

Il patrimonio delle competenze e il capitale intellettuale: una questione di sicurezza nazionale

di Giuseppe Principato

Abstract

Nella moderna società globale dell'informazione il capitale intellettuale è la risorsa più significativa per lo sviluppo e la crescita. Uno dei suoi elementi più importanti e vitali è rappresentato dal capitale umano, ovvero l'insieme delle conoscenze, capacità e abilità delle persone che costituiscono la linfa vitale per lo sviluppo del capitale intellettuale.

Questo importante patrimonio intangibile assume oggi una valenza strategica nella competizione geo-economica tra gli Stati per via degli effetti di medio-lungo termine che determina sul piano economico e sociale e per i conseguenti impatti che può determinare sul piano della sicurezza nazionale di un paese, sia sul versante interno che su quello esterno.

Profilo dell'autore

Giuseppe Principato è senior buyer presso Saipem S.p.A., società di Ingegneria e Costruzioni del gruppo Eni specializzata nella realizzazione di infrastrutture nel settore energetico, è laureato in Organizzazione e Risorse Umane presso l'Università Statale di Milano, è corsista al Master in Sicurezza e Intelligence presso l'Università Internazionale di Scienze Sociali di Mantova, ha prestato servizio nell'Arma dei Carabinieri in qualità di Carabiniere Ausiliario.

1. Il concetto di competenza

1.1 – La definizione

Nel linguaggio comune, quando utilizziamo il termine 'competenza' ci riferiamo per lo più all'insieme delle capacità e delle abilità personali nello svolgere un compito specifico, ma addentrandosi nell'analisi del suo significato è facile rendersi conto che si tratta di un concetto multidimensionale e variegato che chiama in causa le componenti cognitive e motivazionali che la persona mette in atto per realizzare una prestazione efficace. Per addentrarsi nel cuore del concetto, dobbiamo necessariamente passare attraverso le definizioni più citate in letteratura.

Un punto di partenza irrinunciabile è la definizione proposta inizialmente da Klemp (1980), successivamente ripresa da Boyatzis (1982), che ha trovato poi una formulazione più compiuta in Spencer e Spencer (1993) che hanno essenzialmente ripreso il modello dello psicologo e consulente americano David McClelland (1973).

Questo articolo è pubblicato nell'ambito delle iniziative della sezione Il mondo dell'intelligence nel sito del Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica all'indirizzo www.sicurezzanazionale.gov.it.

Le opinioni espresse in questo articolo non riflettono necessariamente posizioni ufficiali o analisi, passate o presenti, del Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica.

Tale definizione si compone di due parti, di cui la prima ne individua il significato: «una caratteristica intrinseca di un individuo causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione», la seconda ne elenca i suoi tratti costitutivi: «si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità».

Da questa definizione si evincono necessariamente degli assunti sottintesi che vengono sintetizzati da Levati e Saraò in quattro questioni di fondo¹.

1.2 Le quattro questioni di fondo

Prima questione: competenza come caratteristica intrinseca

Anzitutto, il definire la competenza come caratteristica intrinseca «significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo»². Alla natura intrinseca della competenza vanno associate anche due caratteristiche essenziali: la ripetibilità della performance ed il mantenimento della sua qualità nel tempo indipendentemente dalle situazioni in cui si esprime. Senza queste caratteristiche una prestazione, anche se eccellente, potrebbe risultare il frutto occasionale di una serie di circostanze fortuite. In questo senso la competenza è vista quindi come un attributo della personalità, come nucleo stabile del soggetto.

Questi caratteri di intrinsecità e stabilità sembrano però scontrarsi con il fatto che esse nella realtà possano essere passibili di uno sviluppo. Tale contraddizione si riferisce ad una frequente mancanza di chiarezza terminologica e concettuale tra ‘competenza’ e ‘capacità’. Facendo questa distinzione l’elemento stabile legato intrinsecamente all’individuo può essere solo la capacità, ovvero quella serie di caratteristiche personali di cui è dotato un individuo e che gli permettono di eseguire con successo una determinata prestazione. La capacità è a sua volta condizionata dall’attitudine che ne rappresenta il suo substrato costituzionale.

Possiamo dire che la capacità è il modo in cui si esprime un’attitudine che ha trovato condizioni esterne (contestuali) ed interne (motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi attraverso comportamenti ed infine prestazioni. È importante sottolineare che l’attitudine si trasforma in capacità solamente se trova sollecitazioni ambientali favorevoli e delle occasioni di esercizio concrete.

Se invece parliamo di competenza, essa non può essere identificata solo con l’espressione di un’attitudine ma comporta una ulteriore possibilità di apprendimento ed accrescimento di altre due componenti: le conoscenze e le esperienze finalizzate.

Queste due componenti, fortemente collegate tra loro in quanto sono le esperienze che fanno maturare le conoscenze e gli conferiscono la specificità tipica della comunità professionale di appartenenza, sono infatti gli elementi che permettono la trasformazione dell’insieme delle capacità di un individuo in quelle azioni concrete che costituiscono la prestazione. Un altro concetto collegato a quello di competenza è quello di padronanza, ovvero il saper utilizzare la struttura di conoscenze ed esperienze finalizzate che permettono all’individuo di sviluppare una sensazione di controllo e potere sulla situazione.

Se andiamo quindi a concepire la competenza come un insieme articolato fatto di capacità, conoscenze ed esperienze la contraddizione tra stabilità e possibilità di sviluppo viene superata considerando la capacità come elemento di stabilità, mentre conoscenze ed esperienze finalizzate ne rappresentano l'elemento di sviluppo.

Seconda questione: il collegamento causale

Una seconda questione riguarda il rapporto causale tra competenza e performance.

In letteratura si ritrova una frequente sovrapposizione tra il concetto di performance ed il concetto di competenza, definiti entrambi come comportamenti e questo rende difficile comprendere l'essenza del loro collegamento causale. Questa confusione tra competenze, performance, comportamento e caratteristiche individuali sembrerebbe nascere dalla volontà di presentare le competenze in un modo che possa essere recepito nella realtà aziendale piuttosto che essere solamente oggetto del linguaggio degli psicologi. Quindi, parlare di comportamenti invece che di tratti della personalità è apparso più semplice, concreto e maggiormente accettabile per la molteplicità degli interlocutori aziendali. Questa soluzione però appare un po' troppo semplicistica e rischia di peggiorarne la comprensione piuttosto che favorirla. Questo perché partire dal comportamento come unico dato osservabile è una scorrettezza metodologica e non considera il nesso causale esistente tra competenza e performance.

