodo 2007-2013, è per l'Unione europea una buona opportunità di portare la sua politica della ricerca al livello delle sue ambizioni economiche e sociali, consolidando lo Spazio europeo della ricerca (SER).

Per realizzare l'obiettivo, la Commissione intende aumentare il bilancio annuale dell'UE destinato alla ricerca e incentivare così gli investimenti nazionali e privati. L'attuazione del Settimo programma quadro dovrà, inoltre, soddisfare le esigenze in termini di ricerca e di conoscenza dell'industria e più in generale delle politiche europee. Il programma, che si articola in quattro programmi principali - Cooperazione, Idee, Persone, Capacità. - è stato notevolmente semplificato in modo da essere più accessibile ai ricercatori e più efficace. (<http://europa.eu>).

Programma Quadro Competitività e Innovazione (2007-2013)

Per la prima volta la Commissione Europea contempla la realizzazione di un ulteriore PQ, il Programma Quadro Competitività e Innovazione 2007-2013 (COM(2005)121 final), che prevede:

- il Programma Imprenditorialità e Innovazione, volto a sostenere la competitività delle piccole e medie imprese attraverso lo stimolo all'innovazione, all'avvio di relazioni cooperative, all'accesso ai *business services* e alla finanza innovativa, interventi per rafforzare la cultura di impresa negli imprenditori;
- il Programma ICT, volto a diffondere l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e comunicazione nelle PMI, l'accesso ai relativi servizi, la promozione di reti tematiche, progetti pilota e trasferimento di *best practice*;
- il Programma Energia Intelligente-Europa, attraverso cui promuovere a livello imprenditoriale l'uso razionale delle risorse energetiche e la diffusione delle energie rinnovabili, anche attraverso la creazione ed il rafforzamento di strutture di servizio e la formazione di management energetico a livello regionale e locale.

(http://www.ricercaitaliana.it/unione_europea_e_innovaz.htm)

PNR - Programma Nazionale della Ricerca (2010-2012)

Il Programma Nazionale della Ricerca è uno strumento predisposto dal governo per indirizzare nel Paese lo sviluppo coordinato delle attività di ricerca. Nel nuovo PNR 2010/2012 le principali novità introdotte riguardano il capitale umano, lo sviluppo di interventi industriali condivisi tra pubblico e privato, i coordinamenti locali delle strutture e infrastrutture, le priorità, la governance, il governo e il supporto normativo-legislativo.

Il PNR 2010-2012⁵⁰:

- stimola il consolidamento delle piattaforme tecnologiche nazionali, filiazione delle omonime europee;
- sostiene i distretti tecnologici, strutture di secondo livello che coordinano, localmente, istituzioni diverse aventi strategie di sviluppo comuni. Il PNR valuta lo stato dei distretti e disegna procedure per riorganizzarli;
- favorisce la nascita di poli di eccellenza, assimilati ai distretti ma impegnati su ben definite frontiere tecnologiche;
- propone interventi sulle infrastrutture: la valutazione ex-ante; unicità; rilievo internazionale; capacità di attrarre il Capitale Umano; caratura internazionale.

⁵⁰ Testo PNR 2010-2012
http://www.miur.it/0003Ricerca/0477Docume/8095Programma_cf3.htm

Modalità di aggregazione territoriali, esperienze di rete

Parchi scientifici e tecnologici: i Parchi Scientifici e Tecnologici nascono negli anni '90 su iniziativa del MIUR e, in alcune regioni, grazie ai finanziamenti della Comunità Europea. L'obiettivo era di promuovere e di coordinare le attività di ricerca e di integrarle all'ambiente industriale. Il ruolo dei Parchi Scientifici e Tecnologici è stato quello di fare da tramite tra il mercato e la produzione di conoscenze. Si tratta di uno strumento capace di facilitare, condensare e rendere meno costosi il percorso tra le necessità di sostegno all'innovazione e le soluzioni possibili, in funzione di una crescita effettiva del dialogo e

di una "fertilizzazione incrociata" tra ricerca scientifica e produzione di beni e servizi.

