



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO

Via Voltapaletto, 11 - 44100 Ferrara

Quaderno n. 26/2007

December 2007

La rappresentazione del Capitale Intellettuale
nelle aziende sanitarie: un *multiple case study*

Monia Castellini

Quaderni deit

Editor: Giovanni Ponti (ponti@economia.unife.it)

Managing Editor: Marisa Sciutti (sciutti@economia.unife.it)

Editorial Board: Giovanni Masino

Simonetta Renga

<http://newdeit.economia.unife.it/quaderno.phtml>

La rappresentazione del Capitale Intellettuale nelle aziende sanitarie: un *multiple case study*

Monia Castellini*

Abstract

Intellectual Capital representation in Health Care Organizations: a multiple case study. The study tends to analyse Intellectual Capital (IC) relevance in health care organizations. The aims were to understanding IC determinants and to reach an intellectual capital statement to support strategic decisions system in health care organizations. This paper stress traditional control systems inefficiency and ineffectively to fully represent public organization performance. Supported by IC literature analysis, an empirical study was conducted in five health care organizations in Emilia Romagna Region, to understand, through a mapping process, the elements which characterise IC. Results underline how in health care organizations, decision-making system may finds a valuable support from IC statement introduction.

Key words: Intellectual Capital, Health Care Organization, empirical study

Jel Classification: M10, M49

* Ricercatore in Economia Aziendale, Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia Istituzioni e Territorio, via Voltapaletto 11, 44100 Ferrara, castellini@economia.unife.it.

Sezione 1: Evoluzione e rappresentazione del Capitale Intellettuale

1. Introduzione

Già nei primi anni '60 Zappa sottolinea l'esigenza di affiancare alle informazioni economiche ulteriori elementi per meglio individuare l'insieme delle problematiche aziendali. In particolare l'Autore afferma «*I nostri problemi non potranno mai essere composti in un insieme di fatti puramente economici, noti per le loro passate manifestazioni; ma dovranno invece essere risolti in un mobile sistema di fatti sempre nuovi, ricercati sia nell'economia, sia nelle attività umane ad essa indissolubilmente avvinte*»².

Lo sviluppo di un'economia sempre più fondata sull'informazione, la tecnologia e la conoscenza³ (Lev, 2001: 9; Liparini, 2002: 15) ha portato ad una maggiore consapevolezza del ruolo delle risorse umane processi aziendali volti a promuovere e diffondere il sapere all'interno delle organizzazioni (Thorbjørnsen, Mourtsen, 2003).

Lo stesso concetto di performance⁴ si è andato modificando verso un'accezione multidimensionale del risultato aziendale, che non vede quale unico elemento di determinazione la dimensione economico finanziaria.

Ciò ha contribuito ad evidenziare i limiti informativi imputabili ai tradizionali strumenti di misurazione della performance (Lynch, Cross, 1992) i quali non permettono di cogliere gli elementi cosiddetti intangibili che contribuiscono alla determinazione del risultato aziendale (Klein, Prusak, 1994; Edvinsson et al., 2000; Larsen et al., 1999; Lev, 1999; Mouritsen, 1998).

L'evoluzione del concetto di performance aziendale verso il riconoscimento di una sua multidimensionalità, all'interno della quale la conoscenza svolge un ruolo centrale, ha portato il Capitale Intellettuale al centro di numerosi dibattiti accademici nazionali ed internazionali⁵ (Guthrie, Petty, 2000; Edvinsson, 1997; Johanson et al., 1998; Roos, 2005; Stewart, 1997; Mouritsen et al., 2001; Sveiby, 1998).

Nel corso degli ultimi anni gli studi sul Capitale Intellettuale (CI) hanno visto aumentare la loro rilevanza nel processo di valutazione della performance aziendale (Edvinsson e Malone 1997; Guthrie, Petty, 2000; Johansen et al., 1998; Stewart, 1997; Sveiby, 2001). Nell'ambito della letteratura inerente il CI, uno specifico filone di analisi si è interessato, in particolare, alla sua rappresentazione all'interno di un documento, il report, che possa individuare al meglio gli elementi e le variabili che i manager

² G. Zappa, 1962, *Le produzioni dell'economia delle imprese*, Giuffrè Editore, Milano.

³ M. Polanyi, 1996, *The Tacit Dimension*, Garden City, NY, Anchor Books; H. Saint-Onge, "Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital" *Strategy & Leadership*, March-April, 10-14.

⁴ La definizione di performance aziendale alla quale tende il presente lavoro fa riferimento al concetto della stessa cosiddetto "allargato" che ricomprende l'insieme dei «risultati attesi o conseguiti dalle prestazioni legate allo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali preordinati al raggiungimento dei suddetti risultati». R. Silvi, 1995, *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 12. Si veda anche F. Amigoni e P. Miolo Vitali, 2003, *Misure multiple di performance*, Egea, Milano. In merito all'evoluzione del concetto di performance ed alle implicazioni connesse ai sistemi di misurazione e valutazione si rimanda inoltre a S. Baraldi, 2000, *Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione*, McGraw Hill, Milano.

⁵ Al riguardo Petty e Guthrie evidenziano i numerosi aspetti che, nel corso degli ultimi anni, dimostrano l'accrescere dell'interesse accademico e professionale verso il Capitale Intellettuale. «*The battle for acceptance of IC as a topic worthy of boardroom discussion and serious academic investigation has largely been won. The proliferation of conferences on intellectual capital, the myriad of books, working papers, and journal articles that grapple with the topic, and the large number of consulting firms offering products (services) centred around intellectual capital, are testament to this*». R. Petty, J Guthrie, 2000, "Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 n. 2, pp. 155-176.

dovrebbero monitorare e gestire per migliorare i livelli di performance aziendale (Klein, Prusak, 1994; Larsen et al., 1999; Lev, 2001, Mouritsen, 1998-2004, Mouritsen et al., 2004a).

Secondo Mouritsen et al (2001: 360), in particolare, l'aspetto rilevante di documento di rappresentazione del CI consiste nell'agevolare la valutazione in merito agli elementi che portano al CI e ciò non può avere luogo esclusivamente attraverso la presenza di indicatori, come avviene invece nei documenti di rendicontazione finanziaria, ma con l'ausilio indispensabile di una sezione descrittiva che ne evidenzia gli effetti (Mouritsen et al., 2001).

Nonostante in letteratura siano presenti numerosi approcci, è ampiamente condivisa la rappresentazione del CI che prevede le seguenti categorie di elementi (Edvinsson, 1997; Edvinsson, Malone, 1997; Roos et al., 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997):

- Capitale esterno;
- Capitale interno;
- Capitale umano.

Mentre con riferimento al mondo delle imprese è possibile trovare numerosi studi sul CI, ad oggi sembra essere data poca enfasi ad una sua applicazione nel settore pubblico. L'analisi della letteratura internazionale evidenzia la presenza di un gap negli studi, teorico-concettuali o empirici, e nell'applicazione del CI nelle aziende pubbliche fatto salvo alcune rare eccezioni (Wall, 2005).

Alle aziende sanitarie pubbliche è richiesto di perseguire gli obiettivi nel rispetto dei principi aziendali di efficienza, efficacia e di economicità (Farneti, 1995; Borgonivi, 2004). I risultati ottenibili dalle aziende sanitarie in termini di qualità delle cure, volume delle prestazioni, capacità di attrarre pazienti, immagine esterna, ecc., possono differenziarsi notevolmente da azienda ad azienda, anche a parità di risorse impiegate. Inoltre, il modello di quasi - mercato che caratterizza il settore sanitario italiano, così come quelli di molti altri Paesi OCSE, sta portando i Direttori Generali delle aziende sanitarie a gestire le variabili atte a generare un vantaggio competitivo sostenibile, e tra queste si annoverano le variabili determinanti il CI.

Le aziende sanitarie si caratterizzano, inoltre, per essere aziende pubbliche la cui gestione è strettamente legata alla presenza di professionisti⁶ (Francesconi, 1993; Lega, 1999; Lega, De Pietro, 2005; Llewellyn, 2001) il cui grado di competenze, conoscenze e skills rappresenta un elemento di elevata rilevanza strategica ai fini del perseguimento tanto degli obiettivi istituzionali, quanto di quelli comuni all'azienda in quanto tale⁷.

In accordo con quanto affermato da Ross et al. (1997) il capitale intellettuale potrebbe risultare un utile elemento, secondo un approccio strategico, per la creazione e gestione della conoscenza per aumentare il valore dell'azienda. Al fine di perseguire tale

⁶ La rilevanza dell'attività professionale all'interno delle organizzazioni è stata già da tempo accertata. Si veda lo studio condotto da P. Drucker, 1988, "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, p. 45-53. Ciò è portato anche studiosi di altre discipline ad occuparsene in quanto strettamente correlato col capitale umano presente in azienda. Per quanto concerne il ruolo rilevante dei professionisti e le implicazioni gestionali ad esso correlate nelle aziende sanitarie si rimanda a C. De Pietro, 2005, *Gestire il personale nelle aziende sanitarie italiane. Contesto, politiche, strumenti*, McGraw-Hill, Milano.

