

**TESI** | Territori  
Economie  
Società  
Istituzioni

*paper*

**06**  
**2022**

**La misurazione del capitale intellettuale  
nelle Università e degli Enti di Ricerca:  
riflessioni a metà strada tra teoria e pratica**  
*The measurement of intellectual capital  
in Universities and in Research Institutes:  
consideration between theory and practice*

di Giovanni Cannata e Luciano Hinna



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**TESI** | Territori  
Economie  
Società  
Istituzioni

*paper*

**La misurazione del capitale intellettuale nelle Università e degli Enti di Ricerca:  
riflessioni a metà strada tra teoria e pratica**  
***The measurement of intellectual capital in Universities and in Research Institutes:  
consideration between theory and practice***

di Giovanni Cannata e Luciano Hinna

**06**  
2022



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**Consiglio Scientifico:** Giuditta ALESSANDRINI, Carla BARBATI, Giovanni CANNATA, Roberta CAPELLO, Anna CARBONE, Marco CUCCULELLI, Gaetano Fausto ESPOSITO, Antonella FERRI, Mariangela FRANCHI, Claudio LEPORELLI, Alberto MATTIACCI, Lella MAZZOLI, Mario MORCELLINI, Maurizio VICHI, Giuliano VOLPE, Roberto ZELLI

**Comitato Editoriale:** Simona ANDREANO<sup>†</sup>, Isabella BONACCI, Aurora CAVALLO, Paola COLETTI, Stefania FRAGAPANE, Laura MARTINIELLO, Andrea MAZZITELLI, Alessandra MICOZZI, Vittorio OCCORSIO, Francesco Maria OLIVIERI, Giulio PICCIRILLI (coordinatore), Marco PINI, Luca POTTI, Alessandro RINALDI

**Direzione Scientifica:** Giovanni CANNATA ( Rettore Universitas Mercatorum) e Gaetano Fausto ESPOSITO (Direttore Generale Centro Studi Tagliacarne)

**Segreteria di Redazione:** Annamaria JANNUZZI

**Grafica della copertina e impaginazione:** GIAPETO EDITORE srl con socio unico - Centro Direzionale Is. F2 - Napoli

**Direttore Responsabile:** Giovanni CANNATA e Gaetano Fausto ESPOSITO

Le linee editoriali congiunte Centro Studi Tagliacarne e Universitas Mercatorum

**TESI** (Territorio, Economia, Società, Istituzioni). *Instant Paper*, pubblicazione su blog con preliminare esame di coerenza; **TESI** (Territorio, Economia, Società, Istituzioni). *Paper*, pubblicazione aperiodica priva di codifica caratterizzata da referaggio one side blind;

**TESI** (Territorio, Economia, Società, Istituzioni). *Discussion Paper*, pubblicazione aperiodica, dotata di ISBN rilasciato da Universitas Mercatorum, che viene pubblicata previo doppio referaggio blind;

**TEMI** (Territorio, Economia, Mercati, Istituzioni): raccoglie contributi teorici e analitici su call for papers tematici affini alle tematiche legate alla comunità scientifica di Universitas Mercatorum e del Centro Studi Tagliacarne.

*L'opera comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) le riproduzioni in ogni modo e forma e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata) a fini commerciali. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui esposte. Si autorizza la riproduzione a fini non commerciali e con citazione della fonte.*

Siti di distribuzione della pubblicazione:

[www.tagliacarne.it/tesi\\_temi-30](http://www.tagliacarne.it/tesi_temi-30)

<https://www.unimercatorum.it/ricerca/tesi-e-temi>.

Pubblicazione aperiodica

Copyright © 2022

Proprietari Centro Studi delle Camere di commercio G. Tagliacarne, Universitas Mercatorum sede legale Roma  
Centro Studi delle Camere di commercio G. Tagliacarne      Universitas Mercatorum  
Piazza Sallustio n. 9 – 00187 Roma      Piazza Mattei, 10 – 00186 Roma

# La misurazione del capitale intellettuale nelle Università e degli Enti di Ricerca: riflessioni a metà strada tra teoria e pratica<sup>■</sup>

di Giovanni Cannata\* e Luciano Hinna\*\*

## Sommario

Il capitale intellettuale è un elemento gestito dalla maggior parte delle aziende ma molto spesso senza disporre di un sistema di misurazione sottostante che se adottato può costituire uno strumento importante di gestione delle risorse umane ed in particolare per le aziende di Knowhow come le università ed i centri di ricerca che si caratterizzano per un alto contenuto di conoscenze.

Dopo aver recuperato la storia della misurazione del capitale intellettuale, così come è stato era proposto alla fine degli anni settanta dalle aziende ed università del nord Europa, viene riproposta l'articolazione classica in capitale umano, organizzativo e relazionale anche alla luce della situazione contingente legata alla pandemia che ha messo in evidenza l'importanza del capitale organizzativo delle università telematiche rispetto a quelle tradizionali tanto da guadagnare gli onori della cronaca per processi di acquisizione da parte di fondi di investimento.

Il sistema di misurazione del capitale intellettuale, infine, oltre ad essere uno strumento potente di motivazione e gestione delle risorse umane è uno strumento utile anche per il singolo ricercatore che consente di riposizionarsi sia professionalmente che sul piano delle motivazioni personali.

Nel lontano 1597 Francis Bacon, il filosofo della rivoluzione scientifica e del metodo della conoscenza, affermava che “*Knowledge is power*”: un'affermazione ancora più valida oggi nell'economia della conoscenza ed in particolare per le università ed i centri di ricerca che fanno della conoscenza il loro core business.

