

## **Il COVID e il ruolo strategico degli intangibili: quale diviene il peso di semplificazione, efficientamento e formazione?**

Col. Francesco Modesto & Cap. Davide Francesco Ricciardi

*L'anima pubblica e privata del sistema Paese, hanno diverse sensibilità nei confronti delle risorse intangibili a loro disposizione. Nell'industria il ruolo del capitale immateriale, (rapporti con l'ambiente esterno, processi interni all'impresa) ha assunto sempre più peso con l'avvento della new economy, completando le variabili strategiche per guadagnare spazi sul mercato. Negli anni si è creata la consapevolezza che, seppur non messi a bilancio, i beni immateriali siano fondamentali per la creazione di valore economico, la permanenza delle imprese sul mercato e la costituzione di differenziale competitivo. La Pubblica Amministrazione (PA) italiana non sembra avere la stessa consapevolezza dell'impresa in merito ai beni intellettuali e ciò è evidenziato da alcuni dati raccolti dal Comitato Tecnico Scientifico relativi al tasso di dipendenti pubblici laureati in Europa, alla spesa per la formazione nella PA, al ricorso al lavoro agile, e alla competenze digitali. Nel tentativo di mutuare nella PA i beni intangibili relativi dell'industria, si è riscontrata la non totale sovrapponibilità del capitale immateriale riconosciuto nell'impresa a quello relativo alla PA, arrivando poi a riflettere sulla crescita economica, la stabilità e l'innovazione derivanti dalla valorizzazione del capitale intangibile statale. Nei risultati di questa analisi è stata posta una particolare attenzione sul sistema valoriale dell'apparato statale. Sebbene anche le aziende percepiscano l'importanza di un sistema di valori fondanti di riferimento, si tratta soltanto di azioni orientate alla comunicazione esterna atte ad incrementare la reputation aziendale, ed il fatturato. Nella PA di contro, non potendo fissare come obiettivo ultimo l'incremento del giro d'affari, si ha la necessità di informare la propria azione prendendo le mosse dal complesso di valori che deve ispirare tutto il personale della PA. In tale contesto, la contingenza verificatasi in conseguenza della crisi sanitaria può creare i presupposti per raggiungere la piena consapevolezza dell'esigenza di investimenti in risorse immateriali, favorendo l'aumento della competitività del sistema Paese. Il capitale intangibile, per definizione, non è direttamente misurabile, tuttavia gli effetti degli investimenti in questo tipo di asset lo sono: per questo nell'ultima parte dello studio vengono proposti alcuni strumenti di valutazione quantitativa del ritorno dell'investimento a seguito della sensibilità verso i beni immateriali.*

---

## ***Introduzione***

La salute di qualsiasi impresa dipende strettamente, non tanto dai suoi *asset* “fisici” quali stabilimenti, impianti, automezzi, *hardware*, tecnologia, quanto da elementi intangibili.<sup>1</sup>

Tra le espressioni atte ad identificare i beni intangibili, quella che a livello dottrinale e internazionale ha il maggior riscontro è senza dubbio “capitale intellettuale”, descritto da Thomas Stewart come «l’insieme della conoscenza delle persone che operano in una azienda e che producono un vantaggio competitivo»<sup>2</sup>, e da Klein e Prusak come «l’insieme delle risorse intellettuali formalizzate, incanalate e sfruttate come leva per la produzione di beni di maggior valore»<sup>3</sup>.