Nella maggior parte dei PST, sono anche presenti servizi e infrastrutture d'incubazione per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese a base innovativa, funzionalmente e strutturalmente integrate con il Parco nel quale le idee innovative, provenienti dall'eccellenza scientifica, trovano un *habitat* naturale per trasformarsi in impresa.

Il Parco sviluppa delle attività che, in numerosi casi, rappresentano le componenti fondamentali delle funzioni necessarie alle attività dei distretti tecnologici, occupando specificatamente la funzione di "postulante" della domanda di innovazione da parte delle PMI e di aggregazione dell'offerta tecnologica per soddisfare questa richiesta.

Distretti tecnologici: Il concetto di distretto tecnologico, ispirandosi al modello dei "distretti industriali" che caratterizzano l'industria italiana, è il risultato di un processo intrapreso dal 2002, tendente a razionalizzare e a stimolare le dinamiche presenti sul territorio in seno ai parchi tecnologici, ai centri di ricerca e ad altre entità simili. L'originalità del distretto, rispetto a questi ultimi, dipende dal ruolo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e dall'importanza delle regioni e delle collettività in questo processo di promozione e di trasferimento di tecnologie e innovazione. Un distretto tecnologico è un'aggregazione territoriale di attività di alte tecnologie in seno alla quale università e/o centri di ricerca pubblici, grandi imprese, PME-PMI e amministrazioni locali danno il loro contributo. Per altro, il distretto dispone di una vera e propria struttura di governance (consorzio pubblico-privato, regione) che permette di mutualizzare le forze delle imprese e dei centri di ricerca su un unico programma di alta tecnologia che abbia ripercussioni economiche significative (creazione di imprese e di brevetti) sul mercato nazionale ed internazionale, ma anche socio-economiche (creazione di posti di lavoro e formazioni altamente qualificate).

Riportiamo di seguito la definizione contenuta nel Programma

Nazionale della Ricerca 2010-2012

(http://www.miur.it/0003Ricerca/0477Docume/8095Progra_cf3.htm)

Aggregazione territoriale con struttura amministrativa propria, di attività ad alto contenuto tecnologico, nei quali forniscono il proprio contributo, con configurazioni diverse nelle varie realtà, Enti Pubblici di Ricerca, grandi imprese, piccole imprese nuove o già esistenti, enti locali. Il fine è favorire la competitività delle aree produttive, rafforzandole attraverso la ricerca e lo sviluppo di tecnologie chiave abilitanti e l'innovazione di prodotto, di processo e organizzativa (Rif. PNR 2005-2007).

Polo di competitività⁵¹. Combinazione, in una data area geografica, di imprese, centri di formazione e di unità di ricerca pubbliche o private, specializzati in particolari settori di attività e impegnati in progetti innovativi. Lanciati in Francia nel 2004, favoriscono l'innovazione a sostegno della crescita economica e dell'occupazione. , ne sono stati identificati ufficialmente 71, di cui 17 a valenza internazionale: 7 mondiali e 10 con vocazione a diventarlo. (Rif. <http://www.industrie.gouv.fr/poles-competitivite/brochure-en.html>).

⁵¹ Come definito nel PNR 2010-2012 alla voce Glossario

Polo d'innovazione⁵². Raggruppamento di imprese indipendenti - *start-up* innovatrici, piccole, medie e grandi imprese nonché organismi di ricerca - attivi in un particolare settore o regione e destinati a stimolare l'attività innovativa incoraggiando l'interazione intensiva, l'uso in comune di installazioni e lo scambio di conoscenze ed esperienze, nonché contribuendo in maniera effettiva al trasferimento di tecnologie, alla messa in rete e alla diffusione delle informazioni tra le imprese che costituiscono il polo. Lo Stato europeo che li fonda deve ricercare il giusto equilibrio tra PMI e grandi imprese, al fine di ottenere la massa critica voluta, attraverso la specializzazione in un determinato campo di R&S, tenuto conto dei poli esistenti nello Stato membro e a livello UE (si veda anche Polo di eccellenza) (Rif 2006/C 323/01).