---

\* Giovanni Cannata, Universitas Mercatorum, Facoltà di Economia, Roma, Italia, e-mail: [rettore@unimercatorum.it](mailto:rettore@unimercatorum.it)

\*\* Luciano Hinna, Universitas Mercatorum, Facoltà di Economia, Roma, Italia, e-mail: [luciano.hinna@unimercatorum.it](mailto:luciano.hinna@unimercatorum.it)

- Le considerazioni svolte in questa sede mettono a frutto l'esperienza maturata dagli Autori in diversi decenni di insegnamento universitario e di gestione di strutture di ricerca sia pubbliche che private, con l'intento di avviare un dibattito su di alcuni aspetti delle strutture universitarie e sulle loro prospettive di sviluppo come organizzazioni basate sulla conoscenza e sul loro trasferimento.

## **The measurement of intellectual capital in Universities and in Research Institutes: consideration between theory and practice**

### **Abstract**

Intellectual capital is a fundamental element of business. However normally it is not measured and without measurement it is impossible to manage or improve this capital; the measurement of intellectual capital is an instrument to manage the Human Resources. It is also a relevant instrument in the management of the most important capital in a Know-How organisation – the people, caught in the accounting system simply as a cost instead of as an investment.

After studying the 1970s North European history to explain the model for the measurement of intellectual capital, the Paper repropose the classical distinction of Human Capital, Organisational Capital and Relational Capital in light of the present situation linked to the coronavirus pandemic which evidences the importance of the Organisational Capital, particularly in Telematic Universities, where the Organisational Capital plays a fundamental role for the success of this kind of university - see the results of some mergers and acquisitions in this particular market.

**Parole chiave:** Gestione della conoscenza, aziende di knowhow, risorse umane, capitale umano, capitale organizzativo, capitale relazionale

**Keywords:** Knowledge management, know-how company, human resources, human capital, structural organizational capital, relational capital

### **1. Le Università hanno un valore economico?**

Se volessimo quotare in borsa un'università quale sarebbe il suo valore economico e dietro quale voce di bilancio si potrebbe nascondere tale valore? La cronaca finanziaria degli ultimi tempi ci ha segnalato l'attenzione crescente nel mondo per l'investimento in alta formazione e di recente si è registrata anche nel nostro Paese l'acquisizione da parte di un prestigioso fondo di investimento di alcune università telematiche italiane che erano in mani prevalentemente private. Questo ha riacce-

so ormai da tempo l'interesse sui valori intangibili delle aziende di knowledge based (AA.VV. 2000), categoria alla quale appartengono a pieno titolo anche le università sia pubbliche che private.

Albert Einstein affermava che non tutto ciò che conta può essere contato e non tutto ciò che può essere contato conta davvero e questo è proprio vero non solo in fisica, ma anche nella gestione delle aziende, università incluse. L'università, infatti, è un'azienda che produce conoscenza, ma è un'azienda un po' diversa dalle altre: è una strut-

tura ad alta concentrazione di conoscenze dove operano sia i “camici bianchi”, i professori ed i docenti, che i “colletti bianchi”, i responsabili della gestione e gli amministrativi.

Dall’armonia e dal livello di collaborazione tra le due categorie di personale dipende la produttività dell’università, il suo successo e la sua immagine sul mercato di riferimento che alla fine significa non solo numero di iscritti, ma tutta una serie di altri elementi, spesso intangibili, che impattano sul valore tecnico culturale, sociale, reputazionale e naturalmente economico della stessa.

Chi ha studiato le dinamiche delle aziende basate sulla conoscenza<sup>1</sup> distingue appunto due tipi di knowhow: innanzitutto quello gestionale dei colletti bianchi, legato ai sistemi informativi, alle segreterie studenti, alla contabilità, alle risorse umane, all’organizzazione, al marketing, alla comunicazione, alla pianificazione e al controllo. Poi c’è quello tecnico dei camici bianchi legato ai docenti divisi per materie, a chi opera nei laboratori, nelle facoltà e nei dipartimenti.

Le due forme si debbono bilanciare dal punto di vista della leadership organizzativa: se il peso e le enfasi sbandano troppo verso il gestionale si rischia la burocratizzazione e l’orientamento all’adempimento di tipo ministeriale; viceversa, se ci si orienta troppo verso conoscenza tecnica si rischia la torre di Babele degli scienziati in libera uscita, i grandi solisti che riescono difficoltosamente a fare orchestra.

È chiaro, quindi, che le due culture devono creare all’interno dell’università un sistema di pesi e contrappesi altrimenti la struttura delle conoscenze non cresce e non si sviluppa, ma collassa prima di diventare grande.

Chi garantisce questo equilibrio è una terza categoria di know how che deve essere presente, la conoscenza manageriale, legata al modello di governance che nell’università non è proprio una cosa semplice e scontata come per le altre aziende knowledge based soprattutto se nella governance coesistono contemporaneamente orientamento alla redditività d’impresa nell’ambito del PIL economico con il PIL socio-culturale molto più difficile da misurare e contabilizzare.

Se è vero che per le strutture di knowledge intensive private che operano sul mercato in concorrenza con altre strutture analoghe è difficile diventare grandi se non bilanciano i tre livelli descritti, è meno vero per le università, soprattutto se pubbliche che contano secoli di storia, che sono già grandi – la seconda università più grande del mondo è italiana, come italiana è l’università più antica – e non possono collassare ed uscire dal mercato, ma tutt’al più, quando qualche cosa non funziona, perdono di mordente, congelano la produttività e registrano una caduta nella qualità dell’offerta formativa.

Ovviamente il mercato di riferimento se ne accorge, anche se non immediatamente, e nel ciclo successivo calano le iscrizioni – già in crisi per i

---

1 Tra gli autori storici che si sono confrontati per primi con i temi legati alla gestione delle aziende a forte intensità di conoscenza cfr. Greiner Schein (1988); Gravili, Turati (2000); Sorge (2000); Davenport, Prusak (1998); Quagli (2001).

noti problemi demografici del paese –, crolla la qualità dei laureati, si incrina l'immagine e la reputazione entrando in un inviluppo dal quale è possibile uscire solo con grandi sforzi ed investimenti in capitale umano ed organizzativo.