⁷ GIANNESI (1960) individua nell'«nell'equilibrio economico a valere nel tempo» il finalismo primo dell'azienda in quanto fondamentale per la sua sopravvivenza. E. GIANNESI, 1960, *Le aziende di produzione originarie. Le aziende agricole*, Colombo Corsi editore, Pisa.

obiettivo si ritiene indispensabile che i manager conoscano, e quindi sappiano individuare, gli elementi del CI.

L'obiettivo dello studio è, dunque, volto all'individuazione di un possibile modello di rappresentazione del CI nelle aziende sanitarie, siano esse Aziende Sanitarie Locali (ASL) Aziende Ospedaliere (AO) o Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS). L'analisi empirica, condotta con un approccio qualitativo, ha fatto ricorso al *multiple case study*, condotto nell'ambito territoriale della Regione Emilia Romagna e composto da cinque realtà sanitarie (tre Aziende Sanitarie Locali – ASL; un'Azienda Ospedaliera Universitaria – AOU e un Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico – IRCCS) individuate per la loro rappresentatività dell'area territoriale oggetto di indagine.

2 Il ruolo della conoscenza nello sviluppo del C.I.

Nel sistema economico sviluppatosi nel secondo dopoguerra, i tradizionali metodi di rendicontazione focalizzati sui costi si dimostravano adeguati alla rappresentazione della performance aziendale (Lev, Nissim, 2004; Baraldi, 2000).

Fino all'inizio degli anni Novanta, molti sforzi di accademici e consulenti sono andati nella direzione di individuare i metodi migliori per la rappresentazione dell'allocazione e per la determinazione dei costi di un'azienda. L'aumento della conoscenza sui costi avrebbe dovuto migliorare il controllo dei costi ed i processi di pianificazione strategica. In realtà i sistemi informativi si sono dimostrati essere prevalentemente focalizzati sugli aspetti contabili, mentre minore attenzione sembra essere stata assegnata alle strategie volte all'aumento della creazione di valore ed ai sistemi di controllo delle decisioni (Zimmerman, 1997).

L'inadeguatezza dei tradizionali strumenti di misurazione a rappresentare la performance complessiva di un'azienda è, in parte, il risultato di una modifica delle condizioni esterne all'azienda. L'evoluzione dei sistemi economici sempre più caratterizzati dall'innovazione tecnologica e dallo sviluppo e gestione della conoscenza⁸ hanno posto sempre più in evidenza la rilevanza del ruolo delle risorse umane nel sistema aziendale⁹ portando al centro del dibattito internazionale la scarsa capacità degli elementi di natura economico-finanziaria di rappresentare completamente la performance aziendale nelle sue diverse dimensioni riproponendo, all'interno degli studi economico-aziendali il tema degli elementi non tangibili.

Differenziazione, innovazione, ricerca e sviluppo, così come la conoscenza e le capacità sono divenuti elementi essenziali per poter competere nei diversi mercati.

La specificità del periodo attuale, in un'ottica socio-economica, consiste nel fatto che lo sviluppo di un'economia basata sull'informazione e sulla conoscenza *“ha esaltato il bisogno di forme di conversione della conoscenza necessarie per il suo sviluppo e la*

⁸ In riferimento ai numerosi studi economico-aziendali sviluppatosi nell'ambito della conoscenza si rimanda a M. Polanyi, 1996, *The Tacit Dimension*, Garden City, NY, Anchor Books, 1966; H. Saint-Onge, "Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital" *Strategy & Leadership*, March-April, 10-14; E. N. Brockmann e W.P. Anthony, 1998, "The Influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning" *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 N. 2: 204-222. Di particolare rilevanza per lo studio condotto, in quanto indagano la gestione della conoscenza quale elemento di creazione di valore aziendale, risultano essere; C. K. Prahalad, G. Hamel, 1990, "The core competence of the corporate" *Harvard Business Review*, Vol. 68, N. 3, 79-91; K. E. Sveiby, 1997, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Kohler, san Francisco, CA; C. Eustace, 2003, "A new prospective on the knowledge value chain", *Journal of Intellectual Capital*, Vol 4, n. 4, 586-96; R. Silvi, S. Ciganesan, 2006, Investigating the management of Knowledge for competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, n. 3, 309-323;

⁹ In merito al concetto di sistema aziendale si rimanda a U. Bertini, 1990, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.

sua diffusione” (Lipparini, 2002, p. 15). La maggiore attenzione per gli aspetti legati alla conoscenza ha fatto sorgere un maggiore interesse anche verso tutti quegli elementi intangibili che ne supportano lo sviluppo. In questo particolare conteso, la conoscenza inizia ad essere considerata una risorsa economica fondamentale (Drucker, 1993) posta al centro del dibattito accademico e delle scelte strategiche aziendali.

In letteratura non è individuabile una definizione di conoscenza, o un modello interpretativo univocamente condiviso, ma sono presenti molteplici opinioni che a volte si contrappongono le une alle altre. Ciò anche in ragione del fatto che gli elementi che possono essere compresi all’interno del termine conoscenza sono numerosi e non si prestano ad una loro immediata classificazione.

. Foucault (1980) mostra una relazione complessa tra conoscenza e potere, dall’esercizio del potere si crea conoscenza e, al contrario, la conoscenza costante produce effetti di potere. La conoscenza non è concepita necessariamente come una determinante del progresso della società, ma semplicemente come un sistema di procedure ordinate per la produzione, la regolamentazione, la distribuzione, la circolazione e le attività di rapporti (Foucault, 1980, p. 132).

La creazione di competenze, inoltre, viene inteso come risultato di un lungo percorso professionale. Le competenze, infatti, si creano in modo graduale e, storicamente formate all’interno di un’organizzazione. Le competenze non sono facili da individuare e si trovano in una difficile posizione tra la comprensione espressa e quella tacita dei ruoli dirigenziali (Drucker, 1993; Edvinsson e Sullivan, 1996; Sullivan, 1996; Saint-Onge, 1966; Brockmann e Anthony, 1998; Roberts, 1998; Mouritsen et al., 2001). Inoltre, le competenze sono legate alle risorse umane (Reich, 1991), le quali sono preziose sin tanto che sono inserite all’interno di un sistema aziendale.

La conoscenza si unisce a diversi aspetti caratterizzanti l’attuale momento socio-economico. Si è di fronte ad un processo di cambiamento caratterizzato dalla rivoluzione dei sistemi informativi indotta dall’Information Technology, ma altresì dal modificarsi delle relazioni interpersonali e sviluppo di reti/networks. Drucker (1993) individua un processo di evoluzione nel quale la conoscenza ed i soggetti che la generano divengono le risorse fondamentali. Nel contesto economico richiamato non è più sufficiente una valutazione della performance aziendale che si basi esclusivamente sulla dimensione economico-finanziaria, ma diviene necessario affiancare ad essa aspetti quali la bontà dei sistemi informativi, lo sviluppo di conoscenza, la presenza di buone relazioni con clienti, fornitori ed altri stakeholder così come la presenza di adeguate professionalità rispetto ai fini aziendali, ecc..

Tutto ciò pone in luce la necessità di individuare processi e strumenti idonei a supportare i manager nella gestione di tutte quelle risorse intangibili che come e con la conoscenza creano e sviluppano capitale intellettuale.

3 La rappresentazione della performance: valori tangibili e intangibili

L’era della conoscenza e dell’innovazione ha portato la necessità di ridefinire il concetto di performance. Al riguardo Drucker (1994, p. 95-104) sostiene la necessità che le aziende si interrogino e riflettano sul significato attuale di performance in quanto oggetto di notevoli mutamenti nel corso degli ultimi anni. Secondo l’Autore, infatti, le aziende che intendono affrontare positivamente le sfide competitive dei prossimi anni,

dovranno adottare un approccio più efficiente alla misurazione e alla gestione della performance.

Questa tipologia di approccio porta a considerare ulteriori determinanti nel processo di valutazione della performance, rispetto ai tradizionali elementi economico-finanziari, come ad esempio il capitale intellettuale.

L'attenzione posta su elementi quali la conoscenza, la competenza, ed in generale sugli aspetti non contabili che caratterizzano un'azienda, ha portato, a partire dagli anni '90, all'affermarsi del ruolo strategico del capitale intellettuale. Vi sono elementi che contraddistinguono il capitale intellettuale dalle risorse tangibili di un'azienda¹⁰.

Lo sviluppo di know-how in capo alle risorse umane può comportare l'innescarsi di processi di apprendimento ed accrescimento continuo che non si esauriranno con il suo impiego nei processi produttivi, ma andrà a stimolare lo sviluppo di nuova conoscenza. Il capitale intellettuale viene qui inteso come l'insieme di risorse intangibili che, qualora siano correttamente valorizzate nella gestione aziendale, permettono di incrementare significativamente il valore dell'azienda e l'efficacia delle sue azioni strategiche (Edvinsson e Malone, 1997; Quinn et al., 1996; Stewart, 1997).

Introdurre il concetto di capitale intellettuale significa sottolineare una dimensione sicuramente già nota, ma non sempre rientrante nel processo di valutazione della performance aziendale. In tal senso la performance aziendale è intesa nel suo complesso come l'insieme dei risultati raggiunti sia in considerazione degli elementi tangibili che di quelli intangibili.