Senza dubbio l'elemento osservabile è solamente il comportamento e non le caratteristiche intrinseche sottostanti ma è anche vero che alla radice della dimensione comportamentale vi è una dimensione psicologica e tra di esse vi è una stretta correlazione. Alla radice di un comportamento sta un insieme di capacità, in stretto legame tra loro, all'interno di un contesto definito.

Le abilità tecniche, le motivazioni, i tratti e l'immagine di sé sono quindi tutti eventi psicologici mai direttamente osservabili o visibili ed in questo senso la competenza non appartiene alla dimensione comportamentale ma alla dimensione psicologica. La performance invece appartiene alla dimensione comportamentale ed è costituita dall'insieme dei comportamenti messi in atto dall'individuo per raggiungere i suoi obiettivi all'interno di un ruolo.

La descrizione della prestazione come modello di comportamenti attesi è quindi il punto di partenza per la definizione delle competenze, ed il nesso causale viene stabilito collegando questi comportamenti con i fattori che permettono di attuarli, cioè con tutti gli elementi costitutivi della competenza.

Per individuare un nesso tra dimensione comportamentale e dimensione psicologica è necessario quindi disporre di uno schema di riferimento ben costruito e coerente che spieghi quali siano i fattori costitutivi della competenza e soprattutto le loro interconnessioni.

Terza questione: specificità della mansione in cui la competenza si esprime

Nella definizione di Boyatzis si fa riferimento all'eccellenza della performance in una mansione³ ed in effetti tutti gli autori concordano verso una visione della competenza come livello superiore della

performance. Questo spiega dunque il motivo del forte interesse del mondo aziendale per le competenze per cercare di assicurarsi il maggior numero possibile di performance superiori o mettere le persone in condizioni di poter esprimere performance superiori.

Anche nel linguaggio comune il termine ‘competenza’ rimanda ad una prestazione non ordinaria ma che si distingue dalle altre per efficacia rispetto al compito richiesto. Per questa ragione non si può prescindere dal definire lo specifico ambito di espressione della competenza. Effettivamente, la maggior parte delle tecniche aziendali di rilevazione delle competenze partono da un benchmarking delle performance focalizzate su singole mansioni nella speranza di poter produrre elenchi e disporre di standard di riferimento simili alle procedure aziendali.

L’interrogativo che sembrerebbe lasciare aperto un approccio di questo tipo è se la competenza sia legata specificatamente a una mansione particolare o se invece sia esportabile in contesti diversi dallo specifico posto di lavoro. Nel nutrito dibattito scientifico che si è aperto circa il vantaggio o meno di tale approccio, per esempio Woodruffe conclude affermando che «è difficile riadattare alla meglio un elenco preesistente. La soluzione migliore è quella di partire da zero e compilare un elenco delle competenze più adatte a una mansione data in una organizzazione specifica. Gli elenchi preesistenti possono essere tuttavia usati come termini di confronto con quelli della nostra organizzazione»⁴.

Si considera quindi la competenza specificatamente collegata a una mansione all’interno di una particolare organizzazione e non si vede dunque il vantaggio di un approccio di questo tipo rispetto a quello tradizionale basato sulle prestazioni.

Nella prospettiva fornita da G. Sarchielli, la competenza diventa invece una «capacità generale di interpretare il contesto, di individuare potenziali soluzioni, di trasferirle nella pratica e di sedimentarle anche in regole non scritte»⁵. Ciò presuppone una mentalità di ricerca come nucleo centrale della competenza o, come suggerisce Schon, una capacità di dialogo con il contesto (le sue incertezze, incoerenze, minacce ecc.)⁶. Con questa prospettiva la specificità del contesto non ha più importanza in quanto la competenza diventa capacità di agire a elevati livelli di performance in qualsiasi contesto.

Quindi, le ipotesi proposte dalla letteratura specialistica sono essenzialmente due: la prima identifica la competenza come migliore prestazione legata ad una specifica mansione, la seconda identifica la competenza come capacità di dominare il contesto indipendentemente dalle situazioni specifiche.

L’interrogativo aperto potrebbe trovare una risposta nel concetto di ruolo, inteso come insieme dei comportamenti richiesti, in termini di attività, e attesi, in termini di integrazione alla cultura dell’organizzazione.

I comportamenti correlati alle attività consistono in modalità di azione effettivamente attivate nella realtà specifica, indipendentemente dai compiti prescritti e dalle responsabilità connesse alla posizione (mansione). La differenza tra attività effettive (ruolo) e mansione è importante e può indurre in confusioni se non tenuta in debita considerazione. Potremmo esemplificare il concetto dicendo che uno dei comportamenti attesi del ruolo del capo è decidere, mentre uno dei suoi

compiti è stendere il budget annuale e una delle sue responsabilità è raggiungere gli obiettivi assegnati. La differenza tra ruolo e mansione sta proprio nel fatto che il primo definisce le attività attese nella realtà, la seconda i compiti prescritti e le responsabilità attribuite. È ovvio poi che le attività devono essere correlate alle responsabilità e ai compiti prescritti per soddisfarli.

I comportamenti attesi, correlati con la cultura organizzativa, sono le modalità di azione che risultano significative e vincenti in quel determinato ambito in quanto congruenti con i valori e correlate con la strategia espressi dall'organizzazione.

Quindi, rispetto a quanto proposto da alcuni autori, l'ottica viene praticamente capovolta: l'elemento aspecifico della competenza è legato alla mansione mentre l'elemento specifico è legato all'aspetto culturale. In questo senso è vero che non esiste competenza per qualsiasi situazione, ma la specificità si esprime rispetto alla cultura aziendale, non alla mansione.

Proprio per questo motivo possono risultare poco agevoli i cambiamenti culturali in una organizzazione o i cambiamenti da una organizzazione all'altra.