## **2. Gli effetti della pandemia sulle Università**

Da sempre tutte le università, sia pubbliche che private, sono in concorrenza tra loro e lo sono ancora più oggi in una stagione in cui la crisi demografica si ripercuote anche sulle iscrizioni, le vicinanze e le distanze hanno perso di valore competitivo perché la pandemia ci ha fatto scoprire, ed in alcuni casi riscoprire, la didattica a distanza. Le università telematiche, infatti, erano considerate fino a poco a tempo fa nell'immaginario collettivo come università di serie B, università "del tempo libero" in alternativa ai corsi serali di qualche università, adatte per studenti lavoratori a caccia di una laurea che non sono riusciti a prendere prima per i motivi più diversi inclusa la difficoltà a frequentare.

Parte di queste considerazioni sono vere, ma la pandemia ha rimescolato le carte: la didattica a distanza è diventata la regola quasi per tutti e molti studenti e professori, ne hanno apprezzato in prima istanza la comodità e subito dopo ne hanno verificato l'utilità, annullando i noti problemi degli studenti fuori sede. È un po' quello che è successo con lo smart working: anche quando la pandemia sarà superata nulla sarà più come prima. Studenti e docenti continueranno a lavorare in parte a distanza e chi questo lo fa da

sempre (le università telematiche) sarà ovviamente avvantaggiato rispetto a quelle università che devono recuperare sul terreno organizzativo.

Non sfuggerà come nel periodo di pandemia molte università, anche con grande tradizione ed altissima qualità del corpo docente, sono scivolte sull'incapacità nell'approntare ed utilizzare velocemente piattaforme informatiche, garantire le registrazioni e l'omogeneità di approccio, gestire gli esami e lauree a distanza: una lezione a distanza, infatti, magari anche registrata e scaricabile in un secondo momento, richiede una programmazione di gran lunga superiore ad una lezione in presenza a contatto diretto con gli studenti. Non è che sia migliore o peggiore, ma come hanno dimostrato le grandi università americane che operano in questa maniera da tempo, MIT ed Harvard, è semplicemente diversa.

Con la pandemia anche le università hanno subito quello che qualcuno ha definito criticamente il "processo di amazzonizzazione", ovvero una formazione sempre più "distribuita" che ti viene a casa e che ti fa risparmiare tempo e denaro, che ti evita spostamenti e che è compatibile con altri aspetti della vita privata. Ci stiamo abituando tutti, università incluse, al lavoro senza luogo fisico consolidato e all'informazione che grazie alla digitalizzazione non pesa più e non occupa spazio. Ci siamo abituati a nuove unità di misura come il gigabyte (GB), 1 miliardo di byte, ma ci siamo dimenticati che un GB equivale ad un metro cubo di carta stampato in A4 che pesa una tonnellata e si trasmette e si cancella con un click.

Tutto questo offre a tutti grandi opportunità, ma anche pesanti minacce, legate alla cyber security, che vengono ingigantite nello spazio digitale dove tutte le università operano.

Ferma rimanendo l'importanza storica del sapere tecnico per le università, in questa stagione ciò che ha fatto la differenza è stato il know how organizzativo-gestionale ed ambedue le due tipologie hanno fatto riaffiorare, come già accennato, l'importanza per il successo delle università della gestione del capitale umano nelle sue diverse componenti.

L'economia, tuttavia, insegna che un capitale se non si misura, non si può gestire e non si può migliorare e purtroppo questo è vero anche per le università che, come molte altre aziende pubbliche e private misurano male o affatto il loro capitale intellettuale (Ross et al. 1997). È chiaro che parliamo di personale che tuttavia è misurato con riferimento all'impatto del costo sul conto economico (non ce ne vogliono) come il materiale di consumo e la cancelleria. Un po' poco. Così si perdono molte altre dimensioni fondamentali fatte di competenze, di relazioni, di capacità organizzative, tutti elementi la cui importanza si riesce ad intuire, ma se non si misurano non si gestiscono e si perde una grande opportunità di crescita manageriale: l'unica che consente di lavorare in gruppo, di migliorare, di sviluppare intelligenza, di cavalcare l'onda dell'innovazione (Davis, Meyer 2000), di fare slalom tra i paletti della burocrazia, di sfruttare le possibilità di finanziamenti, di attirare non

solo i docenti migliori, ma anche gli studenti migliori, necessari entrambi per scalare le classifiche nazionali ed internazionali.

Una prima considerazione, quindi si incentra sul fatto che il vero patrimonio di cui l'università dispone, tolte le attività mobiliari ed immobiliari, è costituito proprio dal personale, docente ed amministrativo, che non a caso chiamiamo risorse umane, inteso come singoli individui o come loro sommatoria organizzata, ma è una grandezza che non troviamo nell'attivo del bilancio dal momento che è un asset intangibile che esiste e che produce risultati, ma che purtroppo non misuriamo.

Ora, non è difficile intuire come l'unico capitale insostituibile che possiede un'università è "il sapere" e il "saper fare" dei suoi componenti e non è neanche difficile intuire come la produttività di questo capitale dipenda dall'efficienza con cui i membri condividono le loro competenze con coloro che possono usarle: si chiama intelligenza collettiva. Se per ipotesi tutto il personale dovesse lasciare per ragioni diverse l'università – attenzione il pericolo non è così lontano, l'età media dei professori ordinari è di 58 anni – il bilancio dell'università registrerebbe un risparmio di costi, ma il giorno dopo chiuderebbe i battenti.

Come si può misurare questo capitale che viene definito capitale intellettuale? Andiamo per ordine e facciamo un po' di storia (Kluge, Stein, Licht 2001).