In sostanza, i beni immateriali (non relativi a risorse fisiche e tangibili) sono gli *asset* di cui l’impresa può disporre, o su cui può vantare un diritto esclusivo, che contribuiscono a determinarne il vantaggio competitivo, accrescendone il valore economico e finanziario.<sup>4</sup> L’attenzione verso tale tipologia di beni è cresciuta in modo esponenziale negli ultimi anni: l’analisi del valore di mercato delle aziende (*market to book value*) è uno dei metodi maggiormente utilizzati per descrivere la crescita di importanza del capitale intellettuale.<sup>5</sup> Se quanto precede è valido per le imprese, interessa a maggior ragione le gli enti della Pubblica Amministrazione, includendo tutte quelle istituzioni politiche ed economiche che appartengono al sistema paese. Questi infatti, non avendo nell’aumento del fatturato l’obiettivo finale, devono avere un *main focus* sui beni immateriali alla luce dell’intangibilità *dell’output* atteso. Il paradosso creatosi negli ultimi anni è che mentre le aziende hanno compreso il vantaggio competitivo fornito dagli intangibili, nella Pubblica Amministrazione non sussiste lo stesso grado di sensibilità su questo aspetto. La crisi pandemica in atto ha messo a nudo tali limiti dell’amministrazione pubblica, ma al contempo offre l’opportunità di colmare i *gap* evidenziati.

---

<sup>1</sup> Kaplan R. S., Norton D. P., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino, 2015

<sup>2</sup> Stewart T., *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Important Asset*, Time Inc., New York, Fortune Magazine, 1991

<sup>3</sup> Klein D., Prusak, L., *Characterising Intellectual capital*, Cambridge, MA, Centre for Business Innovation, 1994

<sup>4</sup> Fontana F., *Le risorse immateriali nella comunicazione economico-finanziaria*, Giappichelli, Torino, 2000

<sup>5</sup> Baruch L., *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, ETAS, Milano, 2013

Classificare i beni intangibili è necessario al fine di misurare l'entità degli stessi e conseguentemente, misurare gli effetti che gli investimenti in tali beni producono sulle organizzazioni.

Una classificazione tipo degli *asset* immateriali è quella che suddivide gli *intangibles* in quattro sotto-categorie<sup>6</sup>:

- capitale relazionale (network di mercato, comunità operativa, ecc);
- capitale umano (formazione, personale, *know how*, ecc);
- capitale organizzativo (*governance*, sistema organizzativo, processi, ecc);
- capitale intellettuale (ricerca e sviluppo, innovazione, brevetti, ecc).

### ***I beni intangibili nella Pubblica Amministrazione***

Una PA efficiente può aumentare la produttività di tutto il Paese attraverso la definizione di procedure amministrative più veloci, l'erogazione di servizi migliori e più accessibili, un più rapido avvio di nuove imprese e lo snellimento della burocrazia per quelle esistenti. La buona conduzione delle attività delle organizzazioni pubbliche è requisito fondamentale per progettare ed attuare politiche collettive di successo, che promuovano lo sviluppo socio-economico, favoriscano l'occupazione e la stabilità sociale, in altre parole la crescita del Paese.

Le amministrazioni pubbliche presentano caratteristiche del tutto analoghe alle grandi imprese (dimensione, struttura organizzativa, complessità strategica e tecnica dei processi produttivi): di qui la necessità di adottare tecniche e strumenti di gestione delle risorse intangibili implementando insiemi coordinati di risorse immateriali per garantire un rinnovamento a livello intra e inter-organizzativo finalizzato ad un efficientamento delle attività. Per questo motivo sta crescendo, anche nella PA, la consapevolezza dell'ineluttabilità della valorizzazione delle competenze esclusive, del personale, dei sistemi proprietari e delle procedure amministrative per sostenere i processi decisionali e gestionali e migliorare l'*output* atteso.

Tuttavia, l'assenza di un quadro teorico e metodologico (imputabile alla lentezza con la quale i modelli concettuali sviluppati in ambito privato sono acquisiti e adeguati

---

<sup>6</sup> Orlandi M., *Il bilancio del capitale intellettuale: gestione, valutazione e misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2012

all'interno delle amministrazioni) rappresenta una difficoltà a tradurre questa consapevolezza in orientamento strategico finalizzato alla piena valorizzazione del patrimonio immateriale.