In tale approccio il capitale intellettuale rappresenta l'insieme delle componenti intangibili che contribuiscono a determinare il valore di mercato di un'impresa. Da qui nasce la necessità di individuare, misurare e valutare il capitale intangibile presente all'interno di un'azienda. Secondo Stewart (1994), infatti, sebbene la conoscenza possa essere intangibile, è comunque possibile riuscire a misurarla. Tale esigenza ha evidenziato la mancanza di strumenti di gestione atti a rappresentare e contenere le determinanti che danno vita al capitale intellettuale, ma prima ancora ha sottolineato il bisogno di comprendere quali siano gli elementi che lo compongono.

In tema di CI si possono individuare due principali approcci di analisi, uno prevalentemente orientato ad una sua traduzione in termini economici al fine di individuare il gap tra valore contabile e valore di mercato di un'impresa (Stewart, 1994; Bontis et al., 1999; Roos e Roos, 1997); l'altro più orientato ad una rappresentazione del CI ed alla sua rilevanza per il sistema decisionale di un'azienda (Guthrie, Petty, 2000; Johansen et al., 1998; Mouritsen, 1998; Stewart, 1997). La finalità di quest'ultimo approccio non risiede più tanto nel rispondere alla domanda "quale valore assegnare alle risorse intangibili", ma nel cercare di individuare a) quali sono le risorse che generano capitale intellettuale; e b) un corretto modello di rappresentazione per la gestione del CI.

4. L'evoluzione del CI

Gli studi sul CI vertono sull'individuazione di modalità di azioni volte a trarre il massimo valore dalle risorse presenti in un'azienda e dalle modalità di impiego delle stesse (Roos, 2005). Gli studi economico-gestionali sul CI rappresentano una visione olistica dell'azienda e delle risorse in essa presenti, ma altresì un diverso modo di intendere e di riferirsi alle risorse medesime.

¹⁰ Aa.Vv., Learning and Knowledge, Espansione, Sperling & Kupfer Editori, N.1-1/2002, pag.44.

Il termine Capitale Intellettuale trova ampia diffusione in differenti ambiti disciplinari e operativi, rendendo ardua una sua precisa individuazione. Tra le ragioni che non ne consentono una facile definizione vi è l'aspetto legato all'ampio grado di dinamicità che caratterizza il CI (Johansson, 1998; Roos, 1997) facendo risultare, a volte, poco significativa una sua identificazione in senso assoluto.

Una prima, seppur generica definizione del CI viene da Stewart (1991) che lo individua come tutto ciò e non può essere toccato, ma che riesce a produrre valore economico per l'azienda. Lo stesso Autore perviene successivamente ad una definizione più puntuale sul CI: *“l'intelligenza diventa un capitale quando da un brainpower libero si ricava un certo orine utile, vale a dire quando ad esso viene data una forma coerente (una mailing list, un data base, l'ordine del giorno di una riunione, la descrizione di un processo): quando esso viene incapsulato in modo tale da consentire di descriverlo, comunicarlo ad altri e sfruttarlo; e quando può essere applicato per fare qualche cosa che non si potrebbe fare se rimanesse sparso come tante monetine in un ruscello. Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato”* (Stewart 1997, p. 113).

Sempre Stewart (1997, p. 44) nell'analizzare l'aspetto dinamico del CI lo definisce come la somma di tutte le conoscenze che gli individui di un'organizzazione possiedono e sono in grado di conferire all'organizzazione stessa un vantaggio competitivo, ed individua il CI come attributo dell'organizzazione stessa. Sovente si sono presentate definizioni del CI che si caratterizzavano per un'eccessiva generalizzazione che ne precludeva un utilizzo operativo. Ciò trova evidenza nel lavoro di Albert e Bradley (1997) nel quale il CI viene definito come la conoscenza accumulata da un individuo e che diviene fonte di innovazione.

Secondo Klein e Prusak (1994) dirigenti e manager hanno necessità di riuscire ad individuare una definizione ed una rappresentazione del CI che consenta loro una sua gestione formalizzata tale da alimentare le decisioni strategiche aziendali. In tal caso il CI è inteso come “materiale intellettuale che è stato formalizzato, incapsulato e usato come leva per produrre un patrimonio di maggior valore (Klein e Prusak, 1994, p. 1).

Edvinsson e Sullivan (1996) si soffermano principalmente nella conoscenza che può essere convertita in valore. Gli Autori valorizzano il CI in quanto fonte di valore e dalla loro definizione si evince la rilevanza del CI sia nei rapporti interni all'azienda che in quelli che l'azienda instaura con l'esterno.

Tra le definizioni di CI più utilizzate troviamo quella diffusa dall'OECD (1999) che intende il CI come il valore economico di due categorie di risorse intangibili di un'azienda, quali il capitale strutturale o *“organisational”* e capitale umano. Il capitale strutturale di un'azienda fa riferimento a elementi quali la proprietà di sistemi informatici o le reti di distribuzione. Sempre secondo la definizione dell'OECD, rientra nel capitale umano sia le risorse interne all'azienda in termini di risorse umane, sia quelle esterne in termini di clienti e fornitori.

Nel corso degli ultimi anni i numerosi studi volti all'individuazione del CI attraverso schematizzazioni e classificazioni ne hanno portato ad una rappresentazione generalmente condivisa che consiste nella tripartizione in: capitale esterno, capitale interno e capitale umano (Edvinsson e Malone, 1997; Roos et al., 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997).

Se nei primi studi presenti sul CI l'obiettivo primario era di individuare un ambito di azione e, quindi, di definizione del CI così come di evidenziarne la rilevanza ai fini

aziendali (Petty e Guthrie, 2000), gli studi successivi si sono orientati all'individuazione di un modello di rappresentazione del CI. Gli studi sul CI, infatti, si sono sviluppati, in una prima fase, a sostegno dell'idea che il CI potesse essere misurato e rappresentato attraverso indagini condotte su differenti tipologie di aziende al fine di evidenziarne la rilevanza. Oltre agli studi volti alla misurazione e rappresentazione del CI si sono sviluppati ambiti di ricerca sul CI diretti ad evidenziare come il CI possa essere un rilevante supporto al management nei processi decisionali strategici.

Dalla fine degli anni '80 ad oggi sono stati presentati numerosi modelli di report del CI (Edvinsson, 1997; Edvinsson, Malone, 1997; Kaplan, Norton, 1992; 1996; Sveiby, 1998), ciascuno dei quali si differenzia per un diverso approccio su cosa si intenda per CI e quale sia la modalità e la finalità con la quale si inserisce nella gestione aziendale.

Nel puntuale lavoro di Petty e Guthry (2000, p. 159-160) sono posti ben in evidenza le differenze di approccio e di classificazione tra i principali report del CI presenti in letteratura. Gli Autori, richiamando il lavoro di Brennan e Connell (2000), nell'analizzare le principali classificazioni del CI presenti in letteratura sottolineano come in molti dei principali framework ritornino il capitale interno, esterno ed umano.

Come è possibile notare dalla sintesi riportata nella tabella n. 1 sia il modello *Intangibles asset monitor* (Sveiby, 1997) sia il modello *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992-1996) classificano il CI in tre principali categorie ed entrambe le teorie partono dal presupposto che i tradizionali strumenti di controllo, basati su dati economico-finanziari, non forniscono informazioni sufficienti per la gestione strategica di un'azienda e necessitano di essere, quindi, integrati.

In realtà i due approcci si fondano su due differenti assunti (Johansson et al., 1998). Sveiby (1997) individua le risorse umane come unica fonte di generazione di valore per un'azienda, mentre tale presupposto non è presente nel modello *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992).

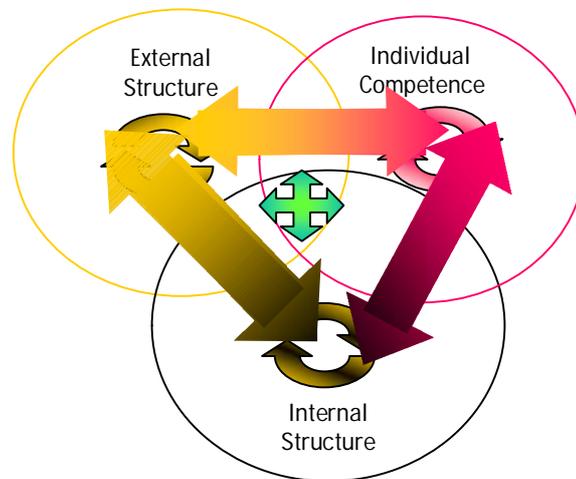
Tabella n. 1: Principali classificazioni del CI in letteratura

Autore	Framework	Classificazione
Sveiby (1998; 1997)	<i>Intangibles asset monitor</i>	Struttura interna Struttura esterna Competenze professionali
Kaplan e Norton (1992)	<i>Balanced Scorecard</i>	Prospettiva processi interni Prospettiva clienti Prospettiva dell'apprendimento Prospettiva finanziaria
Edvinsson e Malone (1997)	Skandia Value Scheme	Capitale Umano Capitale Strutturale

Fonte: ns. adattamento Petty e Guthry (2000: 159)

Altro elemento distintivo tra i due modelli è il legame tra Capitale Intellettuale e risorse economico-finanziarie. Seppur entrambi i modelli condividono la necessità di integrazione tra il valore tangibile ed intangibile generato da un'azienda, nella *Balanced Scorecard* la parte finanziaria è presente ed intergrata all'interno del modello e ne rappresenta una delle quattro prospettive; mentre nel modello *Intangibles asset monitor* sono riportate solo le informazioni relative al Capitale Intellettuale.