### **3. Un po' di storia sulla misurazione del capitale intellettuale**

Verso la metà degli anni Settanta, in Svezia qualche azienda operante nel settore finanziario, Skandia Group, aveva iniziato a misurare il capitale intellettuale per attribuire ad esso un valore economico per influenzare le quotazioni di borsa e lo scambio di pacchetti azionari (Ross et al. 1997; Cravera 2012).

Già allora era chiaro a tutti che, a parità di altre condizioni, un'azienda con personale *smart* non può valere quanto un'azienda con personale demotivato, senza creatività e magari vicino alla pensione. Poi si è capito che l'idea di misurare il capitale intellettuale per attribuire ad esso un valore economico da mettere in bilancio tra gli assets intangibili era troppo aleatorio e poco tracciabile sotto il profilo dei principi contabili<sup>2</sup> e si è scoperto invece che è uno strumento potente di gestione delle risorse umane assai utile per programmare le attività, fare delle analisi e delineare strategie. Tuttavia, diventando un fattore competitivo delle aziende il tema sparisce dai radar di attenzione per diventare uno strumento di gestione quasi top secret per chi lo utilizza.

Per la cronaca vale la pena sottolineare che le uniche aziende che paiono più attente a misurare e gestire e danno da sempre un valore economico al loro capitale umano sono le squadre di calcio: le aziende che “lavorano con i piedi”, che riconoscono il valore dei singoli giocatori, quello degli

aspetti organizzativi dello spogliatoio, del valore dei manager e degli allenatori, dei proventi delle sponsorizzazioni, della biglietteria e dei diritti di antenna.

Ma un'azienda che lavora con il cervello ed è ad alta intensità di conoscenze come l'università può usare criteri analoghi anche senza godere di sponsorizzazioni, schemi di allenamento o vivaio di giovani da negoziare sul mercato? Certamente sì, anche se con qualche astrazione: nell'ambito del knowledge management ormai da molti anni sono state messe a punto metriche di misurazione che articolano il capitale intellettuale in capitale umano, in capitale organizzativo e capitale relazionale.

Nell'ambito delle università e dei centri di ricerca italiani il tema è stato nel recente passato oggetto di studio da parte degli economisti aziendali come declinazione del tema legato al bilancio sociale e alla rappresentazione in bilancio degli assets intangibili realizzando anche alcune interessanti sperimentazioni presso i centri di ricerca nell'area tecnologica di Trieste e presso il CNR (Coratella, Sestito, Passino 2009).

C'è inoltre un altro aspetto che merita di essere sottolineato: sempre alcuni anni fa il ministero austriaco competente per le università, l'equivalente del nostro ministero dell'università e della ricerca, nel valutare le performance delle università e nell'assegnare loro i fondi teneva conto anche di come il capitale intellettuale delle università

<sup>2</sup> Sui risvolti contabili della rappresentazione del capitale intangibile, incluso quello intellettuale, si veda tra i vari autori: Mancini, Quagli, Marchi (a cura di) (2003); AA.VV (2004); Gasparini (2005).

nelle sue varie configurazioni si era evoluto da un anno all'altro<sup>3</sup>.

Giustamente le università devono essere un catalizzatore, un accumulatore ed un creatore di conoscenza e misurarne l'incremento del capitale intellettuale come componente della performance aziendale è una delle risposte per gestire questo problema strategico<sup>4</sup>.

#### **4. Le tre forme di capitale intellettuale**

Al di là della storia va considerato che il capitale intellettuale, come già accennato, è un concetto aggregato e secondo la sua impostazione originaria del progetto Navigator di Skandia, si articola in capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale dove ciascuno dei quali a sua volta si articola in altri perimetri di analisi e misurazione<sup>5</sup>.

Andiamo per ordine e prendiamo ad uno ad uno i tre elementi (D'Egidio 2002).

##### *4.1 Il capitale umano*

Per *capitale umano* di una struttura si intende

concettualmente la sommatoria dei cv del personale che opera in un'azienda – anni di studio cumulati, anni di conoscenza del settore, anzianità aziendale di tutti i dipendenti, ampiezza del ventaglio delle specializzazioni, mappatura delle competenze, età media, orientamento all'innovazione, motivazione e impegno, vivacità intellettuale, skills individuali e portafoglio delle competenze chiave presenti, etc.

Questo aggregato consente di affermare che, ad una certa data, un'università dispone di una curva cumulata di esperienze e conoscenze maturate nel settore di attività di alcune centinaia di anni. Si fa presto ad arrivare ad un secolo, bastano 10 persone con dieci anni di anzianità che sono coloro che ogni giorno costruiscono la storia dell'università intesa come infrastruttura scientifica-culturale per il paese.

Un elemento di cui non sempre ci si rende perfettamente conto soprattutto se si pensa agli stanziamenti di fondi per le università nel bilancio pubblico degli ultimi venti anni.

---

3 Significativo a tale proposito l'Intellectual Capital Report del 2005, Knowledge shapes the future, edito dall'Austrian Research Center e altre linee guida emesse da altri paesi sul tema senza riferimenti specifici agli enti di ricerca ed alle università: cfr. Federal Ministry of Economics and Labor (2004); Ministry of Science, Technology and Innovation (2003).

4 Non vi è dubbio che la gestione del capitale intellettuale impatta positivamente sulla produttività aziendale; a tale proposito cfr. Di Ubaldo, Siedschlag (2020); Hasprová, Brabec, Rozkovec (2019); Iazzolino, Laise, Migliano (2014); Rico, Cabrer-Borrás (2020).

5 Si ricorda a tale proposito il celebre articolo del 1991 di T. Stewart pubblicato su "Fortune", e ripreso poi da K.E Sveiby e da L. Edvinsson, l'artefice del progetto Navigator realizzato per il gruppo Skandia, che ha aperto la via a questo nuovo modello di misurazione e che ha registrato il suo punto di caduta nell'intellectual capital report, poi imitato in vari contesti (Edvinsson, Malone 1997). Sempre di Stewart vanno inoltre ricordati due contributi fondamentali, uno del 1999 e l'altro del 2022. Si confronti, inoltre, Pennings (1998.)