Possiamo dunque affermare che per prevedere il successo o meno di una persona in una nuova situazione non ci si può basare esclusivamente sul suo passato professionale, ma bisogna integrare l'analisi delle esperienze e delle conoscenze con l'analisi delle capacità, andando a ricercare le caratteristiche che consentano l'inserimento in una cultura determinata della quale bisogna conoscere i requisiti e gli aspetti specifici. In questi termini possiamo dire che competenza è possibilità di controllo sull'ambiente esterno, di cui la cultura sintetizza le richieste e le sollecitazioni.

Quarta questione: i fattori costitutivi della competenza

A che cosa ci riferiamo esattamente quando parliamo di competenza? La risposta a tale quesito presenta un doppio ordine di difficoltà: da un lato la scarsa chiarezza e la non univocità delle definizioni, dall'altro la varietà e numerosità dei fattori individuati come componenti della competenza e inclusi negli elenchi dei suoi componenti dai vari autori. In questi elenchi troviamo motivazioni, tratti di sé, ruoli sociali, conoscenze, abilità, fiducia in se stessi, self-control, resistenza allo stress, visione personale, atteggiamenti e valori, archivio di conoscenze usato dalla persona, capacità di saper selezionare e organizzare le risorse disponibili, creatività e abilità cognitive. Viene dunque offerta una nutrita serie di elementi intellettuali, conoscitivi, affettivi, motivazionali e culturali che rendono la competenza un qualcosa di onnicomprensivo. È necessario quindi spiegare come tutti questi aspetti sono legati tra loro e come essi interagiscano, in modo da permettere l'individuazione della competenza come fenomeno distintivo. Per fare ciò è necessario individuare pochi essenziali elementi, concepiti in un quadro coerente, esaminandone i loro rapporti e le reciproche influenze.

Anzitutto, sia il fattore contesto, sia il fattore motivazione, pur non rientrando nei fattori costitutivi, agiscono come catalizzatori nei passaggi cruciali tra attitudine e capacità ed hanno quindi grande importanza. Senza motivazione e contesto la competenza non si può realizzare. Il contributo di Le Boterf offre una interessante chiave interpretativa in questo senso affermando che «non c'è

competenza se non la competenza in atto»⁷, ovvero viene messo in evidenza che si tratta di un processo a valore aggiunto di ricostruzione, oppure, come commenta Battistelli, «la competenza non consiste nelle risorse da mobilitare ma nella mobilitazione stessa delle risorse»⁸. Anche Leplat sottolinea l'aspetto della contestualizzazione affermando che «la competenza è sempre relativa a una situazione della quale si cerca di sfruttare tutti gli elementi per permettere all'individuo di adattarsi»⁹.

In questa visione, il repertorio di risorse che consideriamo costitutive della competenza (esperienze finalizzate, conoscenze e capacità) rappresentano solamente la condizione necessaria, ma non sufficiente, all'esistenza della competenza che, essendo una dimensione operativa, necessita di altri fattori per essere messa in atto che sono appunto la motivazione ed il contesto. In questo senso la motivazione rappresenta l'elemento che permette la messa in moto ed assicura il processo di costruzione sopra accennato presiedendo al collegamento tra l'ambiente e il nucleo soggettivo della persona, costituito dall'immagine di sé (come la persona si percepisce) ed espresso attraverso il proprio progetto di vita, ovvero quella rielaborazione razionale che fungerà da criterio per orientare le scelte nelle varie occasioni della vita. Quindi, le situazioni possono diventare opportunità per la persona se coerenti con la sua immagine di sé. Occasioni oggettivamente identiche non si trasformano in opportunità per tutti ma lo diventano solo se diventano significative per l'individuo. Quell'insieme di elementi che conferiscono a una situazione un suo specifico significato ed indirizzano la scelta dei comportamenti attuabili dall'individuo è rappresentato dal contesto il cui specifico aspetto è la cultura organizzativa. È quindi l'azione combinata di motivazione e contesto che fa assumere alla competenza quel carattere soggettivo di consapevolezza della possibilità di controllo sull'ambiente esterno, nel quale gioca un ruolo fondamentale anche la percezione della propria immagine di sé dell'individuo.

1.3 I tre livelli delle competenze

ISFOL inquadra la competenza professionale come quel patrimonio di risorse, costituito dall'insieme delle conoscenze teoriche, delle abilità e delle capacità, che un individuo ha a disposizione per eseguire una prestazione lavorativa e sviluppare il suo percorso professionale¹⁰. Queste risorse sono legate contemporaneamente sia alla natura del lavoro da svolgere che alle caratteristiche dell'individuo e possono consistere in attitudini, capacità e conoscenze, abilità di base e risorse psicosociali.

La competenza appare quindi una prerogativa strettamente individuale, in quanto non esiste la competenza in sé, ma esistono solamente persone competenti.

Anche il contesto di apprendimento e di utilizzo delle competenze gioca un ruolo fondamentale nel determinare una prestazione efficace, in quanto agisce, insieme alla motivazione, come catalizzatore nei passaggi cruciali tra attitudini e capacità di un individuo¹¹.

Secondo lo schema di ISFOL¹², possiamo classificare le competenze in:

- competenze di base, le quali devono essere acquisite necessariamente nella fase di scolarità obbligatoria e costituiscono un requisito minimo essenziale per l'accesso all'occupazione (capacità linguistico-grammaticali, matematiche di base ecc.)
- competenze tecnico-professionali: si riferiscono all'esercizio di una professione e vengono identificate sulla base di un'analisi di attività professionali concrete. Rappresentano quindi quei saperi specifici di una determinata professione. Possono essere acquisite sia nel mondo scolastico che nel mondo professionale
- competenze trasversali: denominate anche 'competenze chiave'. Includono quelle competenze ad ampio spettro applicabili a diversi contesti e professioni, come ad esempio le capacità di risoluzione dei problemi, di analisi, organizzative, relazionali, le abilità informatiche, le abilità linguistiche ecc.

1.4 Le competenze per l'occupazione e la crescita

L'ampliamento del patrimonio di conoscenze e competenze (tecniche, scientifiche, individuali e trasversali) ed il loro continuo aggiornamento rappresentano un fattore cruciale per i processi produttivi e per la condivisione dei valori fondanti della collettività.