⁵² Ibidem

4.5 Il glossario dei Poli d'innovazione

La Regione Piemonte è stata la prima regione italiana a istituire i Poli di Innovazione (con Deliberazione della Giunta regionale 5 maggio 2008, n. 25-8735): nuovi strumenti di politica industriale a sostegno della competitività delle imprese che, mutuati dall'esperienza francese, favoriscono la condivisione della conoscenza tra imprese e la convergenza degli investimenti su traiettorie di sviluppo di prodotti o servizi innovativi.

La misura dei Poli di Innovazione prevede una dotazione finanziaria di 60 milioni di euro a valere sul POR-FESR 2007-2013 (Programma Operativo Regionale "Competitività regionale ed occupazione" del Fondo europeo di sviluppo regionale). Con tali risorse verranno finanziate le attività dei soggetti gestori (6 milioni di euro) e le domande dei soggetti aggregati per lo sviluppo di progetti o l'accesso a servizi ad alto valore aggiunto per la ricerca e l'innovazione (54 milioni di euro).

La Regione Piemonte ha individuato 12 domini tecnologici in considerazione delle singole vocazioni di ciascun territorio, declinandoli nei settori strategici dell'economia piemontese: ICT, agroalimentare, creatività digitale e multimedialità, chimica sostenibile, energie rinnovabili e biocombustibili, architettura sostenibile e idrogeno, impiantistica, sistemi e componentistica per le energie rinnovabili, mecatronica e sistemi avanzati di produzione, energie rinnovabili e mini hydro, tessile, biotecnologie e biomedicale e nuovi materiali.

Nella documentazione fino ad ora prodotta nell'ambito della misura dei Poli di

⁵³ Vi sono delle differenziazioni nei documenti costitutivi dei singoli Poli. In qualche caso, come per il Polo della meccatronica, compaiono anche altri termini, come "dominio tecnologico" che però si potrebbe ricondurre al termine e al concetto "temi di ricerca", articolazione intermedia delle "traiettorie". Per approfondimenti: <http://www.regione.piemonte.it/innovazione/poli-di-innovazione.html>.

Innovazione della Regione Piemonte si possono individuare alcuni termini ricorrenti che assumiamo come standard per il presente documento⁵³:

Misura: strumento tramite il quale un asse prioritario trova attuazione su un arco di tempo pluriennale e che consente il finanziamento delle operazioni.

Ente gestore del singolo Polo: può avere varie forme giuridiche e diverse caratteristiche strutturali, più avanti descritte

Obiettivi generali: definiscono le funzioni costitutive che il Polo si assegna

Programmi d'azione: strumenti attuativi delle politiche di sviluppo dell'innovazione affidate ai Poli, comprensivi degli *obiettivi specifici*

Soggetti costituenti il Polo: imprese, università, dipartimenti, centri di ricerca pubblici e privati, enti locali.

Settori di attività: ambiti di prodotto e processo nei quali operano le singole imprese aderenti ai Poli, si trovano a vari livelli di definizione, da quelli molto generali (come aziende di prodotto, di processo o di prodotto - processo) a quelli molto dettagliati in termini di singoli prodotti realizzati

Dimensioni delle imprese: misurate in genere rispetto al numero degli addetti, secondo gli standard, piccole - medie - grandi aziende

Traiettorie: raggruppamenti omogenei, dal punto di vista tecnologico e scientifico, dei temi di ricerca

Temi di ricerca: articolazione delle traiettorie in funzione dei contenuti specifici tecnologici e scientifici

Settori di applicazione: ambiti produttivi dove possono trovare applicazione i temi di ricerca appartenenti alle diverse traiettorie