#### 4.2 Il capitale organizzativo

Per *capitale organizzativo*, invece, si intende la capacità di un'azienda di operare regolarmente e di mettere gli individui in condizione di utilizzare al meglio le proprie competenze; di fatto il capitale organizzativo, o strutturale come viene spesso definito, è una proiezione del capitale umano sulle strutture aziendali, è un prodotto del capitale umano cioè delle competenze e della loro dinamica di sviluppo. Il capitale strutturale a sua volta si articola in tre grandi macro-aree: organizzazione, cultura ed innovazione; il tutto è strumentale al raggiungimento di due obiettivi: accumulare le scorte di conoscenza su cui poggia il lavoro giudicato prezioso dal mercato di riferimento (studenti ed imprese) e accelerare il flusso delle stesse conoscenze all'interno.

Ciò implica che quello di cui si ha bisogno deve essere sempre a portata di mano, mentre quello di cui si potrebbe avere necessità deve essere di facile reperimento: questo, in sintesi, il concetto di capitale organizzativo.

Tanto per offrire qualche esempio e dare concretezza al concetto si può affermare che esso è costituito dalla sommatoria dei progetti realizzati all'interno dell'azienda, e tiene conto delle strutture tecnologiche di supporto, delle metodologie specifiche messe a punto negli anni, delle infrastrutture interne di ricerca e di sviluppo, dell'insieme dei processi, delle conoscenze aziendali, dei brevetti, delle licenze, dei marchi, dei copyright, delle pubblicazioni.

È un patrimonio che tiene conto dell'inventario dei progetti in corso e di quelli non in cantiere

ma ancora da avviare, del processo di informatizzazione e di dematerializzazione, dei modelli gestionali, delle strutture di controllo, dei sistemi di qualità adottati, dei supporti alla gestione, del benessere organizzativo che si registra, della conflittualità/collaborazione, dei sistemi più o meno competitivi e meritocratici, del livello di aspettative dei dipendenti, delle dinamiche di carriera e dei percorsi guidati, della soddisfazione del personale e degli aspetti motivazionali, del senso di appartenenza, della domanda interna di formazione, dei sistemi di comunicazione interna formali ed informali, dei carichi di lavoro, degli aspetti logistici, delle possibilità di operare realmente in smart working, del livello di autonomia o dei condizionamenti, della pressione lavorativa e del livello di stress, dei riconoscimenti professionali istituzionalizzati, dell'esistenza di osservatori, laboratori, incubatori di innovazione di assistenza alle start up e agli spin off etc.

Come si vede una lunghissima serie di elementi costitutivi e di controllo. In definitiva il patrimonio organizzativo è quello che può assicurare quella continuità di fondo di cui i lavoratori della conoscenza hanno bisogno perché il loro lavoro sia efficace.

Soltanto l'organizzazione, quindi, può trasformare in rendimento il sapere specialistico dei lavoratori della conoscenza ed è quello che può essere definito come la formula imprenditoriale ed il posizionamento strategico nel mercato di riferimento (Visco 2009) che, non sfuggirà, è presente in tutte le università e registra profili e caratteristiche assai differenti da ateneo ad ateneo.

Se in una università il sapere tecnico risiede prevalentemente nel capitale umano, nel corpo docente, quello gestionale risiede anche e a volte soprattutto nel personale amministrativo. È ovvio che la differenza sta tutta nella parola “prevalentemente” che indubbiamente non è esclusivamente e qui entra in gioco l’altro elemento molto importante per la gestione delle università al quale si è già fatto cenno: il know how manageriale che è quello che deve gestire il connubio non facile tra il sapere tecnico dei camici bianchi e quello gestionale dei colletti bianchi ed è proprio questo connubio che consente la crescita della struttura di conoscenza e che poggia sul modello di governance che nelle università è assai articolato: Rettore, Direttore Generale, Senato accademico, Facoltà, Direttori di Dipartimento etc.

Tutti questi aspetti sono molto chiari a chi ha avuto occasione di lavorare in più di una università e permette di intuire come tutto questo faccia parte del patrimonio organizzativo che, per essere gestito e migliorato nel tempo, deve essere misurato attraverso idonei indicatori (Barajas, Molodchik, Shakina 2014). Un esercizio neanche troppo difficile da realizzare.

Se il capitale umano esce alle 18 di sera e va in pensione con le persone, quello organizzativo è tutto ciò che resta in azienda dopo l’orario di chiusura, quando il capitale umano lascia gli uffici; caratteristica importante del capitale strutturale è l’essere di proprietà dell’azienda, diversamente a quanto avviene per il capitale umano che appartiene ai singoli; anche se volu-

to dai vertici aziendali il capitale organizzativo è quasi sempre realizzato dai dipendenti e rimane nel tempo patrimonio dell’azienda anche se le persone migrano. Tutto questo è vero anche per le università.

### *4.3 Il capitale relazionale*

Per *capitale relazionale*, infine, si intende la reputazione di cui l’azienda gode: la qualità e la quantità delle persone che si conoscono negli ambiti che si presidiano anche con l’utilizzo dei social network. Per le università, ad esempio, la grande platea degli ex alunni può costituire un patrimonio di consenso incredibile che in poche gestiscono bene; questo è un patrimonio costituito dall’insieme delle informazioni offerte agli stakeholder di riferimento per catturarne e mantenerne compatta la platea attuale e potenziale.