È un dato di fatto che meno competenze ha un individuo e maggiore è il rischio di essere esposti a svantaggi di natura economica e sociale. Come evidenziato dal rapporto ISFOL, possedere un basso livello di competenze comporta svantaggi non solo in ambito lavorativo, ma più in generale nella partecipazione attiva dell'individuo alla vita sociale. Infatti i risultati dell'indagine pilota PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) condotta su un campione di 1125 rispondenti mostrano come le persone con un basso livello di competenze siano maggiormente esposte alla disoccupazione e alla probabilità di avere scarsa fiducia negli altri, ad una minore propensione al cambiamento e all'innovazione e scarsa partecipazione alla vita politica.¹³

Ai fini dell'identificazione del livello di competenze acquisite, il livello di istruzione di un individuo rappresenta un importante parametro da tenere in considerazione. L'istruzione infatti si dimostra un fattore decisivo sia nella fase di ricerca di un'occupazione, sia in quella di mantenimento del posto di lavoro. Gli individui maggiormente penalizzati dalla disoccupazione sono quelli con bassi livelli di istruzione in quasi tutti i Paesi dell'Unione Europea.

Oltre al titolo di studio, il possesso di competenze chiave come le abilità informatiche e la conoscenza della lingua inglese, giudicate trasversali per via della loro spendibilità in diversi ambiti sul mercato del lavoro, rappresentano un vantaggio competitivo per aumentare l'occupabilità delle persone.

Le competenze professionali rappresentano dunque un insieme di risorse che la persona ha a disposizione, e che può implementare, al fine di partecipare attivamente alla vita sociale della comunità di appartenenza, contribuendo anche alla sua crescita economica e al suo sviluppo complessivo. Questi effetti virtuosi prodotti dal patrimonio delle competenze derivano sia dai suoi impulsi diretti all'incremento della produttività, sia dal suo contributo nello stimolare l'innovazione

da parte di persone e imprese. Viceversa, una carenza e una obsolescenza delle competenze riducono il potenziale di crescita e di competitività.

Le dinamiche delle competenze osservate portano a considerare l'insieme delle competenze un vero e proprio capitale intangibile che possiamo definire capitale umano che, secondo la rappresentazione di Stewart¹⁴, rappresenta l'elemento fondamentale del cosiddetto capitale intellettuale.

2. Il capitale intellettuale

2.1 Natura e ruolo del capitale intellettuale nella società moderna

Nel capitolo precedente è stato analizzato il ruolo del patrimonio delle competenze nell'attuale scenario socio-economico, evidenziandone l'importanza fondamentale anche ai fini della crescita e dello sviluppo della società, fino a considerarlo un vero e proprio capitale intangibile da impiegare per la costruzione della società evoluta.

Il capitale umano rappresenta indiscutibilmente anche la base essenziale su cui costruire il sapere organizzativo, in quanto è solamente attraverso lo sviluppo delle competenze umane che può essere messo in atto quel processo a valore aggiunto di elaborazione e trasmissione della conoscenza che permette alla società di trasformarsi ed evolversi.

L'intelligenza diventa capitale quando da un potere latente nella mente se ne ricava una certa azione utile ad uno scopo (es. costruzione di un processo, di una soluzione, di un database, di un marchio ecc.), ovvero quando esso viene incanalato in modo tale da poter essere descritto, comunicato ad altri e sfruttato. Ecco allora che la definizione di capitale intellettuale sembra essere quella più adeguata per descrivere il valore intrinseco del sapere nella moderna società dell'informazione, ovvero il risultato prodotto da quel processo di valorizzazione delle informazioni generato dalla 'scintilla' del capitale umano.

Nella moderna società dell'informazione, il sapere è diventato un fattore di importanza fondamentale e possiamo ragionevolmente affermare che rappresenta la vera ricchezza in mano alle organizzazioni, ancor di più del capitale fisico e del capitale finanziario. D'altra parte, questa affermazione trova conferma anche nelle attuali dinamiche del mercato azionario, quando rileviamo che un'azienda può essere valutata sul mercato anche tre o quattro volte il suo valore contabile proprio per le sue potenzialità 'invisibili' costituite dal capitale intellettuale.

Ma come è possibile individuare e gestire il capitale intellettuale all'interno di una organizzazione? Per rispondere a questa domanda è necessario prendere in esame tre grandezze fondamentali: i membri di un'organizzazione, le sue strutture, le sue relazioni.

Secondo Stewart¹⁵, il capitale intellettuale è dato dalla somma di:

- capitale umano: l'insieme delle competenze, abilità, capacità e conoscenze possedute dai membri di un'organizzazione che permettono di svolgere in maniera efficace ed efficiente le attività istituzionali. Si tratta, come afferma Edvinsson, della «linfa vitale che fa crescere il capitale intellettuale di un'azienda»¹⁶.

È quindi di fondamentale importanza per ogni organizzazione adoperarsi affinché i propri dipendenti e collaboratori siano in grado di esprimere il massimo potenziale possibile, accrescendo così anche il capitale intellettuale dell'organizzazione stessa. Benché sia indubbia la grande importanza e la valenza strategica del capitale umano, è curioso notare come spesso i dipendenti siano considerati ancora oggi solamente un costo e non investimento monetizzabile.

Ovviamente, non tutte le capacità costituiscono vero e proprio capitale umano, ma solo quelle ad alto valore aggiunto, ovvero quelle che contribuiscono maggiormente al successo dell'azienda e che sono anche più difficili da rimpiazzare (es. funzione marketing strategico, commerciale, ricerca e sviluppo ecc.). Le capacità più facilmente rimpiazzabili e a più basso valore per l'organizzazione (es. manodopera generica non specializzata o semi-specializzata) non rientrano nei ranghi del capitale umano, in quanto tali capacità, pur richieste anche in gran numero dalle organizzazioni, non contribuiscono in maniera determinante al loro successo, essendo richieste in qualità di 'braccia' e non di 'menti'. Per queste ultime il tempo di formazione è di norma molto breve e solitamente le organizzazioni non vi investono, ma anzi tendono sempre di più ad una loro automatizzazione.