Progetti di ricerca: iniziative specifiche di ricerca correlate sia ai temi e alle traiettorie e sia ai settori di applicazione

Elementi di aggregazione dei Poli:

- preesistenza di **parchi scientifici e tecnologici** (Es: Bioparco di Ivrea, Tecnoparco del Lago Maggiore, ecc.);
- preesistenza di **distretti tecnologici**;
- **per settori produttivi** specifici (come il tessile o la meccatronica);
- **per "temi innovativi"** (in particolare i temi delle energie rinnovabili, delle nuove tecnologie trasversali, come le nanotecnologie ecc.);
- **per "componente geografica"**: non sempre quest'ultima componente coincide perfettamente con la presenza di significative realtà di produzione e ricerca coerenti con le singole aree di intervento scelte dai Poli.

In generale tale sovrapposizione è abbastanza consistente.

7
Sitografia

La sitografia costituisce la cornice informativa utile ad approfondire gli argomenti sviluppati nelle differenti sezioni 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, in riferimento alle voci del glossario. Per ogni singolo argomento sono riportate le informazioni e i documenti essenziali secondo la sequenza: rilevanza internazionale ed europea, nazionale, regionale e locale.

La sitografia è suddivisa nei seguenti argomenti:

CAPITALE INTELLETTUALE

Portali dedicati

Asset intangibili

Principi contabili internazionali

Centri di ricerca e gruppi di studio

POLITICHE PER LO SVILUPPO E L'INNOVAZIONE NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Strategia di Lisbona

Europa 2020

Programmi quadro e piani

Fonti di finanziamento pubbliche per lo sviluppo

Modalità di aggregazione territoriali: Cluster, Distretti industriali, Distretti tecnologici, Parchi scientifici

Rilevazioni e dati statistici

POLI DI INNOVAZIONE - Regione Piemonte

Misura regionale

CAPITALE INTELLETTUALE

Portali dedicati

<http://www.unic.net/>

Universal Networking Intellectual Capital. Conceptual company for Intellectual Properties.

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

WICI, the world's business reporting network, is a private/public sector collaboration aimed at improving capital allocation through better corporate reporting information.

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

Intellectual Capital and Revitalizing Manufacturing - Kenan Patrick Jarboe.

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

ICC - Intellectual Capital Community helps business and people to operationally execute their visions and strategies in order to reach their goals and to ensure that everybody works in the same direction.

<http://www.corporatelongitude.com>

Corporate Longitude - Knowledge Management; coordinator Professor Leif Edvinsson.

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

Knowledge Management Resource Center

<http://www.intellectualcapital.nl/>

Website, private and independent initiative edited by Christiaan Stam,

Associate Professor at the Centre for Research in Intellectual Capital
at INHOLLAND University of Applied Sciences.

Asset Intangibili

http://www.athenaalliance.org/pdf/IAM_41_IntangibleAssets.pdf
Intangible assets in capital market - Ian Ellis e Kenan Patrick Jarboe.

<http://www.athenaalliance.org/pdf/Intangiblefinancing-IST.pdf>
Intangible assets: Innovative financing for innovation - Ian Ellis e
Kenan Patrick Jarboe.

<http://www.basilea2.com/>
Basilea 2 è il nuovo accordo internazionale sui requisiti patrimoniali
delle banche.

<http://www.ll-a.fr/intangibles/>
Osservatorio Europeo sugli Assets Intangibili; portale in cui vengono
specificate le risorse internazionali, europee, nazionali e le Topical
Resources.

<http://www.eu-intangibles.net/>
European Observatory on Intangible Assets.

Principi Contabili Internazionali

<http://www.iasb.org/Home.htm>
The IASC Foundation is an independent, not-for profit private sec-
tor organisation working in the public interest. Its principal objecti-
ves are: to develop a single set of high quality, understandable, enfor-
ceable and globally accepted international financial reporting stan-

dards (IFRSs) through its standard-setting body, the IASB.