Il Comitato degli Esperti in Materia Economica e Sociale, istituito dal Governo durante l'emergenza pandemica odierna, ha redatto delle proposte finalizzate al rilancio del Paese, dalle quali sono emerse evidenze utili a misurare la necessità degli investimenti in beni intangibili nell'ambito della PA:

- La bassa scolarizzazione dei dipendenti pubblici italiani (l'Italia è il paese con il minor tasso di dipendenti pubblici laureati in Europa (39,4%);
- Il dimezzamento della spesa per la formazione nella PA (263 mln nel 2008, 147 mln nel 2017);
- la bassa adozione (nell'era pre-pandemica) dello strumento dello smart working (16% rispetto al 58% delle imprese);
- Basse *skill* digitali: il Belpaese si colloca al 26° posto nell' UE28 per quanto riguarda le *skills* digitali della popolazione con solo il 44% degli individui tra i 16 e i 74 anni in possesso di competenze digitali di base (57% media UE);
- Lacune significative del sistema formativo tradizionale relativamente alle competenze innovative (solo il 20% degli insegnanti ha effettuato corsi formativi in materia di alfabetizzazione digitale e il 24% delle scuole manca ancora di corsi di programmazione);
- Il grave ritardo italiano nell'impiego delle tecnologie informatiche nel ciclo di *procurement* che genera perdite di efficienza e competitività (si tenga conto che il 16% del PIL Europeo è costituito da appalti pubblici)<sup>7</sup>.

I dati succitati supportano la tesi per la quale nella Pubblica Amministrazione sia necessario un maggiore sforzo nell'orientamento strategico volto alla valorizzazione dei beni intangibili.

La pandemia ha mostrato alla società l'importanza delle nuove tecnologie consentendo agli individui isolati di mantenere rapporti sociali metempirici aumentando il livello di sopportabilità della limitazione della libertà. Su questa scia si sono poste

---

<sup>7</sup> Colao V. e A.V., Iniziative per il rilancio Italia 2020-2022 rapporto per il Presidente del Consiglio dei Ministri, <http://www.governo.it/it/articolo/iniziative-il-rilancio-italia-2020-2022/14726>.

opportunità nell'ottica della semplificazione, dell'efficientamento e della formazione. Il Decreto Legge 16 luglio 2020 n.76, il cd. "Decreto semplificazione"<sup>8</sup> è un esempio di opportunità colta da una delle criticità portate dall'emergenza pandemica. Il decreto impone una drastica riduzione dei tempi di trattazione delle pratiche per erogazione di servizi pubblici, la creazione di un domicilio digitale agli enti pubblici e privati, agevola le procedure per la realizzazione di reti in fibra ottica e di stazioni di ricarica per i veicoli elettrici.

L'incentivo alla pratica dello *smart working* è l'esempio paradigmatico dell'efficientamento indotto dalla crisi sanitaria. Esso consente l'abbattimento delle tradizionali distanze tra luoghi di vita e luoghi di lavoro, con relativa riduzione dei costi delle utenze lavorative, dei tempi di spostamento, del traffico, delle emissioni di Co2 e altri benefici. Tali vantaggi investono in egual misura i lavoratori privati e pubblici, anche se per quanto riguarda il *management* pubblico vi è più difficoltà nell'adattamento alla transizione verso il lavoro a distanza. Vi sono degli aspetti che possono pregiudicare i benefici portati dallo *smart working*: la mancanza di formazione dei lavoratori che predisponga il personale alle nuove dinamiche lavorative; la complessa, ma diffusa, coabitazione tra *smart working* e didattica a distanza in ambito familiare; l'insufficienza di infrastrutture di rete atte a supportare un incremento importante di traffico dati. In aggiunta ai suddetti limiti contingenti, ve ne sono altri di natura culturale come: la *formamentis* votata alla burocrazia e al dirigismo; la difficoltà ad operare per obiettivi e non per compiti; la necessità di avere fisicamente a disposizione i propri collaboratori; la reticenza nei confronti della delega.

Nell'esercizio di adattare alla Pubblica Amministrazione il complesso di beni intangibili precipi delle imprese, appare ovvio che, non essendo il ricavo il fine ultimo delle organizzazioni pubbliche, queste necessitano di fondare la propria spinta produttiva basandosi su un sistema di valori comune.