Figura n. 1: La rappresentazione del CI (Sveiby 1997)



Nel modello di classificazione del CI proposto da Sveiby (1997), al di là della definizione assegnata alle tre categorie, esse rappresentano (figura 1):

1. **Struttura Interna:** Ricerca e sviluppo, aspetti gestionali, processi. E' intesa come l'insieme dei brevetti, modelli, software creati dai prestatori di lavoro e posseduti dall'azienda;
2. **Struttura Esterna:** Relazioni con i clienti. E' dato principalmente dall'insieme delle relazioni con i clienti e con i fornitori ;
3. **Competenze professionali:** Formazione ed esperienza espressa dai componenti di un'organizzazione. Costituisce la base della capacità di agire in ampio novero di situazioni volte alla creazione di risorse sia tangibili che intangibili. All'interno della quale troviamo la formazione di base e professionale dei professionisti che sono i principali generatori di valore aggiunto.

Edvinsson e Malone (1997), invece, individuano il CI come *"l'insieme delle conoscenze che devono essere valutate internamente o esternamente all'azienda"*. Gli Autori forniscono una diversa classificazione degli elementi che compongono il CI arrivando ad una differente rappresentazione dello stesso. Secondo tale modello, infatti, il valore di un'azienda è dato sia dal capitale finanziario sia dal capitale intellettuale composto prevalentemente dal capitale umano e dal capitale strutturale (figura n. 2). Nel modello *Skandia Value Scheme* si pone in evidenza un diverso approccio al CI che viene analizzato anche in relazione dei soggetti in capo ai quali si può attribuire il possesso di CI. Più precisamente:

1. **Capitale umano:** non può essere posseduto dall'azienda ed è dato dalle conoscenze, abilità, cultura e valori degli individui.
2. **Capitale strutturale:** può appartenere all'azienda e quindi anche da essa venduto, ed è dato dall'insieme dei fattori organizzativi. A sua volta è suddiviso in:
 - a. **Capitale innovazione:** intese come tutte quelle azioni volte a cogliere opportunità future;
 - b. **Capitale processo:** concerne la tecnologia intesa ed impiegata come strumento per supportare la creazione di valore.

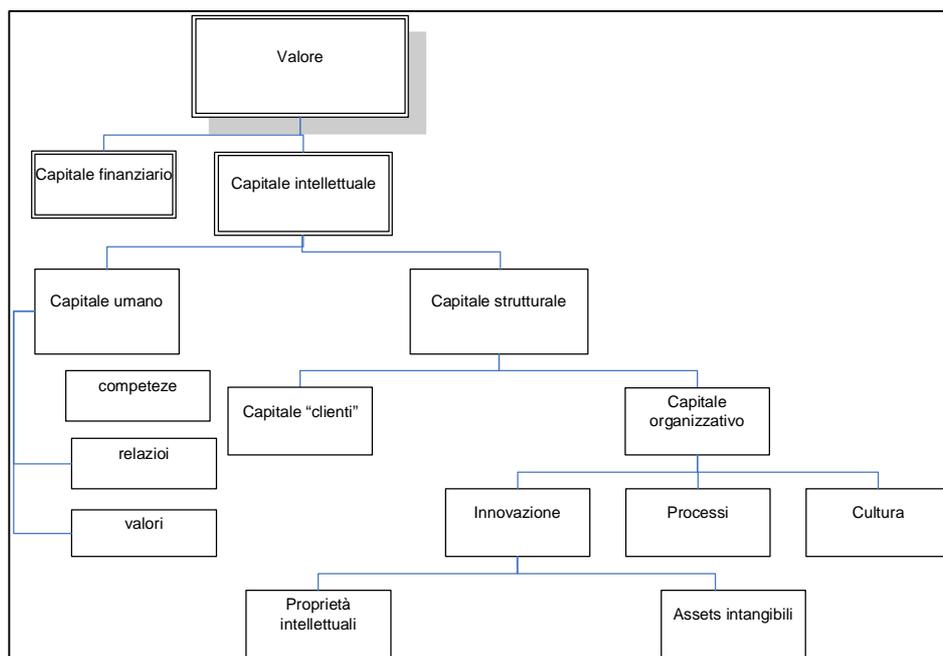


Figura n 2: Rappresentazione degli elementi del Capitale intellettuale (Edvinsson, 1997)

Nel modello *Skandia Value Scheme*, Edvinsson e Malone (1997) suddividono il CI in due categorie principali anche in ragione della distinzione fatta tra capitale pensante e capitale non pensante. Il capitale pensante fa riferimento alle risorse umane ed alla conoscenza in esse racchiusa, viene individuato con il termine capitale umano (*Human Capital*); mentre il capitale non pensante si riferisce alla tipologia di struttura che l'azienda si è data ed agli stili manageriali utilizzati e prende il nome di capitale strutturale (*Structural Capital*).

Al di là dei differenti approcci nella rappresentazione del CI, lo sviluppo di report in tale ambito trova la sua ragione d'essere nella volontà di riuscire ad individuare, conoscere e quindi gestire gli elementi capaci di generare valore all'interno dell'azienda (Edvinsson e Malone, 1997; Johansson et al., 1999; Sveiby, 1997).

Altri studi si sono sviluppati nell'ambito della rappresentazione del CI. Roos et al (1997) analizzano il valore che le risorse intangibili in ragione del contributo apportato all'azienda. Gli Autori riprendono la tripartizione del CI e ne individuano, per ciascuna, le aree di azioni:

- Ø Capitale umano: comprende le competenze e l'agilità intellettuale dei dipendenti.
- Ø Capitale relazionale: rappresenta tutte le possibili relazioni con i clienti, fornitori e possibili azionisti.
- Ø Capitale strutturale: include i processi, i sistemi, le strutture, le proprietà intellettuali ed altri beni intangibili che servono all'azienda, ma che non sono rappresentati.

Nella rappresentazione del CI data da Roos et al. (1997) il capitale umano è inteso come l'insieme delle competenze, attitudini e agilità intellettuali, mentre al capitale strutturale partecipano le relazioni, l'organizzazione e la capacità di rinnovamento e sviluppo. Il modello proposto da maggiore rilevanza al valore generato dalle risorse umane, così come alle relazioni che un'azienda riesce a sviluppare al suo interno così come con i soggetti esterni.

5. Le determinanti del CI (*Three ways*)

Il Capitale Intellettuale si sviluppa in ragione della presenza e dell'organizzazione di competenze e conoscenze in capo ai soggetti appartenenti ad un'azienda. Il Capitale Intellettuale viene inteso quale fonte di valore aggiunto in capo alle aziende, ma non individuabile dai tradizionali strumenti di misurazione e controllo dei risultati. Da qui nasce l'esigenza di riuscire a rappresentare il CI generato all'interno di un'organizzazione, attraverso l'individuazione delle sue determinanti e degli elementi che le compongono.

Sebbene gli autori che si sono approcciati ad una concettualizzazione del CI usino terminologie differenti, essi generalmente fanno riferimento al (a) capitale umano come l'insieme di risorse appartenenti al personale dell'organizzazione, (b) capitale interno (o capitale organizzativo) intendendo le procedure, il sistema amministrativo lo sviluppo organizzativo, (c) il capitale esterno (o capitale clienti), come il valore intangibile generato dalle relazioni con i clienti.

Questo *framework* rileva i tentativi che sono stati fatti al fine di sviluppare un processo di rappresentazione del CI in differenti tipologie di aziende, di interpretare gli elementi inseriti nei report per comprendere come il CI sia in essi visualizzato e rappresentato e quindi possa essere gestito e "sfruttato" verso l'ottenimento di vantaggio competitivo.

Gli elementi e le determinanti imputate alle categorie che compongono il capitale intellettuale possono trovare, in letteratura, differenti collocazioni e modalità di imputazione, anche in ragione degli obiettivi e delle realtà specifiche indagate (Mouritsen et al., 2001, p. 735-762; Roos e Roos, 1997, p. 413-426).

All'interno del loro studio Abeysekera e Guthrie (2005, p. 151-163) hanno esaminato i report annuali delle principali imprese iscritte al Colombo Stock Exchange al fine di comprendere la rilevanza assunta dalle *three ways* nello sviluppo aziendale. Il capitale esterno è stata la principale categoria rendicontata nei report, e il capitale umano è risultato essere il secondo più presente all'interno dei report.

Nei processi di rappresentazione del CI dall'esame della letteratura emerge, inoltre, un filo conduttore. Per riuscire ad individuare il CI presente all'interno di un'organizzazione è necessario che esso sia rappresentato non solo da elementi numerici, ma anche da elementi qualitativi e descrittivi che evidenzino le relazioni ed i livelli di interazione tra i diversi elementi, determinanti e categorie (Mouritsen et al., 2001, p. 736).