<http://www.iasb.org/Current+Projects/IASB+Projects/Intangible+Assets/Intangible+Assets.htm>

Progetto dell'IASB - International Accounting Standards Board - sugli Assets Intangibili

<http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/8A3C6720-AABE-4BE2-B776-0BBE51961AA0/0/IAS38.pdf>

IAS 38 Intangible Assets, technical summary - 2009; redatto da IASB - International Accounting Standards Board.

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm

Sezione del sito UE riservata agli IAS.

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

IAS (International Accounting Standard) Italia promuove e divulga eventi IFRS/IAS atti a: fornire tutte le ultime informazioni tecniche appena si rendono disponibili e sapere come ottenerle; conoscere come si lavora praticamente con gli IFRS pubblicando i suggerimenti degli esperti della professione contabile; inviare offerte speciali su specifiche risorse IFRS/IAS disponibili; presentare in catalogo le soluzioni informatiche a supporto della gestione degli IFRS.

<http://www.xbrl.org/it/>

Associazione italiana per lo sviluppo e la diffusione di tassonomie e di standard tecnologici in campo economico-finanziario.

Centri di ricerca e gruppi di studio

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

Athena Alliance (USA - Washington) è un'organizzazione no - profit

che si occupa di educazione pubblica e ricerca di informazioni su economia emergente a livello globale; Kenan Patrick Jarboe, Ph.D. President. (ENG)

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

IAFS - Intangible Assets Finance Society (USA - Pittsburgh, David E. Gould - Chairman) have the objectives to increase the visibility, transparency, and value of intangible assets through education, advocacy, and the promulgation of standards. The Society invites professionals sharing its goals and values to join.

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

Intellectual Asset Centre (IA Centre) in Glasgow, is a first, in Scotland and indeed in Europe - a unique centre to assist businesses in deriving value from their IA.

<http://leydesdorff.socsci.uva.nl/>

Gruppo di studio di Loet Leydesdorff. Science & Technology Dynamics, University of Amsterdam - Amsterdam School of Communications Research (ASCoR).

http://www.bancaditalia.it/bancaditalia/organizzazione/Aree/studi/str_econ_fin

BANCA D'ITALIA - Servizio Studi di struttura economica e finanziaria.

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

Mission Intangibles è un gruppo di lavoro di Aiaf (Associazione Italiana Analisti degli Finanziari), il cui obiettivo è quello svolgere un ruolo di guida, motivazione e confronto critico delle analisi sui metodi di misurazione, valutazione e comunicazione degli assets intangibili e valorizzazione del capitale intellettuale.

<http://www.ipfinance-institute.com/homepage.html>
IP Finance Institute - 'Intellectual Property Finance Competence Centre (Director Mario Calderini), founded by the Innovation Studies Group of the Politecnico di Torino and ICM Advisors.

<http://www.luiss.edu/dpatea/research-centers/luiss-lab-european-economics/>
The Luiss Lab of European Economics (Rome), established in 2003, develops and promotes research activities and training programmes on issues and topics related to European and international economics. Coordinator Prof. Stefano Manzocchi.

<http://www.confindustria.it/Conf2004/hpIXI.nsf/hp?readform&>
Progetto di formazione e di sensibilizzazione avviato da Confindustria sui temi della gestione dell'innovazione e sulle soluzioni organizzative più opportune per rafforzare le capacità concorrenziali delle aziende italiane.

POLITICHE PER LO SVILUPPO E L'INNOVAZIONE NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Strategia di Lisbona

<http://www.politichecomunitarie.it/attivita/17157/strategia-di-lisbona>
Portale Dipartimento Politiche Comunitarie Presidenza del Consiglio;
spiegazione e riferimenti Strategia di Lisbona.