Le pubbliche amministrazioni sussistono per servire l'interesse pubblico e coloro che ne fanno parte sono responsabili dei risultati che generano rispetto al singolo, alla famiglia, alla comunità e alla società. Sono i principi e i valori a rappresentare la base di una buona *governance* e definire il comportamento nella Pubblica Amministrazione. Si tratta di elementi astratti per loro natura – quindi beni intangibili per eccellenza – e si

---

<sup>8</sup> Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana Serie Generale n. 228 del 14 set. 2020 Suppl. Ord. n. 33.

sviluppano su due piani: l'amministrazione nel suo complesso e le singole istituzioni. All'interno di uno *standard* comune, incentrato sui valori fondamentali, ogni singola amministrazione pubblica tende a riprendere e personalizzare i propri sistemi di valori coerentemente coi propri obiettivi. L'integrazione dei valori necessita di una *leadership efficace*, che sia esemplare e promotrice dell'importanza dei valori l'organizzazione.

Di fianco a principi e valori si posiziona l'etica che, nella Pubblica Amministrazione, si declina nell'agire nell'interesse pubblico: è questo che deve continuamente informare le azioni, le decisioni e l'integrità dei dipendenti pubblici.

### ***Misurazione degli effetti ottenuti dagli investimenti in beni intangibili***

Come in ogni investimento, anche nel caso in cui questi siano destinati a beni intangibili, è importante valutare l'entità dei benefici. Nel caso della Pubblica Amministrazione, a meno di aziende pubbliche con dinamiche sovrapponibili a quelle private, il focus deve essere posto sull'utenza destinataria dei servizi resi, sia essa il cittadino o un altro ente pubblico. Alla comune attività di indagine in ottica di *customer satisfaction*, deve essere affiancato lo studio del livello di soddisfazione del complesso delle pubbliche amministrazioni che, pur non essendo tutte coinvolte nell'erogazione finale del prodotto/servizio, cooperano per il raggiungimento di un determinato obiettivo. In pratica è necessario misurare il livello di soddisfazione inter-istituzionale oltre a quella del cittadino.

In tale ambito, la misurazione (secondo parametri di qualità, efficienza immagine ecc.) delle *performance* nella PA in termini di creazione di valore pubblico, assume un ruolo fondamentale. In sostanza, così come per le imprese, è necessario individuare una serie di processi che, mediante l'acquisizione di risorse tangibili e intangibili, consentano la creazione di valore pubblico, enfatizzando la produzione, l'offerta e la qualità dei servizi come dimensioni rilevanti per la valutazione. A questo proposito, è importante sottolineare come la difficoltà dell'implementazione di un sistema di valutazione nella PA parta proprio dall'indeterminatezza e dalla labilità del concetto di valore pubblico. Infatti è necessaria una riflessione attenta da parte delle amministrazioni per individuare rispetto alla propria *performance* gli elementi che possano generare tale valore. Inoltre, è da sottolineare che l'implementazione di sistemi di misurazione comporta l'adozione di

profondi cambiamenti che prevedono non solo attività di reingegnerizzazione dell'organizzazione ma anche un radicale cambiamento culturale e di mentalità.

### ***Conclusioni***

Per ottenere un incremento della competitività del Sistema Paese risulta imprescindibile la consapevolezza dell'importanza dei beni intangibili nell'ambito tanto dell'impresa, quanto della Pubblica Amministrazione. Questa cognizione deve imprescindibilmente portare le organizzazioni a valorizzarli nella loro *vision* strategica pianificando investimenti a lungo termine su di essi. La pandemia in atto porge l'opportunità di individuare i *gap* di capitale immateriale e al contempo facilita la disponibilità di fondi sovrastatali dedicati alla ripresa economica che possono, anzi dovrebbero, in parte essere dedicati a questo tipo di investimenti. Risulta infine essenziale che gli investimenti negli *intangibles* siano seguiti da strumenti di misurazione che consentano di correggere, ampliare, non rinnovare l'allocazione di risorse in questo ambito.