Il Capitale Intellettuale, in sintesi, rappresenta l'insieme dei fattori intangibili che determinano la dinamicità, la produttività, il successo, la professionalità dell'azienda e del personale in esso presente.

Per una sua corretta rappresentazione, a prescindere dal framework teorico che si intende seguire, è comunque necessario comprendere appieno cosa si intenda per capitale relazionale, individuale e d interno e quali possono essere le motivazioni che ne valicano la loro rilevanza nei processi di determinazione e valutazione della performance aziendale.

5.1. Il capitale relazionale

Il capitale relazionale (individuato da alcuni come capitale esterno) è dato dalle relazioni che un'azienda instaura con l'ambiente esterno. In particolare i soggetti che

solitamente sono stati oggetto di analisi sono riferibili ai clienti/utenti, alle altre aziende operanti nel settore (concorrenti), ai fornitori, alle istituzioni pubbliche di riferimento ecc. I vantaggi che un'azienda ottiene attraverso lo sviluppo di tali relazioni possono essere molteplici e vanno dal miglioramento della gestione delle forniture, all'ottenimento di un buon grado di consenso dai clienti/utenti che si riflette in termini di reputazione ed immagine aziendale.

Il vantaggio a capo dell'azienda non si limita a quanto sopra riportato, ma concerne anche aspetti legati allo sviluppo di conoscenze e di competenze interne. Il sapere aziendale, infatti, non è acquisibile unicamente all'interno dell'azienda, ma trae maggiore forza dall'interazione delle relazioni tra i diversi soggetti operanti nel settore e la strategia aziendale. La creazione di relazioni tra i diversi soggetti possono sfociare in vere e proprie alleanze, formalizzate o meno, che vanno a potenziare l'attività aziendale attraverso lo sviluppo di strategie che ne "sfruttino" le sinergie (figura n. 3).

Gli attori del sistema di riferimento sono fonte di sapere e conoscenze ed al tempo stesso acquisiscono conoscenze e sapere dall'azienda creando processi che contribuiscono ad alimentare il grado di competenze nei soggetti appartenenti all'organizzazione.

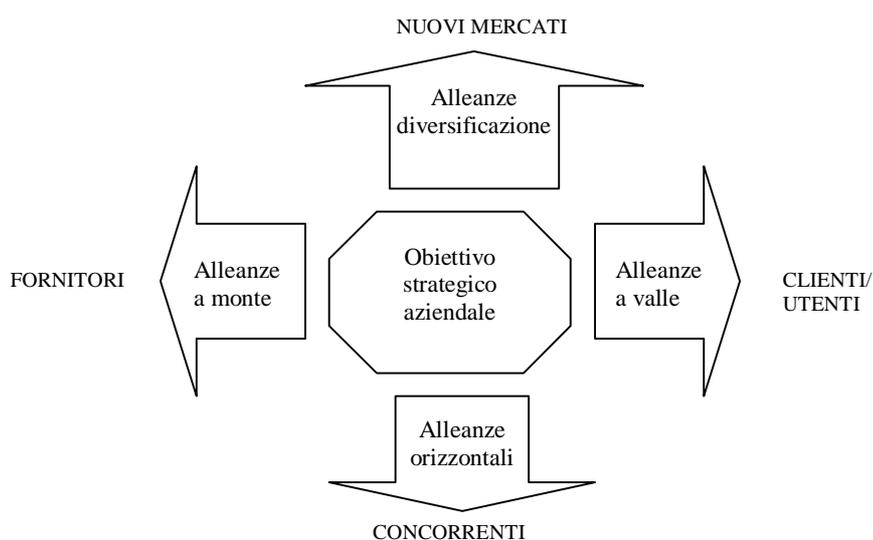


Figura n. 3: Il valore delle relazioni. (Fonte Bonani, 2002: 101)

In realtà il capitale relazionale non si esaurisce nelle relazioni tra fornitori e clienti/utenti, ma coinvolge un numero più elevato di attori individuabili con il termine *stakeholder* (Freeman, 1985). Si pensi, a titolo esemplificativo, al vantaggio che un'azienda può trarre, in termini organizzativi e di gestione delle risorse umane, dalla capacità di riuscire ad instaurare relazioni non conflittuali con i sindacati.

Il capitale esterno, quindi, è alimentato dai rapporti con l'ambiente esterno ed in particolar modo dalla bontà di tali relazioni. Il vantaggio per un'azienda, sia essa privata quanto pubblica, risiede, in primo luogo, nella consapevolezza della rilevanza che tali relazioni rivestono nel processo di gestione aziendale, ed inoltre dalla capacità dei

vertici di monitorare, gestire ed indirizzare tali relazioni in funzione degli obiettivi aziendali.

5.2. Il capitale individuale

Tra i due fattori della produzione, capitale fisso e lavoro, per anni si è ritenuto che il fattore decisivo per lo sviluppo di un'azienda fosse riconducibile al capitale fisso inteso come insieme delle disponibilità finanziarie, attrezzature, macchinari ecc. Nel corso degli ultimi decenni è emerso, invece, che il fattore lavoro sia non solo molto importante, ma più importante del capitale fisso. Infatti, qualunque tecnologia o innovazione ha alle spalle la presenza di capitale umano (Vittadini, 2004). Il capitale umano viene a rappresentare la fonte dell'innovazione (Stewart, 1997, p. 136), il capitale fisso invece ne rappresenta che lo strumento che consente all'individuo di perseguire i propri obiettivi individuati attraverso lo sviluppo di conoscenze, competenze ed anche di inventiva. Il capitale umano, in realtà è stato oggetto di un lungo percorso che ha la sua origine proprio dalla forza lavoro, per poi divenire risorsa umana e solo di recente capitale umano. In realtà non sempre la forza lavoro coincide con lo sviluppo di capitale umano, in quanto quest'ultimo richiede la partecipazione dell'individuo in termini di sviluppo o di utilizzo del sapere, della conoscenza o competenze. Secondo Stewart (1997, p. 137) il capitale umano si crea e si diffonde in relazione al tempo dedicato ad attività che generano innovazione da parte dei partecipanti dell'organizzazione ed in ragione delle capacità che i dipendenti impiegano nelle attività stesse. Il capitale umano si accresce in due modi diversi: quando l'azienda impiega più conoscenza di ciò che possiedono i suoi dipendenti e quando nella sua organizzazione vi sono più componenti che possiedono conoscenze utili all'organizzazione (Stewart, 1997).

Le competenze possono riguardare la specializzazione tecnica degli operatori nell'organizzazione, così come le loro capacità di comunicare i risultati di ciò che realizzano, nonché la coerenza delle competenze del singolo rispetto al ruolo.

Roos et al (1997) così come altri autori indicano le caratteristiche fondamentali delle Risorse umane di pregio come la somma ottenuta tra la presenza di competenze professionali, il modello di comportamento dei componenti l'organizzazione e l'abilità intellettuale.

5.3. Il capitale interno

Il capitale interno concerne sia gli aspetti organizzativi e gestionali di un'azienda sia la presenza di attività immateriali di proprietà della stessa.

La rilevanza dell'organizzazione nello sviluppo di CI è individuabile dall'affermazione di Drucker (1994). Secondo l'Autore, infatti, "Soltanto l'organizzazione 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 saper specialistico del lavoratore della conoscenza" (p. 68).

Il Capitale Interno, quindi può essere analizzato suddividendolo in due sezioni concettuali, da un lato la proprietà di attività immateriali quali marchi, brevetti, copyright, ecc., dall'altro le modalità gestionali ed organizzative attuate dall'azienda.

Quest'ultimo aspetto può essere collegato al sapere scientifico avanzato e poi, strategia e cultura, strutture e sistemi, prassi e procedure organizzative, ossia quelle risorse che spesso sono più estesi e rilevanti di quelle codificate (Sullivan, Teece, 1994, p. 4).

Un elemento importante del capitale interno è dato dalla cultura organizzativa presente che dovrebbe essere valutata in ragione di come l'azienda interviene nel supportare l'organizzazione ad essere innovativa e volta verso un percorso di apprendimento continuo.

In tal senso la cultura manageriale riveste un ruolo determinante nello sviluppo di aspetti organizzativi in grado di sviluppare, gestire e mantenere CI e, quindi, un vantaggio competitivo.

Dopo aver indicato, seppur in via generale, le principali caratteristiche delle determinanti che compongono le three way è possibile procedere con alcune riflessioni di massima sul rapporto tra CI e azienda.

Il capitale relazionale ed il capitale umano non sono di proprietà dell'azienda all'interno dalla quale si sviluppano. Le aziende, in realtà, ne condividono la "proprietà" con i componenti dell'organizzazione, nel caso del capitale individuale, o con gli stakeholder nel caso del capitale esterno. La consapevolezza da parte dell'azienda di non avere potere assoluto su questi aspetti rappresenta uno dei fattori critici nei processi di sviluppo e gestione del CI. Le modalità di relazionarsi con i soggetti esterni all'azienda dipende, infatti, solo in parte dalle scelte aziendali, in quanto anche i soggetti terzi si porranno nei confronti dell'azienda in ragione di interessi ed obiettivi specifici. Il maggior valore sarà ottenuto qualora vi sia piena comprensione e condivisione nel perseguimento di obiettivi comuni precedentemente esplicitati tra le parti.