<http://www.politichecomunitarie.it/attivita/16214/programma-nazionale-di-riforma-2008-2010>
Programma Nazionale di Riforma 2008 - 2010 per l'attuazione della
Strategia di Lisbona approvato dal Consiglio dei Ministri.

http://www.regione.piemonte.it/europa/dwd/strategia_lisbona.pdf
Strategia di Lisbona, disponibile sul sito Regione Piemonte.

<http://www.strategiadilisbonalazio.it/documenti.asp?categoria=5&so ttocategoria=28>
Definizione Strategia di Lisbona.

Europa 2020

<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARRO-SO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf>
Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile
e inclusiva; Commissione Europea.

<http://www.politichecomunitarie.it/attivita/17156/europa-2020-il-parere-italiano>
Portale Dipartimento Politiche Comunitarie Presidenza del Consiglio;

parere italiano su Europa 2020.

Programmi quadro e piani

<http://www.apre.it/ricerca-europea/VIIPQ>
Guida al VII Programma Quadro - Ricerca e Sviluppo; portale APRE, Agenzia della Promozione della Ricerca Europea.

<http://www.dps.tesoro.it/qsn/qsn.asp>
QSN - Quadro Strategico Nazionale 2007 - 2013; portale del Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica.

http://www.miur.it/0003Ricerca/0477Docume/8095Progra_cf3.htm
Materiale relativo al PNR - Programma Nazionale della Ricerca 2010 - 2012, disponibile sul portale del MIUR.

<http://www.miur.it/UserFiles/3222.pdf>
Programma Nazionale della Ricerca 2010 - 2012; fonte MIUR.

<http://www.industria2015.ipi.it/>
Portale Industria 2015: stabilisce le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo italiano del futuro.

http://www.regione.piemonte.it/europa/dwd/por_festr07.pdf
Programma Operativo Regionale 2007 - 2013, Regione Piemonte.

Strumenti finanziari della politica regionale europea

http://europa.formez.it/Fondi_strutturali_2007_2013.html

Fondi strutturali europei e fondi di coesione 2007 - 2013, pubblicati sul portale del "Formez".

<http://www.fondosocialeuropeo.it/fse.shtml>

Portale del Fondo Sociale Europeo - FSE.

<http://www.ricercaitaliana.it/far.htm>

Fondo per le agevolazioni per la Ricerca, portale Ricerca Italiana.

http://www.regione.piemonte.it/industria/fondi_07_13/index.htm

Elenco di tutti i fondi strutturali disponibili messi a disposizione, nell'ambito dei POR FESR, dalla Regione Piemonte.

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

Materiale informativo su POR FESR, portale Regione Piemonte.

http://www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/ricerca/dwd/sme2006_2.pdf

Programmi di sostegno dell'Unione Europea per le PMI. Una panoramica delle principali opportunità di finanziamento per le PMI europee.

Modalità di aggregazione territoriali: Cluster, Distretti industriali, Distretti tecnologici, Parchi scientifici

<http://www.wainova.org/atlas/index.html>

WAINOVA World Alliance for Innovation, contribuisce allo sviluppo sociale ed economico attraverso la promozione dell'innovazione.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/clusters-working-document-sec-2008-2635_en.pdf

The concept of clusters and Cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned

ned. Prepared by European Commission.

<http://www.proinno-europe.eu/projects/homepage/public/6959>
The European Cluster Alliance is an open platform that was established to maintain a permanent policy dialogue at EU level among national and regional public authorities responsible for developing cluster policies and managing cluster programmes in their countries.

<http://www.industrie.gouv.fr/poles-competitivite/>
Brochure informativa sui poli di competitività, fornita dal portale francese dell'industria.

<http://www.apsti.it/>
APSTI Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani, network nazionale dei Parchi Scientifici e Tecnologici, a cui aderiscono la maggioranza dei PST (31 associati) rappresentativi della quasi totalità delle regioni italiane, per sostenere lo sviluppo economico attraverso l'innovazione.

<http://www.distretti-tecnologici.it/home.htm>
Osservatorio sui distretti tecnologici in Italia.