- capitale strutturale (o organizzativo): è idealmente rappresentato da «tutto ciò che i collaboratori di un'organizzazione lasciano dentro di essa quando, la sera, rientrano nelle loro case»¹⁷. È costituito da tutte quelle strutture, quei meccanismi, quelle procedure, quei processi formalizzati ma anche non codificati che creano valore per l'organizzazione. È quel sapere che i singoli professionisti 'cedono' all'azienda quando scrivono un documento, realizzano una procedura, mettono in piedi un processo. Esempi di risorse immateriali che compongono il capitale strutturale possono essere: brevetti, database, procedure, struttura organizzativa, sistema informativo, sistema di controllo di gestione, ecc.. Il capitale organizzativo può essere riprodotto e messo a disposizione di ogni individuo.
- capitale cliente (o relazionale): comprende tutte le relazioni che un'organizzazione instaura con i suoi *stakeholders* (clienti/utenti, fornitori, finanziatori, comunità locale ecc.) e si tratta della risorsa intangibile maggiormente correlata con i suoi risultati operativi. Il capitale relazionale costituisce la base della reputazione dell'organizzazione in quanto impatta direttamente sulla sua immagine ed affidabilità.
Risulta quindi essenziale per ogni organizzazione gestire al meglio questa tipologia di capitale intangibile affinché essa abbia successo.

L'importantissimo ruolo del capitale intellettuale nelle moderne economie avanzate è dimostrato dagli innumerevoli processi di ristrutturazione e riorganizzazione che si stanno compiendo in questi anni in moltissime aziende ed enti pubblici nell'ottica di accrescerne l'efficienza ed il potenziale competitivo attraverso una migliore gestione del sapere organizzativo. Tali riorganizzazioni hanno interessato la quasi totalità delle funzioni organizzative e si sono attuate mediante profonde

revisioni dei processi di lavoro e degli strumenti operativi con un crescente supporto dell'Information and Communication Technology.

2.2 - Il caso Skandia

Un interessante modello di interpretazione, gestione e valorizzazione del capitale intellettuale è stato sviluppato da Skandia, importante compagnia svedese di servizi assicurativi e finanziari.

L'obiettivo principale era quello di misurare il valore aziendale tenendo in considerazione non solo i dati economici e finanziari aziendali ma anche la consistenza del capitale intellettuale rendendo evidente il suo valore anche sul bilancio societario, in modo da offrire una visione completa che includa sia la parte tangibile che quella intangibile del valore complessivo dell'azienda. Il modello proposto da Skandia fu quello denominato 'Value Scheme' sviluppato da Leif Edvinsson nel 1993. In questo modello il valore complessivo dell'impresa è dato dal capitale finanziario e dal capitale intellettuale (Figura 1).

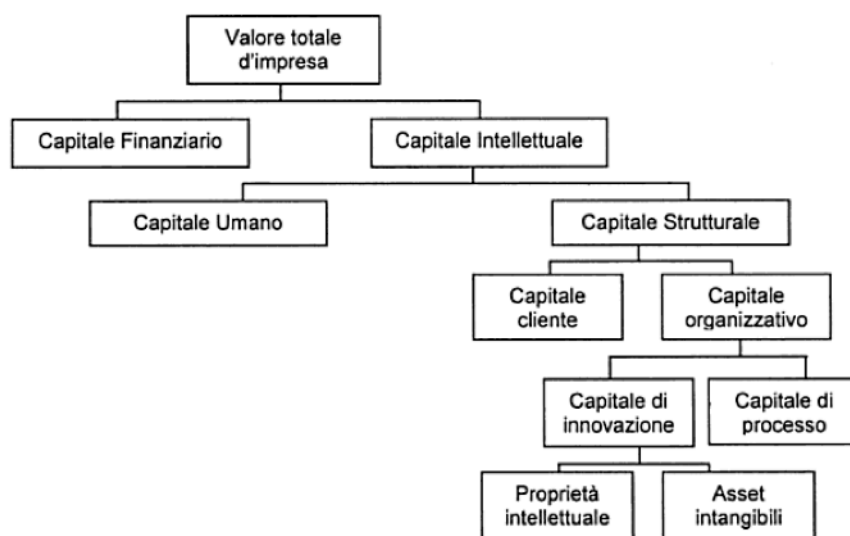


Figura 1: L'Albero Skandia del capitale intellettuale. Tratto da: Bonani, G. (2002), La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti

Questo modello è stato reso operativo nella pratica tramite lo Skandia Navigator, ovvero lo strumento di 'navigazione' tra le risorse e gli asset a disposizione dell'organizzazione e attraverso cui essa valuta annualmente il proprio capitale intellettuale. Si tratta di uno strumento concepito per includere all'interno del suo campo di applicazione, oltre ai classici dati contenuti nel bilancio d'esercizio, anche quelli degli asset intangibili (ed invisibili) del patrimonio aziendale.

Come si può vedere dalla rappresentazione in Figura 2, lo strumento si basa su cinque aree di attenzione, ovvero: il focus finanziario, il focus sul cliente, il focus sul processo, il focus sull'innovazione e lo sviluppo, ed il focus umano. Queste cinque aree formano il patrimonio totale dell'organizzazione. dell'organizzazione.



Figura 2: Skandia Navigator Chart. Tratto da: Bonani, G. (2002), *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti*

Dall'intersezione delle cinque aree di interesse, si genera una piattaforma del valore aggiunto (Figura 3) che esprime il valore economico conferito al capitale intellettuale.