Considerando che per un’università la coorte di studenti, ruota ogni tre o cinque anni a seconda della durata dei corsi di laurea, si intuisce quanto questo aspetto sia importante: è quello che in azienda si definisce “capitale-cliente” ed è legato alla notorietà del marchio, alla reputazione e all’immagine che in termini economici è rappresentato per un’università privata dal valore attuale delle tasse di iscrizione che gli studenti andranno a versare nei prossimi anni: un arco temporale comunque di medio termine che, se gestito bene, può offrire un bel flusso di finanziamento che si aggiunge agli altri flussi - pubblici, privati, donazioni, *grant* vari, fondi europei, fondi di ricerca inclusi quelli previsti dal PNRR.

Nel patrimonio relazionale (Gasperini, Del Bello 2006; Giuliani 2017; La Bella 2010), inoltre, vanno contabilizzate le alleanze strategiche e nel caso specifico dell'università le convenzioni con gli altri atenei anche di altri paesi per il reciproco riconoscimento dei titoli di studio e per la possibilità di attivare scambi tra professori e studenti, in questo ambito vanno contabilizzate le convenzioni con aziende ed imprese per tirocini, laboratori, stage, borse di studio, outplacement etc.

Anche i fondi che si ottengono per l'attività "conto terzi", ovvero progetti di consulenza, ricerca e studio per conto di istituzioni pubbliche e private, possono essere contabilizzati e classificati come le ricadute e l'impatto del patrimonio relazionale.

In conclusione, il capitale relazionale è collegato alle relazioni instaurate con una pluralità differenziata di interlocutori, gli stakeholder, alcuni dei quali sono strategici, quelli ad alta influenza ed alto interesse, altri invece lo sono meno, quelli a basso interesse e a bassa influenza: classificarli correttamente aiuta a gestire meglio questo tipo di capitale che trova spesso nel bilancio sociale e nel processo di stakeholder engagement un supporto tutt'altro che scontato soprattutto se in combinazione con altri strumenti di comunicazione.

Se si dovesse esprimere con una formula concettuale il patrimonio relazionale si potrebbe definire come la sommatoria delle reti di conoscenze e contatti legata al concetto di densità, intensità e distanza sulla rete. In altre parole, ci sia consenti-

ta una brutale affermazione, si può affermare che il patrimonio relazionale dell'università è rappresentato dalla sommatoria delle rubriche telefoniche di tutti i suoi componenti dal momento che l'università non ha una sua rubrica autonoma, ma non sfuggirà come le rubriche dei singoli si arricchiscono grazie anche alla visibilità dell'università alla quale appartengono.

Si chiama sindrome "da biglietto da visita": quanto vale per una persona poter spendere il titolo di Prof di una università di prestigio? Quanto rende in termini di fatturato se quel Prof svolge anche attività professionale? E che cosa vale in termini di reputazione se un'università si accaparra la docenza di un luminare che nel suo comparto di riferimento gode di un grande prestigio e considerazione? Insomma, quei capitali relazionali si alimentano l'un l'altro, ma si possono anche deteriorare l'un l'altro: quanto vale un premio Nobel per un'università e quanto costa uno scandalo? Con un effetto specchio la reputazione dell'uno si riflette su quella dell'altro e viceversa; incrementarla costantemente costituisce un vantaggio per tutti: si chiama gestione dell'*high visibility*. Nelle università, tenuto conto anche dell'età media dei docenti e del fenomeno dei pre-pensionamenti, è un fenomeno che va attentamente monitorato.

C'è una formula concettuale che le università statunitensi utilizzano per raccogliere fondi, offrire borse di studio e finanziare la ricerca: è il connubio tra patrimonio strutturale, inteso come organizzazione interna e reputazione esterna, che alimenta il fundraising che negli Stati Uniti è

essenziale per la sopravvivenza. In Italia, invece, tranne rarissime eccezioni, siamo ancora un po' lontani dal raggiungere una dimensione accettabile nella gestione del patrimonio relazionale; come è noto si fa ancora fatica ad utilizzare in tutta la sua potenzialità lo strumento della deducibilità fiscale delle donazioni effettuate a favore delle università e in molti casi non si riesce neanche a gestire la grande opportunità rappresentata dall'elenco degli *ex alumni* sia per la raccolta fondi che per l'outplacement degli studenti in cerca di lavoro. Il tutto è legato al fatto che ancora non si investe a sufficienza in immagine e reputazione.

### **5. Una sintesi e un bilanciamento delle forme di capitale per le Università**

Il patrimonio intellettuale delle università, anche se non lo misuriamo, è costantemente ad assetto variabile: tutti intuiamo che se un collega partecipa ad un seminario di formazione o si assume una nuova persona il capitale umano aumenta, così come intuiamo che se qualcuno per motivi diversi lascia l'istituzione, quel capitale diminuisce. Sia nell'uno che nell'altro caso, però, non si registra nessuna variazione nella contabilità del capitale intellettuale anche se variazione c'è stata.

La sfida dell'università, quindi, a livello organizzativo è quella già raccolta in diversi contesti scientifici: trasformare aspetti qualitativi in elementi quantitativi (rating) per poterli misurare nel tempo e nello spazio e quindi gestirli. Molte scienze, infatti, dalla medicina alla fisica per finire all'organizzazione aziendale e all'analisi

del rischio, hanno realizzato grandi passi avanti quando hanno iniziato a misurare quello che apparentemente non era misurabile.

In estrema sintesi, va anche evidenziato che misurare il capitale intellettuale nelle sue articolazioni è certamente utile per l'università come azienda (Veltri, Mastroleo 2011), ma lo è anche per i singoli componenti della stessa.

Misurare come cresce il capitale intellettuale individuale nel tempo diventa dal lato aziendale uno strumento potente di motivazione e gestione delle risorse umane e, dal lato individuale, un supporto per considerazioni personali strumentali ad un possibile riposizionamento strategico professionale (Hinna 2022).

Il personale dell'università, infatti, è remunerato non solo con l'accredito dello stipendio, ma anche con le opportunità che vengono offerte e con le possibilità di incrementare il proprio capitale umano, quello organizzativo e quello relazionale. Un incremento che certamente il personale intuisce, ma che se non viene misurato non è apprezzato adeguatamente.