<http://www.adite.it/adite/dt>
ADITE - Associazione Distretti Tecnologici si propone come associazione aperta volta a migliorare la capacità dei Distretti Tecnologici di lavorare in rete.

http://www.regione.piemonte.it/industria/dwd/ceris_cnr.pdf
Le caratteristiche socio-economiche dei cluster di imprese, Giampaolo Vitali e Gruppo di Ricerca Ceris Cnr.

http://www.finpiemonte.it/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=25

Materiale informativo sui Parchi tecnologici nella Regione Piemonte, fornito dal portale di FinPiemonte.

http://www.provincia.torino.it/sviluppolocale/prog_real/filiere/distretti/
Materiale informativo sui distretti industriali fornito dal portale della Provincia di Torino.

Rilevazioni e dati statistici

<http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009>

Aspetti metodologici degli EIS 2009 - prospetto informativo di sintesi. Documenti tematici di approfondimento sull'interazione tra indicatori EIS 2009 e variabili socio-economiche

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/09/18&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>
Sintesi del Final Report sugli EIS 2008-2010

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/introduction

Rilevazioni statistiche su ricerca e innovazione dei paesi europei, proposta e realizzata da EUROSTAT.

<http://www.istat.it/impres/innovazione/>

I dati Istat: Innovazione nelle imprese italiane

http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp_estero/altre_stat/bpt

La Bilancia dei Pagamenti della Tecnologia (BPT) registra gli incassi e i pagamenti riguardanti le transazioni con l'estero di tecnologia non incorporata in beni fisici (*disembodied technology*), nella forma di diritti di proprietà industriale e intellettuale, come brevetti, licenze, marchi

di fabbrica, *know-how* e assistenza tecnica. I valori registrati nella BPT rappresentano un indicatore dell'input (i pagamenti) e dell'output (gli incassi) di tecnologia.

<http://www.oecd.org/dataoecd/34/37/43247902.pdf>

Rapporto di valutazione OCSE sulle Politiche di Innovazione in Piemonte, 2009.

.

POLI DI INNOVAZIONE - Regione Piemonte

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

Sezione del sito della Regione Piemonte in cui è possibile consultare i documenti relativi ai Poli di innovazione.

<http://www.regione.piemonte.it/innovazione/images/stories/dwd/bando.doc>

Bando regionale per la costituzione, l'ampliamento ed il funzionamento dei Poli di Innovazione.

http://www.finpiemonte.it/index.php?option=com_content&task=view&id=192&Itemid=25

Sezione del sito di FinPiemonte dedicata ai Poli di Innovazione.

6
Bibliografia

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

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

Basic Science and Technology Statistics, OECD, December 2000, Introduction

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

Becattini G.: *Il calabrone Italia*, Società editrice il Mulino, Bologna, 2007.

Brandes, Ulrik, Erlebach, *Network Analysis: Methodological Foundations*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2005.

Carrington P. J., Scott J., Wasserman S., *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, New York 2005.

Corrado C., Hulten C. e Sichel D. (2005), *Measuring Capital and Technology: an expanded framework*, in *Measuring capital in the new economy*, The University of Chicago Press, Chicago and London.

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.

Gowers A., *Gowers Review of Intellectual Property*, HM Treasury, December 2006

Hand J., Lev B., *Intangible Assets: Values, Measures and Risks*, Oxford University Press, 2003.

Jackson, Matthew O. *A Strategic Model of Social and Economic Networks*, Journal of Economic Theory 71: 44-74, 2003.

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 DC 2001.

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

Manski C. F., *Economic Analysis of Social Interactions.*, Journal of Economic Perspectives 14: 115-36, 2000.

Marrano M. G., Haskell J. e Wallis G., *What happened to the Knowledge Economy?*, Queen Mary University of London, wp 603, june 2007.