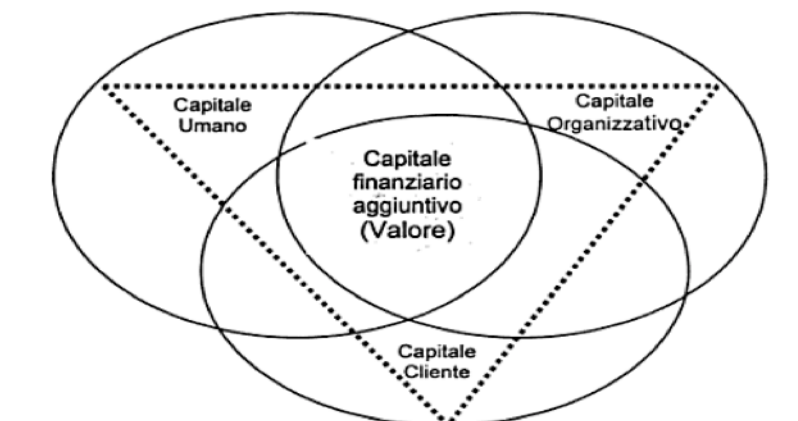


Figura 3 - Piattaforma del valore aggiunto. Tratto da: Bonani, G. (2002), *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti*

Il risultato ottenuto da Skandia attraverso questa ristrutturazione è stato duplice: da una parte è stata in grado di fornire al management un pratico strumento di gestione degli asset intangibili, dall'altra è riuscita ad aumentare sensibilmente il valore complessivo dell'azienda. Infatti, dopo la prima pubblicazione del bilancio del capitale intellettuale di Skandia, è stato presto riscontrato un valore del suo titolo azionario superiore alle attese.

L'implementazione del Business Navigator ha dunque permesso di rendere più facilmente visibili le relazioni tra il cosiddetto capitale intangibile e l'aumento di competitività dell'azienda in una visione strategica globale che ha lo scopo di indirizzare l'organizzazione verso il futuro.

In definitiva, possiamo affermare che il capitale intellettuale rappresenta la risorsa più importante di un'organizzazione in quanto è in grado di garantire un successo competitivo di medio-lungo termine, a differenza delle risorse tangibili (materie prime, capitali, edifici ecc.) che stanno assumendo oggi una minore importanza.

3. La valenza strategica del capitale intellettuale

3.1 – I benefici sociali derivanti dal capitale intellettuale

Nei capitoli precedenti abbiamo messo in evidenza l'importanza rivestita dalle competenze e dal capitale intellettuale per il successo delle organizzazioni e abbiamo accennato come, più in generale, contribuiscano allo sviluppo della società contemporanea. Ma in che modo, concretamente, queste risorse immateriali intervengono attivamente nel processo virtuoso di crescita economica e di sviluppo di una comunità di persone?

Quali possono essere i vantaggi a lungo termine nell'intraprendere un percorso di accrescimento del capitale intellettuale, e a quali limiti può essere soggetto?

Per rispondere a queste domande è necessario procedere con un approccio analitico-strategico che metta a fuoco le principali questioni sociali legate al capitale intellettuale.

Partiamo dai benefici che il capitale intellettuale fornisce alla produttività. Abbiamo detto che le competenze professionali incidono direttamente sulla produttività delle aziende facendola aumentare, rendendole più efficaci ed efficienti nel raggiungere gli obiettivi. Questi effetti positivi sulla produttività aziendale innescano dunque un processo di sviluppo economico nella comunità dove il capitale intellettuale è presente, che si traduce in un progressivo aumento del benessere per le persone facenti parte di quella comunità, una maggiore partecipazione alla vita sociale e un innalzamento generale del livello culturale. Ciò determina, indubbiamente, anche una riduzione delle tensioni sociali e della sfiducia percepita nelle istituzioni. Uno scenario di questo tipo rappresenta la base essenziale per l'innovazione, ovvero quel processo creativo che permette la nascita di nuove opportunità che si tradurranno poi in ulteriore sviluppo e benessere. Si tratta quindi, potenzialmente, di una dinamica moltiplicativa del valore che genera un output di gran lunga superiore rispetto all'input fornito (investimento iniziale).

I vantaggi apportati dal capitale intellettuale alla collettività appaiono quindi inequivocabili e persistenti nel tempo.

3.2 Il capitale intellettuale come risorsa strategica nazionale

Se come comunità di persone consideriamo il territorio di una intera nazione, allora i vantaggi appena indicati possono rappresentare un fattore strategico molto importante e, come vedremo nel prossimo capitolo, anche una questione di sicurezza nazionale.

Nell'attuale panorama geopolitico globale, pur sussistendo alleanze economiche e unioni tra Stati che sembrerebbero ridurre il potenziale egemonico dei singoli membri, è evidente che permangono, ad oggi, condizioni di dominio e assoggettamento dovute ai differenziali competitivi dei diversi paesi. Un esempio lampante è costituito dalla posizione dominante della Germania nell'Unione Europea, che ha la capacità di influenzare in modo decisivo i processi decisionali nell'ambito del dibattito europeo.

In un contesto geo-economico di questo tipo diventa allora di vitale importanza per ciascun paese avere il più elevato vantaggio competitivo possibile rispetto agli altri Stati.

Quali strategie deve mettere in campo una nazione al fine di ottenere dei vantaggi competitivi che durino nel tempo?

Abbiamo detto che uno degli elementi fondamentali del capitale intellettuale è il capitale umano. Esso può essere acquisito dalle persone sia attraverso la formazione scolastica, sia attraverso la formazione professionale (anche *'on the job'*).

Risulta allora abbastanza scontato che le strategie competitive nazionali non dovrebbero mai prescindere da una attenta formulazione e valorizzazione del loro sistema di istruzione, ambito nel quale ciascun cittadino inizia il suo percorso di acquisizione di conoscenze, capacità e abilità.

Un sistema di istruzione che crea valore per il paese dovrebbe essere in grado di garantire a ciascun cittadino un'alta qualità formativa a tutti i livelli di istruzione, in modo da ottenere poi nel futuro il maggior numero possibile di talenti, ovvero di capitale intellettuale a disposizione per la crescita. Dovrebbe altresì dedicare investimenti crescenti nell'attività di ricerca in ogni campo di studio per mantenere sempre attivo nella base culturale lo spirito di innovazione, importante motore dello sviluppo e del benessere economico e sociale.

Oltre al sistema di istruzione, che rappresenta il primo tassello fondamentale su cui lavorare per ottenere dei vantaggi competitivi, anche il mondo imprenditoriale e le istituzioni dello Stato dovrebbero collaborare attivamente alla creazione di un sistema e di una cultura che favorisca lo sviluppo del capitale umano.