Il capitale interno dovrebbe orientarsi verso l'implementazione di sistemi e processi e l'introduzione di strumenti atti a stimolare la conoscenza del singolo ed a trasformarla in conoscenza dell'organizzazione. Si pensi ad esempio all'ipotesi di un professionista preparato che decide di lasciare la sua organizzazione. Se l'azienda è stata in grado di innescare meccanismi volti alla diffusione delle conoscenze e competenze il danno arrecato dalla perdita del singolo professionista sarà, quantomeno, mitigato dal mantenimento delle conoscenze fra i restanti membri dell'organizzazione.

In realtà tutto sembra essere fortemente correlato anche solo in ragione delle origine del CI. Il CI nasce, infatti, dagli studi sulla conoscenza e sulle risorse umane, ed in ragione di ciò si evince come la presenza di CI all'interno di un'organizzazione (a prescindere da quale delle three way prevalga) è strettamente legato ai comportamenti, conoscenze e competenze degli individui che operano al suo interno.

Il capitale individuale, ad esempio, è legato al capitale relazionale in quanto essi operano congiuntamente. La creazione di relazioni in grado di determinare un vantaggio competitivo, risulta essere il risultato dell'attività di un singolo o di un team dell'organizzazione. Ma possiamo spingersi anche oltre e individuare un ulteriore elemento che permette di collegare il capitale interno a quello individuale e relazionale. Tali elementi di interazione si evidenziano, ad esempio, se si considera come sovente il mantenimento di buone relazioni esterne sia anche il frutto dell'impiego di sistemi informativi e gestionali che consentono ai dirigenti o ai manager di poter instaurare e mantenere tali relazioni e grazie ai quali se ne mantiene memoria.

6. Il CI nella gestione strategica

Ogni organizzazione sia essa pubblica o privata, orienta la propria strategia con l'obiettivo di individuare il giusto equilibrio tra le risorse a disposizione e le opportunità del settore nella quale essa si trova ad operare. La gestione strategica, infatti, dovrebbe indicare all'organizzazione le migliori opportunità da perseguire (Shanklin, Ryans, 1985).

Nel passato le risorse principali di un'azienda si trovavano all'interno del bilancio ed erano facilmente individuabili. Con l'aumento, nell'era della conoscenza, della rilevanza assegnata ad elementi quali le capacità possedute da un'organizzazione, le relazioni che un'azienda riesce ad instaurare e le tipologie di processi attuati al suo interno iniziano ad assumere valore e ruolo di risorse anche quegli elementi che non trovano una loro diretta collocazione all'interno del bilancio. Questi elementi trovano la loro espressione all'interno del CI.

Il ruolo ricoperto dalla conoscenza nel perseguimento del vantaggio competitivo aziendale è ampiamente espresso da Eustace (2003: 590) che definisce la conoscenza come “a fundamental shift in the corporate value system, away from physical and financial assets (now commoditized) toward the creative exploitation of a nexus of intangible assets, quasi-assets and competences – mainly in form of distinctive capabilities deriving from knowledge intangibles”.

Se dagli studi condotti sul CI intellettuale risulta oramai comprovata la rilevanza del CI (Edvinsson e Malone, 1997; Stewart, 1999; Roslender e Finchman, 2004), ciò che ancora sembra mantenere aperto il dibattito accademico concerne l'efficacia dei diversi modelli di gestione del CI rispetto alla sua capacità di generare maggiore valore per l'azienda e dei diversi modelli di rappresentazione (Petty e Guthrie, 2000; Lev, 2001; Marre et al., 2004).

Uno strumento di rappresentazione e monitoraggio del CI, nonché di diffusione sui risultati ai quali si è pervenuti attraverso esso, può rappresentare un utile supporto alla direzione strategica di un'azienda (Roos et al., 2001). Le scelte di indirizzo strategico non si basano, infatti, sulle sole informazioni contabili, ma coinvolgono considerazioni che poggiano su elementi immateriali quali le professionalità “sfruttabili”, le relazioni già presenti con gli attori esterni, competenze e conoscenze interne che portano l'azienda ad essere competitive in dati ambiti, ecc.. Nel lavoro di Roos et al (2001), volto ad individuare la rilevanza del CI nelle scelte strategiche, si rileva come, all'interno delle categorie di classificazione del CI debbano rientrare solo quegli elementi intangibili che risultano essere rilevati per una data azienda in termini di creazione di valore. Nell'intendere il CI come “strumento” della strategia, Roos et al. (2001) sottolineano che la rilevanza, in termini di creazione di valore, non è da attribuire solo alla risorsa intangibile, ma alla capacità che ha un'azienda di riuscire a trasformare una risorsa in un'altra.

Ciò evidenzia ancora di più l'aspetto multidimensionale che caratterizza il CI e che si incontra con l'esigenza insita nella gestione strategica di coordinare le diverse dimensioni che caratterizzano la realtà aziendale. Unire, alle informazioni economico-finanziarie, ulteriori dati concernenti ad esempio le attitudini presenti all'interno dell'organizzazione, la propensione delle aziende ad investire in tecnologia, così come l'adeguatezza della tecnologia presente rispetto agli obiettivi prefissati, permette all'alta direzione di avere un quadro più completo e puntuale circa la situazione aziendale.

Tra i possibili vantaggi derivanti da una gestione strategica che utilizza anche elementi del CI tra le diverse variabili emerge sicuramente la maggiore attenzione verso le potenzialità implicite presenti nell'organizzazione. Qualora l'azienda attuasse una reale gestione e valutazione del CI sarebbe più agevole, per i soggetti decisori, individuare gli elementi di eccellenza prodotti, anche spontaneamente, dall'organizzazione in modo da attuare strategie volte al loro potenziamento. Un'analisi approfondita delle diverse aree del CI e dei diversi elementi che le compongono può evidenziare, inoltre, non solo le eccellenze, ma anche le peculiarità distintive che un'azienda possiede rispetto alle sue concorrenti. L'analisi del CI, unita alla visione d'insieme offerta dalla gestione strategica, potrebbe agevolare il coordinamento di quelle variabili derivanti dalle risorse intangibili precedentemente non rendicontate e quindi isolate.

Il CI impiegato nella gestione strategica dovrebbe riuscire ad evidenziare quali competenze un'azienda è stata in grado di sviluppare e quali, invece, sarà necessario sviluppare in futuro per conquistare e/o mantenere un vantaggio competitivo. Un report sul CI potrebbe, inoltre, monitorare la ricaduta della formazione rispetto alle competenze presenti in azienda e rispetto a quelle prefissate, oppure se e come la formazione si sia tradotta in innovazione.

Ciò consentirebbe non solo l'evidenza degli aspetti intangibili positivi, ma anche la carenza di potenzialità che risultano, invece, essere presenti nelle altre aziende, con il rischio di perdere un vantaggio competitivo precedentemente conquistato.

Un aspetto che dovrebbe, però, essere tenuto in considerazione riguarda la mole di informazioni che possono derivare dalla mappatura e valutazione del CI. Un numero troppo elevato di indicatori così come descrizioni troppo dispersive e non adeguatamente collegate rischierebbe di appesantire troppo il sistema informativo per l'alta direzione. Per l'utilizzo strategico del CI il primo passo è, sicuramente, quello di evidenziare le maggiori informazioni possibili al fine di comprendere quale sia la reale situazione presente nell'organizzazione, per poi individuare, almeno nei primi tempi di introduzione del CI, solo quelle informazioni ritenute determinanti per gli obiettivi strategici che si intende perseguire.

7. Il CI nelle aziende sanitarie

La maggior parte del dibattito sul tema del capitale intellettuale ha riguardato aspetti legati alle aziende operanti nel settore privato, mentre sono rari studi orientati alle aziende pubbliche. Tra questi vi sono esperienze rilevanti come quelle presentate nel lavoro di Mouritsen et al. (2004, p. 380-392) sull'esperienza danese. Lo studio, volto alla comprensione delle ragioni che possono spingere all'impiego del CI in ambito strategico, ha visto il coinvolgimento di 26 aziende pubbliche danesi già orientate al CI. Gli dall'indagine emerge come l'utilizzo di uno strumento di rappresentazione del CI sia risultato di supporto alle aziende in quanto perette loro di attuare azioni volte alla loro differenziazione e sviluppare un proprio approccio strategico volto alla gestione dei servizi pubblici.

Sempre in ragione della scarsa attenzione posta all'introduzione del CI nelle aziende pubbliche lo studio di Wall (2005, p. 289-33) compara il diverso grado di sviluppo del capitale intellettuale nelle imprese e nelle aziende pubbliche evidenziando un gap tra le prime e le seconde.