Se per il singolo professionista il capitale umano è "il sapere", ovvero l'ammontare dei vari livelli di *education* conseguiti (laurea, master, corsi di specializzazione magari anche finanziati dalla stessa università), il capitale organizzativo è il "saper fare", la prassi e l'esperienza maturata in progetti organizzativi innovativi, il capitale relazionale è "il saper essere", ovvero la reputazione legata alla qualità e alla quantità delle relazioni che ha sviluppato negli anni.

Ciascuno di noi se fa un bilancio delle persone che conosceva quando ha iniziato a lavorare e quante ne conosce il giorno prima di andare in pensione ha la percezione esatta di quanto il suo capitale relazionale sia aumentato.

Tutto ciò implica che ogni singolo componente dell'università può tentare di stilare un bilancio del proprio capitale intellettuale, per provare a posizionarsi sul mercato del lavoro anche se non ha alcuna intenzione immediata di cambiare Ateneo. Infatti, fare un bilancio delle tre componenti (sapere, saper fare, saper essere) consente di riprogrammare la propria attività ad un certo punto della propria vita professionale; consente cioè di comprendere che forse è magari ora di finirla di frequentare corsi di specializzazione all'infinito (investimento in capitale umano) ed è invece arrivato il momento di dare maggiore spazio alle sperimentazioni sul campo per capitalizzare sul saper fare inserendosi in gruppi di progetto innovativi (investimento in capitale organizzativo), oppure è il caso di coltivare meglio le relazioni esterne (investimento in capitale relazionale). L'attività di relazioni esterne, infatti, è sempre un po' critica per gli scienziati che tendono a leggerla come una rinuncia alla Scienza con la S maiuscola.

Ovviamente non è così: la scienza, infatti, è pagata da tutti ma capita da pochi e l'attività di relazione serve proprio, a far capire a chi ancora non la conosce, a che cosa serve.

È chiaro che ciascuna delle tre categorie di capitale a sua volta si articola in sottoinsiemi ciascuno dei quali va misurato con precisi indicatori di facile comprensione per trasformare,

con un processo di rating, gli elementi qualitativi in quantitativi in modo da poterne misurare le variazioni nel tempo.

Se quando si lavora a livello aziendale tale processo deve trovare la condivisione tra tutto il personale coinvolto, quando lo si utilizza a livello personale il singolo professionista che lavora all'università è sufficiente ed importante che prenda atto delle possibili declinazioni e dei contenuti dei vari tipi di capitale: più che per misurare in senso stretto con un indicatore, serve a ragionare su alcuni aspetti e ad utilizzare un approccio logico ed omogeneo nel tempo. Il rating che il singolo si può attribuire deve essere trasparente solo per lui.

Nel medio e lungo periodo il successo e lo sviluppo delle università e dei singoli professionisti si ottiene solo se le tre componenti del capitale intellettuale si bilanciano, ma è nel durante, nell'attività anno per anno, che serve fare il punto della situazione per capire come si sta procedendo senza perdere tempo ed avere la visione precisa di dove è necessario incidere di più o dove invece serve ritirare le cariche emotive per alleggerire la pressione.

In questo contesto la misurazione diventa uno strumento di programmazione aziendale, personale e professionale che consente di gestire le cosiddette "ansie da carriera" e la "sindrome da gabbia d'oro" che, anche se in misura minore, esistono anche nelle università. Che cosa vuol dire? Nella vita lavorativa di ciascuno di noi c'è sempre un momento di scontento e frustrazione legato ad eventi spesso anche banali, ma che incidono comunque fortemente sull'umore e le motivazioni: il collega che fa

carriera più velocemente, il concorso che non viene bandito, la promozione che non arriva e a questo si aggiunge a volte la difficoltà a “ricollegarsi sul mercato di riferimento” per i motivi più diversi, impossibilità di trasferirsi, il peso della famiglia, la difficoltà ad immaginare un futuro professionale all’interno o all’esterno della realtà che si vive etc. Tutti questi ultimi elementi da soli o in combinazione provocano ansia ed incertezza: si creano le cosiddette “gabbie d’oro”, che magari sono solo d’argento o semplicemente di stagno, ma sono pur sempre gabbie mentali che frenano i cambiamenti.

È qui che entra in ballo la misurazione del capitale intellettuale che consente all’individuo di darsi degli obiettivi professionali di breve periodo, o all’università di proporli, per superare il momento critico ed offrire la possibilità di giocare contemporaneamente su tavoli diversi. Permette di fare una riflessione sulla propria carriera professionale individuando le iniziative migliori da prendere in attesa che “passi la notte” come diceva Edoardo. Un modo nuovo per ritrovare le motivazioni perdute.

In conclusione, per le università è la conoscenza che crea la ricchezza economica e non è difficile intuire che per effetto dei cambiamenti di scenario tecnologico e sociale la conoscenza e l’esperienza sono sempre più a scadenza e condizionate dalla loro evoluzione, le stesse divisioni in raggruppamenti disciplinari entrano in crisi come afferma Francesco Profumo: basti pensare all’intelligenza artificiale che sta stretta un po’ ovunque. È competenza dei sociologi? Dei matematici? Degli informatici? Dei fisici? Degli statistici? Degli econo-

misti? È di tutti, o meglio è dominio di chi per primo si ibrida con altre discipline e si inventa una cosa che prima non c’era. Anche questo è capitale intellettuale delle università.

L’università crea PIL culturale che si trasforma poi nel ciclo successivo in PIL economico. Di questo siamo tutti convinti, ma per questa trasformazione chimica serve un enzima: il capitale intellettuale delle strutture che lo contengono. Misurarlo per gestirlo è indispensabile; più che un’opzione organizzativa è un dovere etico nei confronti dello stesso ente e della sua gente.