Müller-Prothmann T., *Leveraging Knowledge Communication for Innovation Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development*, Frankfurt a. M. et al, 2006.

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

OECD/Oslo Manual - *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* - Third edition - A joint publication of OECD and Eurostat - Organisation for Economic co-operation and development Statistical Office of the European Communities - © OECD 2005

OECD/Ministerial report on the OECD Innovation Strategy - *Innovation to strengthen growth and address global and social challenges* - Key Findings Paris, 26 may 2010

OECD, *Reviews of regional innovation: Piedmont, Italy* - OECD Publishing, Paris, 2009

- Porter Michael E. , *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980
- Valente, T. W., *Network Models of the Diffusion of Innovations*, Hampton Press, Cresskill, NJ 1995.
- Wellman B., Berkowitz S. D., *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge University Press 1988.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Ronca C., *Competere con gli intangibili: immateriale e nuovi principi contabili nella creazione di valore nell'impresa*, Guerini e Associati, Milano 2007.
- Schumpeter J. A., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955.
- Stewart A. T., *La ricchezza del sapere*, Ponte alle grazie, Milano 2002.
- Sveiby K. E., *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- Trigilia. C., *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2005.
- 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

La versione finale .pdf di questo libro è stato realizzata nel mese di giugno 2010



Rispetta il tuo ambiente, pensa prima di stampare questo libro

Nel 2008 la Fondazione Adriano Olivetti ha inaugurato la *Collana Intangibili* con l'obiettivo di consentire una più ampia e tempestiva divulgazione dei risultati delle sue attività attraverso gli strumenti dell'editoria digitale. I volumi della collana sono disponibili online e si distinguono dalle consuete pubblicazioni della Fondazione grazie a due essenziali novità: puntuali annotazioni a margine del testo che rimandano ai temi dei paragrafi, e un'appendice dove sono resi disponibili alcuni documenti di approfondimento. Nella *Collana Intangibili* vengono presentati gli atti dei seminari promossi dalla Fondazione e i risultati di ricerche ritenute di significativa importanza scientifica, anticipando la loro eventuale pubblicazione all'interno della tradizionale serie dei Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti. La *Collana Intangibili* aderisce alla licenza *Creative Commons* che concede di mantenere i diritti d'autore permettendo allo stesso tempo di copiare e di distribuire l'opera purché se ne riconosca la paternità originaria.

Questo testo fa parte del progetto editoriale di accompagnamento alle iniziative del programma *Ivrea 2008-2010* della Fondazione Adriano Olivetti, che focalizzano e raccordano i temi dello sviluppo locale e della crescita competitiva delle imprese nell'ambito della *Knowledge Society*. Il lettore vi trova rappresentati i fondamenti di un sistema di rilevazione, analisi e valorizzazione degli intangibili d'impresa ispirato ai principi dell'*Intellectual Capital Reporting*. Tale sistema fa riferimento a un modello di rappresentazione e di misura del Capitale Intellettuale dell'impresa, che tiene conto delle dinamiche di disponibilità e di accumulazione del Capitale Intellettuale stesso e dei processi innovativi che li sostengono. Il modello, identificato con l'acronimo ICGM (*Intellectual Capital Growth Model*), è in grado di rappresentare il ciclo di sviluppo "ricorsivo" del Capitale Intellettuale e l'interazione tra quest'ultimo e il "ciclo di vita dell'innovazione" nell'impresa. Si introduce infine lo strumento metodologico, chiamato "Sonda", messo a punto per la rilevazione, l'analisi e la valorizzazione del Capitale Intellettuale rappresentato sulla base delle componenti e delle fasi identificate nel modello ICGM. e si specificano sia i correlati strumenti operativi di rilevazione del Capitale intellettuale ("Questionario") che i metodi *Scoreboard* adottati, che consentono di organizzare metriche adeguate per la stesura degli *Intellectual Capital Report*, guide indispensabili per misurare e per governare la competitività d'impresa basata sulla conoscenza.