Per ciò che concerne, poi, studi sul CI applicati al settore sanitario essi sono praticamente inesistenti. In letteratura è presente un solo lavoro condotto da Habersam e Piber (2003, p. 753-779) basato sull'analisi di due casi studio condotti su due ospedali, uno italiano e l'altro austriaco. Gli Autori analizzano il CI all'interno della realtà ospedaliera attraverso l'impiego di un framework teorico che vede la suddivisione del CI in umano, strutturale e relazionale e che vede lo sviluppo del capitale intellettuale dalla connessione delle relazioni che si creano tra le tre aree.

7.1. Le finalità della rappresentazione del CI

Nel corso dell'ultimo decennio il settore sanitario del nostro Paese è stato oggetto di profondi processi di riforma che hanno coinvolto la struttura di governo, i modelli organizzativi, i sistemi contabili, così come la mappatura dei processi interni ed i comportamenti delle risorse umane.

L'incontrollabile crescita della spesa sanitaria pubblica sembra risiedere nelle principali motivazioni che hanno portato a rivedere il modello del nostro sistema sanitario. Il contenimento della spesa sanitaria pubblica è stato perseguito attraverso l'introduzione di strumenti di carattere economico-manageriale in sostituzione dei tradizionali sistemi informativi e contabili che avevano da sempre caratterizzato le realtà pubbliche.

L'introduzione di approcci manageriali al settore sanitario ha comportato l'applicazione di tecniche e di sistemi informativi contabili "nuovi" per le aziende operanti al suo interno quali la contabilità economico-patrimoniale, i processi di budgeting, la contabilità analitica, tutto al fine di meglio rappresentare la performance aziendale.

Nel contesto di riforma e di rinnovamento il sistema sanitario ha sviluppato il bisogno di individuare politiche e formulare strategie orientate al miglioramento dei livelli qualitativi dei trattamenti sanitari così come all'ottenimento di buoni livelli di efficacia e di efficienza nella gestione delle attività sanitarie (Vagnoni, 2004).

L'orientamento prevalente dell'alta dirigenza e dei policy maker è nell'individuazione di un modello che porti al miglioramento del governo dei trattamenti sanitari a favore dell'intera popolazione. In ragione di ciò si sono sviluppate attenzioni verso i centri altamente specializzati, le innovazioni tecnologiche, la formazione e l'aggiornamento professionale ed anche verso le relazioni tra i diversi attori che operano all'interno del settore salute.

Gli obiettivi sottostanti il processo di riforma erano tanto orientati al contenimento delle spesa, quanto a migliorare in termini di accessibilità e qualità i trattamenti sanitari erogati.

Dopo oltre un decennio dall'inizio della riforma è possibile osservare come la riforma non abbia pienamente raggiunto i suoi obiettivi. Il contenimento della spesa sanitaria pubblica, il ripiano dei deficit delle aziende sanitarie, il miglioramento dei livelli di efficacia e di efficienza non hanno, infatti, trovato una piena risposta.

L'esclusivo utilizzo di strumenti informativo-contabili sembra non essere stato sufficiente a fornire le informazioni necessarie alle esigenze dei manager.

Il settore sanitario si contraddistingue per un elevato grado di dinamicità, tanto da caratterizzarlo da un buon livello di complessità, di alta innovazione, da un elevato grado di introduzione ed utilizzo della tecnologia è, inoltre, profondamente centrato sulle professioni sanitarie e sulla conoscenza.

Il dinamismo del sistema sanitario concerne anche l'elevato sviluppo di relazioni tra gli attori (regione, Aziende Sanitarie Locali, Aziende ospedaliere, medici, parenti, ecc), dai comportamenti dei professionisti, le decisioni di carattere economico-finanziario ed anche la gestione interna ed esterna dei processi.

Seguendo tale ragionamento è possibile considerare che a seguito del processo di riforma attraverso cui le aziende sanitarie sono state oggetto di profonde modifiche, oggi la priorità sembra orientata verso la necessità di andare a modificare - orientare i comportamenti degli individui che operano al loro interno e definire in modo più puntuale le strategie da perseguire. Un appoggio alla gestione strategica, nelle aziende sanitarie, infatti, risulta un aspetto relativamente innovativo per il settore.

Precedenti studi (Abernethy, Vagnoni, 2004) evidenziano come molti siano gli aspetti legati alla riforma implementati esclusivamente da un punto di vista formale e tra questi sono presenti le tecniche contabili.

La presenza di un sistema informativo contabile orientato alle informazioni economiche e finanziarie non riesce a rispondere appieno alle esigenze informative di manager decisionali, né tanto meno a soddisfare la richiesta di informazioni che pervengono dagli attori del sistema sanitario.

I livelli di performance raggiunti da un'azienda sanitaria sono solo in parte individuali dai valori contabili. Aspetti quali la qualità delle prestazioni erogate, la professionalità e le competenze presenti all'interno della struttura così come l'adeguatezza della tecnologia o la propensione all'innovazione ed alla ricerca, riconducibili agli elementi del CI, divengono sempre più elementi distintivi e rappresentanti della performance aziendale.

L'introduzione di meccanismi di quasi mercato, volti all'incentivazione della competizione in ambito sanitario, l'aumento delle dinamicità nelle innovazioni tecnologiche, così come l'attenzione sempre più marcata al contenimento della spesa pubblica sanitaria, evidenziano come il Capitale Intellettuale diventi sempre più un elemento strategico, ad elevata rilevanza, nei processi di valutazione della performance aziendale.

Affinché sia possibile valutare ed orientare la performance complessiva di un'azienda è opportuno che la dirigenza abbia la consapevolezza di quali siano gli elementi intangibili che confluiscono a formare il valore generato dalla gestione aziendale.

Il valore intangibile creato dall'organizzazione richiede, per una sua rappresentazione e gestione, modelli di misurazione innovativi in grado di affiancare, alle tradizionali informazioni di carattere economico, elementi qualitativi capaci di cogliere gli aspetti caratteristici di un'azienda, quali possono essere la capacità di relazionarsi con l'esterno, di stimolare la diffusione di competenze e conoscenze interne, od ancora di promuovere e sostenere lo sviluppo tecnologico.

E' in questo contesto che si inserisce il progetto di ricerca volto all'individuazione di un modello di rappresentazione del Capitale Intellettuale in grado di supportare la dirigenza e le direzioni aziendali nei processi di pianificazione strategica.

Sezione 2: La Rappresentazione del CI nelle Aziende Sanitarie

1. Obiettivi dello studio

Il progetto ha inteso proporre una modalità di rappresentazione del Capitale Intellettuale che contribuisca a rappresentare e generare una data performance sia a livello di Sistema Sanitario Regionale (SSR) che di singola azienda in esso operante.

Il progetto di ricerca si pone l'obiettivo di individuare un modello di rappresentazione del Capitale Intellettuale che fornisca un utile supporto alla direzione strategica in merito alle potenzialità dell'Azienda, ai suoi elementi distintivi e soprattutto all'individuazione della capacità dell'Azienda di produrre valore in ragione delle modalità di impiego delle risorse assegnate.

Attraverso l'utilizzo del framework teorico sul CI lo studio ha inteso definire gli elementi del CI nelle aziende sanitarie, con l'obiettivo di rendere visibile e quindi gestibile il CI presente al loro interno. Il progetto di ricerca si è orientato alla determinazione del Capitale Intellettuale a livello aziendale al fine di fornire uno strumento utile a supportare la direzione strategica nel processo di individuazione degli obiettivi di medio lungo periodo.

I destinatari dei risultati della ricerca sono individuabili nella Direzione aziendale e nella Regione. Per quest'ultima l'interesse primo può risiedere nella possibilità di individuare le caratteristiche distintive delle aziende che operano nel suo ambito e che si riflettono sull'intero sistema sanitario regionale al fine di poterne trarre informazioni utili nelle scelte di indirizzo.

L'interesse della Direzione aziendale risiede nella conoscenza degli effettivi risultati di performance raggiunti dalla propria azienda. L'unione di informazioni di carattere economico-finanziario con informazioni di carattere quali-quantitativo sul Capitale Intellettuale, supporta la direzione aziendale nell'individuazione di scelte strategiche coerenti con l'effettiva potenzialità espressa dall'intera organizzazione aziendale.

2. Metodologia

Lo studio si fonda sulla prospettiva empirico/descrittiva ed utilizza un approccio metodologico qualitativo (Ferraris Franceschi, 1978; Corbetta, 2003).

L'impostazione teorica è derivata da un'analisi della prevalente letteratura economico-aziendale nazionale ed internazionale sul tema del Capitale Intellettuale, unitamente agli studi concernenti gli aspetti gestionali in tema di aziende sanitarie, a seguito della quale si è provveduto all'individuazione del "modello" di report sul CI nelle aziende Sanitarie. Il report è stato altresì oggetto di rivisitazione a seguito delle indicazioni pervenute dai rappresentanti delle aziende sanitarie. L'analisi della letteratura ha consentito di individuare lo stato dell'arte circa: l'individuazione delle macro-aree di fattori componenti il CI; le esperienze di misurazione del CI; le proposte di rappresentazione del CI. Sulla base delle caratteristiche del settore sanitario preso a riferimento contestuale del progetto di ricerca è stato possibile sviluppare l'analisi empirica.