Qualche anno fa il Professor Stan Davis, autore di diversi contributi “visionari” sul futuro del business, lanciò una provocazione: chiese alla sua università di non pagargli più mensilmente lo stipendio, ma di riconoscergli solo lo 0,0005 % della sommatoria dei redditi futuri che i suoi studenti sarebbero andati a percepire una volta laureati: sarebbe diventato miliardario. Ecco una delle dimostrazioni di che cosa significa trasformare il valore scientifico in valore economico.

In un’ottica prevalentemente economica, il fine ultimo delle università è creare conoscenza. Non a caso Francis Bacon, il filosofo della rivoluzione scientifica e del metodo della conoscenza, affermava nel lontano 1597 che “*Knowledge is power*” un’affermazione ancora più valida oggi nell’economia della conoscenza sia per l’azienda che per il singolo individuo, ma quel “*knowledge*” per scaricare a terra tutta la sua “*power*” necessita di essere ben delineata, segmentata e, naturalmente, misurata per essere gestita.

## Bibliografia

- AA.VV. (2000). *Knowledge management, le nuove figure e i modelli aziendali per gestire la conoscenza. Alcuni casi d'impresa, 2*. Milano: IP-SOA
- AA.VV. (2004). *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*. Torino: Giappichelli Editore.
- Andriessen A.D.G., Stammba C.D., (2004). The intellectual capital of the European Union, *Measuring the Lisbon agenda Version 2004*, Centre for Research in Intellectual Capital in Holland University of professional education.
- Barajas A., Molodchik M. A, Shakina E.A. (2014). Metrics for the elements of intellectual capital in an economy driven by knowledge, *Journal of Intellectual Capital*, 15, (2), 206 – 226.
- Cravera A. (2012). Il capitale intellettuale, *L'impresa*, 6.
- Coratella R., Sestito R., Passino E. (2009). Rapporto SeCAP n. 2, *Il Bilancio del capitale intangibile nel Consiglio Nazionale delle Ricerche*. Maggio, CNR.
- Davenport T., Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Harvard Business School press Cambridge (MA).
- Davis S., Meyer C. (2000). *Il futuro della ricchezza. Capitale intellettuale e new economy: il focus dalle aziende ai singoli individui*. Milano: Franco Angeli.
- D'Egidio F. (2002), *Il bilancio dell'intangibile*. Milano: Franco Angeli.
- Di Ubaldo M., Siedschlag I. (2020). Investment in Knowledge-Based Capital and Productivity: Firm-Level Evidence from a Small Open Economy, *Review of Income and Wealth*, 67, (2), 363-393.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Federal Ministry of Economics and Labor (2004). *Intellectual Capital Statement made in Germany*, guideline, Agosto.
- Fontana A. (a cura di) (2001). *Lavorare con la conoscenza, soggetti, processi e contesti nell' "economia immateriale"*. Milano: Guerini Studio.
- Hasprová O., Brabec Z., Rozkovec J. (2019). The influence of intangible assets on company performance, *Acta academica karvinien-sia*. Retrieved from <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2019/01/03.pdf>Leland Books 1st Edition.
- Hintzmann C., Lladós-Masllorens J., Ramos R. (2021). Intangible Assets and Labor Productivity Growth". 2021, *Economies*, 9 (82). Retrieved from <https://doi.org/10.3390/economies9020082>.
- Hinna L. Il capitale intellettuale. Il dirigente, aprile 2022
- Gasparini A. (2005). *Marketing and valuation of intangibles*. Gruppo di lavoro AIAF, Febbraio.
- Gasparini A., Del Bello A. (2006). *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*. Milano: IPSOA.

- Giuliani M. (2017). *La valutazione del capitale intellettuale*. Milano: Franco Angeli.
- Gravili G., Turati C. (2000). L'organizzazione knowledge Based, *Sviluppo & Organizzazione*, 179.
- Greiner L.E., Schein V.E. (1988). *Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change*, Prentice Hall.
- Kluge J., Stein W., Licht T. (2001). *Knowledge unplugged, The McKinsey & Company, Global survey on knowledge management*, Springer.
- Hinna, L. (2022), *Il capitale intellettuale*, Il Dirigente, Aprile.
- Iazzolino G., Laise D., Migliano G. (2014). Measuring value creation: VAIC and EVA, *Measuring Business Excellence*, 18 (1), 8-21.
- La Bella S. (2010). *Il ruolo del capitale intellettuale nella creazione e nella comunicazione del valore dell'impresa*. Roma: Gangemi Editore.
- Mancini D., Quagli A., Marchi L. (a cura di) (2003). *Gli intangibles e la comunicazione d'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- Ministry of Science, Technology and Innovation (2003). *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Febbraio.
- Quagli A. (2001). *Knowledge Management, la gestione della conoscenza aziendale*. Milano: Egea.
- Rico P, Cabrer-Borrás B. (2020). Intangible capital and business productivity, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33, (1), 3034-3048.
- Pennings J. M. (1998). Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution, *Academy of Management Journal*, 41.
- Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., Edwinson L. (1997). *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*. Londra: MacMillan Business.
- Servizio Sanitario Regionale Emilia-Romagna (2005). L'intangibile in bilancio, la misurazione del capitale intangibile, *Sanità*, Novembre.
- Sorge C. (2000), *Gestire la conoscenza, introduzione al knowledge Management*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.
- Steward T. (1999). *Il capitale intellettuale*. Firenze: Ponte delle Grazie.
- Steward T. (2002). *La ricchezza del sapere*. Firenze: Ponte delle Grazie.
- Veltri S., Mastroleo G. (2011). *La misurazione del capitale intellettuale nel settore universitario. Un modello di analisi basato sulla logica fuzzy*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Visco I. (2009). *Investire in conoscenza. Per la crescita economica*. Bologna: il Mulino.