Le possibili limitazioni ad un percorso in questa direzione sono rappresentate essenzialmente dai retaggi culturali presenti a tutti i livelli sociali (lavoratori, classe imprenditoriale, classe politica) che potrebbero non cogliere appieno le potenzialità del capitale intellettuale e quindi ostacolarne e rallentarne lo sviluppo.

Il rischio è che gli attori coinvolti ai vari livelli nel processo di sviluppo del capitale intellettuale non concorrano attivamente a implementare i necessari interventi strutturali nel sistema (es. riforme

del sistema scolastico, riforme nel sistema economico e finanziario ecc.) e a dar vita ai necessari processi di cambiamento culturale, perdendo così l'opportunità di un futuro migliore per il paese.

4. Il rapporto tra capitale intellettuale e sicurezza nazionale

Nel capitolo precedente è stata messa in evidenza la strategicità rivestita dal capitale intellettuale per una nazione. Il vantaggio competitivo derivante dal capitale intellettuale si traduce, in definitiva, in un aumento del benessere della collettività, della fiducia nelle istituzioni e, di conseguenza, in una diminuzione della conflittualità sociale e della criminalità.

Bisogna tenere presente, inoltre, che per uno Stato avere un maggiore vantaggio competitivo significa avere anche una maggiore sicurezza economica e finanziaria¹⁸, aspetto che produce impatti sia sul fronte della sicurezza interna, che su quello della sicurezza esterna. Per dirla con parole più semplici, un maggiore capitale intellettuale equivale ad una maggiore sicurezza nazionale. Esiste quindi una relazione di proporzionalità diretta tra il concetto di capitale intellettuale e il concetto di sicurezza nazionale. Ma vediamo ora più nel dettaglio gli aspetti di questa relazione.

4.1 - Il concetto di sicurezza nazionale

Che cosa intendiamo esattamente per sicurezza nazionale? Con questo termine si intende, nello specifico, l'ordinato e pacifico svolgimento della vita umana nell'ambito della comunità di persone stanziata nel territorio di una nazione. Oggi questo concetto comprende diverse componenti collegate tra di loro da uno scopo comune: l'interesse nazionale, ovvero l'insieme degli obiettivi e delle ambizioni di un paese in campo economico, militare o culturale. Quindi è in questa più ampia accezione che dovrebbe essere inteso oggi il concetto di sicurezza nazionale.

Fatta questa premessa, vediamo ora in che modo il capitale intellettuale può incidere sulla sicurezza nazionale diventandone anzi, uno dei componenti fondamentali.

4.2 - Impatti del capitale intellettuale sulla sicurezza *interna*

Sul fronte della sicurezza interna, il capitale intellettuale riveste in primis l'importante ruolo di mitigatore della conflittualità sociale. Una società con una buona base intellettuale è meno esposta a svantaggi di natura economica e sociale in quanto è maggiormente resiliente alle crisi finanziarie per via del maggiore potenziale competitivo a disposizione per la crescita. Anche il complesso apparato burocratico dello Stato beneficia delle dinamiche virtuose del capitale intellettuale, guadagnando una maggiore efficienza ed efficacia nell'espletare le proprie funzioni e divenendo così da fattore limitante a partner attivo della crescita. Non trascurabili sono, infine, i benefici che ne ricavano l'assetto politico e giuridico del paese che riuscirà a produrre decisioni e leggi più eque e maggiormente in sintonia con le aspettative di sviluppo.

I vantaggi appena descritti si traducono, in definitiva, in un maggiore benessere sociale, il quale garantisce una efficace prevenzione all'esplosione di malcontento e tensioni che talvolta possono evolvere in fenomeni di terrorismo e agitazioni sovversive.

4.3 - Impatti del capitale intellettuale sulla sicurezza esterna

Sul versante della sicurezza esterna, il capitale intellettuale agisce come importante strumento a supporto e garanzia della sovranità nazionale. Come già evidenziato, uno Stato che ha a disposizione un buon capitale intellettuale ha anche maggiori opportunità di sviluppo derivanti dal vantaggio a disposizione nella competizione geo-economica. Questo significa poter disporre di un'economia forte e maggiormente stabile che avrà anche la capacità di sostenersi nel medio-lungo termine per via delle nuove opportunità che saprà creare nella società della conoscenza di domani. Viceversa, uno Stato che non dispone di un adeguato capitale intellettuale per competere sul mercato internazionale, potrebbe essere esposto a rischi di varia natura. Il conseguente svantaggio competitivo darebbe luogo a un'economia caratterizzata da debolezza e instabilità che potrebbe delineare situazioni di rischio per la sicurezza nazionale dovute ad almeno due ordini di cause:

1. Graduale perdita di efficacia del sistema di sicurezza nazionale dovuto alla minore allocazione di risorse finanziarie destinate ad esso. Minori opportunità economiche equivalgono ad un minore PIL, ovvero una minore sostenibilità del debito pubblico e, di conseguenza, a una minore capacità generale di spesa pubblica del paese, anche nei settori della difesa e della sicurezza.
Ciò significa che il paese avrà una minore capacità di prevenzione e di intervento sulle situazioni di rischio per la sicurezza nazionale.
2. Graduale limitazione della sovranità economica dovuta all'aggressione da parte di capitali esteri (anche attraverso i cosiddetti fondi sovrani) di settori economici strategici come ad esempio quello delle telecomunicazioni, dell'energia, dei trasporti, della logistica e delle istituzioni bancarie e finanziarie. L'acquisizione di importanti fette di capitale di imprese strategiche nazionali da parte di attori economici stranieri potrebbe avere come conseguenza quella di generare pesanti influenze dall'esterno (se non addirittura il controllo) sulle questioni interne. Inoltre, un rischio ancora più elevato potrebbe configurarsi nel caso in cui dietro i grandi capitali stranieri operino organizzazioni criminali e terroristiche a carattere transnazionale.
Un paese che non ha più il controllo dei propri settori strategici può solamente rassegnarsi a subire integralmente le decisioni prese al di fuori di esso.