---

### ***Bibliografia***

Angeletti S., *Gestire e valutare le risorse intangibili*, Maggioli Ed., Rimini, 2017

Bartoli F., *Valore d'impresa e valore intangibile. Una metodologia per la valutazione delle aziende: guida alla misurazione e alla pianificazione del valore*, Franco Angeli, Milano, 2019

Baruch L., *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, ETAS, Milano, 2013

Basi F., *Capitale intellettuale*, Giuffrè, Milano, 2015

Beretta Zanoni A., *Il valore delle risorse immateriali. Equilibrio economico aziendale, beni immateriali e risorse intangibili*, Il Mulino, Bologna, 2015

Brusati L., Fedele P., Ianniello M., *il ruolo delle risorse immateriali nell'esercizio della funzione di public governante: da modello teorico a pratica gestionale*, Forum, Udine, 2012

Comuzzi E., Marasca S., Olivotto L., *Intangibles. Profili di gestione e di misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2019

Cornali F., *La ricchezza intangibile. Economia, società e capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2019

Filosa G., *Il Cambiamento come opportunità: la formazione ai tempi del coronavirus*, Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione 2/2020

Fontana F., *Le risorse immateriali nella comunicazione economico-finanziaria*, Giappichelli, Torino, 2000

Haskel J., *Capitalismo senza capitale. L'ascesa dell'economia intangibile*, Franco Angeli, Milano, 2018

Kaplan R. S., Norton D. P., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, Torino, 2015

Lazzarini G., *L'asset intangibile dell'azienda. Investire sul capitale umano per affrontare le sfide della ripresa*, Il Sole 24ore, Studi, 2020

Manca F., *Il valore di bilancio degli intangibles assets*, Cedam, Padova, 2016

Miele L., *Beni materiali e immateriali. Affitto d'azienda, ammortamenti, leasing*, IPSOA, Milano, 2018

Naddeo A., *Misurare per decidere*, Rubbettino Editore, Roma, 2007

Orlandi M., *Il bilancio del capitale intellettuale: gestione, valutazione e misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2014

Renaldi A., *La valutazione dei beni immateriali: metodi e soluzioni*, Giuffrè, Milano, 2017

Ronca C., *Competere con gli intangibili. Immateriale e nuovi principi contabili nella creazione di valore dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2019

Rossi P., *Beni immateriali, asimmetrie informative e analisti finanziari. Profili teorici, metodologie ed evidenze empiriche*, Franco Angeli, Milano, 2018

Servalli S., *Il valore dei beni immateriali nell'economia dell'impresa. Profili sistematici, strutturali ed analitici*, Giappichelli, Torino, 2016

---

Il COL. FRANCESCO MODESTO è laureato con lode in Scienze dell'Informazione presso l'Università di Torino e ha conseguito i master di 1° livello in Studi Internazionali Strategico-Militari presso l'Università degli studi di Roma Tre nel 2012, e di 2° Livello in Scienze Strategiche presso l'Università di Torino nel 2008 e in Servizi logistici e di comunicazione per sistemi complessi presso l'Università degli studi di Roma "La Sapienza" nel 2014. Durante la sua

carriera è stato impiegato presso il Gabinetto del Ministero della Difesa, il VI Reparto C4I dello Stato Maggiore della Difesa e il IV Reparto Logistico dello Stato Maggiore dell'Esercito. Attualmente è il Comandante dell'11° Reggimento Trasmissioni di Civitavecchia.

Il CAP. DAVIDE FRANCESCO RICCIARDI è laureato in Scienze Strategiche e delle Comunicazioni e in Giurisprudenza. Ha conseguito il master di 1° livello in *peace keeping management* e il master di 2° livello in diritto internazionale umanitario dei conflitti armati. Egli è inoltre titolato quale Consigliere Giuridico nelle Forze Armate in seguito alla frequenza del corso presso il Centro Alti Studi della Difesa. Attualmente riveste il ruolo di Comandante di Compagnia nell'ambito dell'11° Reggimento Trasmissioni.

---

Si precisa che le opinioni esposte nel presente elaborato, ricevuto e reso disponibile nell'ambito dell'iniziativa Call for Papers #CASD2020, sono attribuibili esclusivamente agli autori e non rispecchiano necessariamente il punto di vista del Centro Alti Studi per la Difesa.