5. Conclusioni

Da questa analisi emerge abbastanza chiaramente l'importanza del capitale intellettuale nella società contemporanea. Esso è fondamentale non solo per garantire uno sviluppo economico che assicuri migliori condizioni di vita alle persone, ma anche ai fini della sicurezza nazionale di ciascun paese. Le strategie competitive dei singoli Stati dovranno quindi essere orientate sempre di

più verso lo sviluppo del capitale intellettuale in modo da assicurarsi il maggior numero di opportunità sul mercato globale.

Per quanto riguarda le dinamiche delle relazioni internazionali, esse continueranno ad operare in un'ottica di espansione dei meccanismi sovranazionali di regolazione dei rapporti tra gli Stati e delle interdipendenze, ma questo, pur limitando in qualche modo le istanze egemoniche provenienti dai paesi più forti, difficilmente impedirà fenomeni di assoggettamento ai capitali esteri dei paesi caratterizzati da un'economia debole, attraverso l'acquisizione dall'esterno di risorse e infrastrutture critiche e strategiche nazionali.

Si tratta quindi di una sfida che anche il nostro paese dovrà affrontare nel migliore dei modi al fine di creare un robusto sistema-Paese che sia in grado di difendere adeguatamente il proprio interesse nazionale e prevenire le minacce alla sicurezza provenienti sia dall'interno che dall'esterno.

Note

- ¹ M. SARAÒ, W. LEVATI, *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, Milano 2004.
- ² L.M. SPENCER, M.S. SPENCER, *Competence at Work*, Wiley, New York, 1993 (trad. it. *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, 1995).
- ³ R.E. BOYATZIS, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- ⁴ C. WOODRUFFE, *La competenza nel lavoro*, in *Come disegnare le competenze organizzative*, a cura di R. Boam, P. Sparrow, Franco Angeli, Milano 1996.
- ⁵ G. SARCHIELLI, *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna 2008.
- ⁶ D.A. SCHON, *The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice*, in *Journal of Interprofessional Care*, vol. 6, San Francisco 1992, pp. 49-63.
- ⁷ G. LE BOTERF, *Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, Paris 1994.
- ⁸ A. BATTISTELLI, *La percezione della propria competenza professionale*, *Risorsa uomo*, vol. IV, 2, Franco Angeli, Milano 1996, pp. 239-256.
- ⁹ J. LEPLAT, *Compétence et ergonomie*, in *Models en analyse du travail*, a cura di R. Amalberti, J. de Montmollin, M. Thereau, Mardaga, Bruxelles 1991.
- ¹⁰ ISFOL – Istituto per lo sviluppo della formazione dei lavoratori.
- ¹¹ Il contributo di Le Boterf (1994) offre una interessante chiave interpretativa in questo senso affermando che «non c'è competenza se non la competenza in atto», ovvero viene messo in evidenza che si tratta di un processo a valore aggiunto di ricostruzione.
- ¹² ISFOL, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base nel lavoro che cambia*, Angeli, Milano 1994. Nel 1994 ISFOL ha proposto una classificazione delle competenze che comprende tre sottoinsiemi: le competenze di base, le competenze tecnico professionali e le competenze trasversali.
- ¹³ Nell'ottobre 2013 sono stati resi noti i risultati dell'indagine internazionale sulla valutazione delle competenze degli adulti promossa dall'OCSE, la quale analizza il livello di competenze fondamentali

della popolazione tra i 16 e i 65 anni in 24 Paesi [sito ISFOL, isfol.it, 15 luglio 2014, <http://www.isfol.it/piaac/Rapporto_Nazionale_Piaac_2014.pdf>].

- ¹⁴ Per Thomas Stewart il capitale intellettuale è «tutto quel materiale - sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza - che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È brainpower collettivo. Inoltre afferma che «È difficile da individuare e ancor più difficile da spiegare in modo efficace. Ma chi lo trova e lo sfrutta, vince».
- ¹⁵ T.A. STEWART, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, 1997.
- ¹⁶ L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, 1997.
- ¹⁷ Ibidem.
- ¹⁸ Osvaldo CUCUZZA, *Le nuove dimensioni della sicurezza: la sicurezza economica*, in Rivista della Guardia di Finanza, n. 1/1999, p. 27, che la intende come «la creazione delle migliori condizioni per aumentare la produttività tramite la costruzione di un Sistema-Paese moderno, sicuro ed efficiente, in grado di favorire l'innovazione tecnologica ed organizzativa e di incentivare gli investimenti sia nazionali che stranieri, sì da assicurare un adeguato continuo incremento del benessere dei cittadini».

Riferimenti bibliografici

- A. BATTISTELLI, *La percezione della propria competenza professionale*, Risorsa uomo, vol. IV, 2, Franco Angeli, Milano 1996.
- G. BONANI, *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di Knowledge Management per organizzazioni intelligenti*, FrancoAngeli, Milano 2002.
- R.E. BOYATZIS, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, 1997.
- ISFOL, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base nel lavoro che cambia*, Angeli, Milano 1994.
- ISFOL, *Rapporto dell'indagine pilota PIAAC-OCSE: Programma Internazionale sulle competenze degli adulti*, Collana ISFOL Occasional Paper N. 9, 2013 [sito ISFOL, isfol.it, 15 luglio 2014, <http://www.isfol.it/piaac/Rapporto_Nazionale_Piaac_2014.pdf>].
- G. LE BOTERF, *Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, Paris 1994.
- J. LEPLAT, *Compétence et ergonomie*, in *Models en analyse du travail*, a cura di R. Amalberti, J. de Montmollin, M. Thereau, Mardaga, Bruxelles 1991.
- D.C. MCCLELLAND, *Testing for Competence rather than Intelligence*, American Psychologist, vol. 28 n. 1, Washington D.C., 1973, pp. 1-14.
- M. SARAÒ, W. LEVATI, *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

G. SARCHIELLI, *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna 2008.

D.A. SCHON, *The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice*, in *Journal of Interprofessional Care*, vol. 6, San Francisco 1992.

L.M. SPENCER, M.S. SPENCER, *Competence at Work*, Wiley, New York, 1993 (trad. it. *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, 1995).

T.A. STEWART, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, 1997.

C. WOODRUFFE, *La competenza nel lavoro*, in *Come disegnare le competenze organizzative*, a cura di R. Boam, P. Sparrow, Franco Angeli, Milano 1996.