L'indagine empirica, infatti, è stata svolta attraverso l'analisi di un *multiple case study* (Yin, 2003) che ha visto il coinvolgimento di cinque aziende sanitarie della Regione Emilia Romagna quali:

- N. 3 Aziende Sanitarie Locali: che all'interno della presentazione dei dati saranno distinte in ASL A, ASL B, ASL C;
- N. 1 Azienda Ospedaliera Universitaria: sempre abbreviata in AOU;
- N. 1 Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico: sempre abbreviata in IRCCS.

La scelta è stata effettuata sulla base delle azioni già poste in essere dalla Regione nel corso degli anni in merito agli obiettivi che la stessa si è prefissata ed ha opportunamente inserito all'interno della sua programmazione ed in quella dell'Agenzia Sanitaria Regionale (Piano-Programma triennale 2004-2006). All'interno della quale è stata data ampia rilevanza all'aspetto delle Risorse Umane e della qualità erogata ponendoli quali elementi di elevata rilevanza strategica per le aziende operanti nel suo territorio. La Regione Emilia Romagna, ha avvertito, dunque, la necessità di integrare alle informazioni economico-finanziarie una serie aggiuntiva di dati e quindi di informazioni capaci di "valorizzare" elementi intangibili del processo gestionale.

Le diverse tipologie di aziende individuate, appartenenti ciascuna ad una diversa area territoriale, offrono una buona rappresentazione della realtà geografica indagata ed al contempo permettono di individuare eventuali peculiarità o criticità dei diversi sistemi informativi rispetto alle diverse finalità istituzionali ed ai diversi ruoli ricoperti nel settore sanitario¹¹. La ricerca è stata condotta nel periodo compreso tra la fine del 2005 ed il 2006.

L'indagine empirica ed è stata condotta con un approccio "partecipativo" da parte dei rappresentanti delle diverse aziende e si è sviluppata attraverso la:

- Partecipazione attiva di un referente per ogni azienda sanitaria coinvolta;
- Definizione di un modello di report sul CI condiviso con le aziende partecipanti;
- Interviste semi-strutturate e analisi documentale per indagare la disponibilità dei dati utili alla redazione del report e di conseguenza utile alla valutazione dei sistemi informativi.

Il ricorso al *multiple case study* è da intendersi non quale *sample* di indagine, ma bensì come un disegno di ricerca in sé (Yin, 2003). Ciò consente di poter riportare i risultati ai quali si è pervenuti ad un contesto più generale, pur avendo chiari i limiti insiti nello strumento di analisi.

3. Fasi dello studio

Il gruppo di progetto ha visto il coinvolgimento attivo dell'Agenzia Sanitaria Regionale e dei rappresentanti delle cinque aziende sanitarie della Regione Emilia Romagna sopra richiamate.

Le fasi attraverso le quali si è sviluppato lo studio possono essere sintetizzate nelle seguenti:

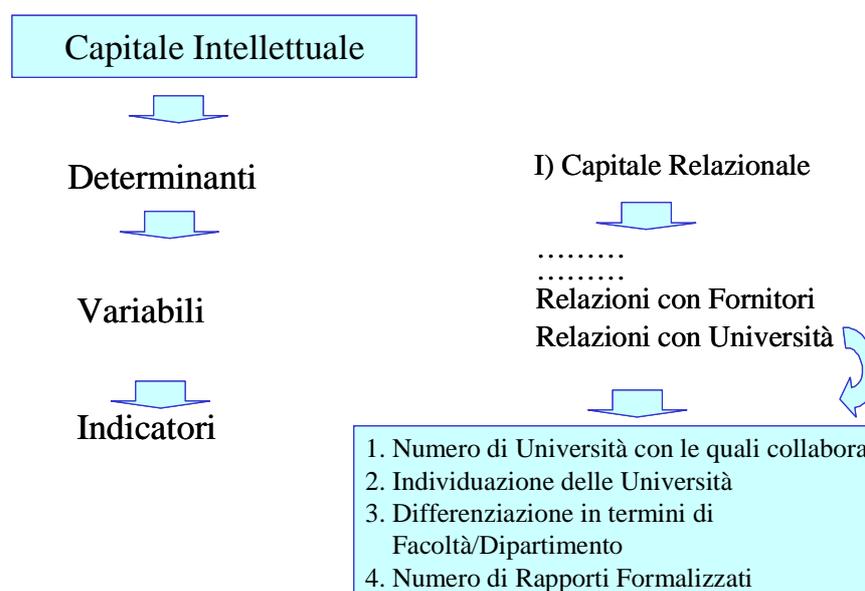
1. Analisi della letteratura;
2. Individuazione di linee guida per la determinazione delle componenti del CI in sanità;

¹¹ In particolare la scelta di indagare un AOU e non semplicemente un'Azienda Ospedaliera risiede nella possibilità di valutare al contempo gli aspetti di una AO e le implicazioni legate agli aspetti di ricerca comuni ad una realtà quale l'IRCCS.

3. Confronto all'interno del gruppo di progetto per l'individuazione e la scelta dei contenuti (indicatori quali-quantitativi per la raccolta dati);
4. Condivisione di un modello di indagine sul CI utilizzato per la raccolta dati all'interno delle Aziende;
5. Differenziazione dei contenuti del modello per le diverse tipologie di azienda sanitaria (AUSL, AOU, IRCCS);
6. Raccolta dati all'interno delle aziende ed elaborazione dati;
7. Elaborazione dei dati;
8. Predisposizione di una bozza di report sul CI per ogni azienda;
9. Individuazione di possibili criticità informative interne alle aziende sanitarie;
10. Validazione da parte del gruppo di progetto e della dirigenza delle aziende partecipanti;
11. Stesura del report nella sua versione definitiva.

In particolare, dopo l'analisi della letteratura prevalente in tema di CI e l'individuazione di un framework teorico condiviso, il gruppo di progetto ha proceduto all'individuazione delle determinanti del CI, degli elementi che le compongono e degli indicatori che ne consentono una corretta rappresentazione (figura n. 1).

Figura n. 1: Rappresentazione del metodo di individuazione degli elementi del CI



Il modello per la rappresentazione del CI, condiviso dal gruppo di progetto, è stato inizialmente testato dall'AOU di Ferrara (parte del gruppo di progetto) (fine 2005 – inizio 2006). Solo successivamente l'indagine è proseguita all'interno di ciascuna azienda partecipante previa definizione del metodo all'interno del gruppo.

4. Il report sul Capitale Intellettuale nelle Aziende Sanitarie

Il report sul Capitale Intellettuale è un documento integrante il sistema di reporting tradizionale dell'azienda. L'efficacia e la valenza del Report è connessa alla continuità

ed alla periodicità della sua predisposizione (es. annuale), tale da consentire alla dirigenza la valutazione in termini di andamento della performance ed in termini di grado di relazione tra i risultati delle diverse determinanti nel tempo.

I fattori che compongono il Capitale Intellettuale possono diversificarsi in ragione della tipologia di azienda analizzata. La rappresentazione del CI dovrebbe partire, quindi, sì dal framework teorico di riferimento e da un modello che si ritiene essere adeguato a cogliere e rappresentare gli elementi del CI presenti all'interno dell'azienda, ma a ciò dovrebbe seguire l'analisi dei processi e delle attività interne al fine di individuare, in funzione delle specifiche peculiarità, quali siano gli elementi più rappresentativi.

In ragione di ciò nell'individuare un modello di report per la rappresentazione del CI nelle aziende sanitarie gli elementi presi in considerazione sono stati molteplici; dalla considerazione che si tratti di aziende pubbliche, al ruolo che esse ricoprono, ma anche circa le caratteristiche del SSN e quello regionale, della loro evoluzione e del ruolo degli attori in essi operanti.

Il modello di CI individuato dal gruppo di progetto (Tabella n. 1) rappresenta quello generalmente condiviso all'interno della letteratura e vede la sua scomposizione in:

1. Capitale Relazionale: rappresentato dalle relazioni che l'azienda sanitaria instaura con i soggetti esterni all'azienda che possono favorire lo sviluppo di vantaggi competitivi ad esempio in termini di immagine esterna e di reputazione, quali ad esempio i fornitori, i pazienti, la popolazione;
2. Capitale Individuale: fa riferimento alle risorse umane operanti nell'azienda sanitaria quali: personale medico, infermieristico, tecnico, amministrativo ecc.. Concerne tutti quegli elementi in grado di rappresentare il livello di formazione dei professionisti, le conoscenze, le competenze, le abilità, l'esperienza e così via.
3. Capitale Interno: riguarda una serie di aspetti quali possono essere il sistema contabile e gestionale, il sistema informatico, modelli di ricerca e sviluppo, la cultura, il clima organizzativo; così come la presenza di brevetti, copyrights ed altri beni immateriali.

Il Capitale Relazionale è messo in evidenza dalle tipologie, dalle modalità e dal volume delle relazioni con i diversi stakeholder esterni (vedi tabella 1 punto I). Questi ultimi sono stati individuati anche in considerazione del ruolo istituzionale assegnato alle differenti tipologie di aziende sanitarie. In ragione di ciò gli stakeholder variano a seconda della tipologia di azienda sanitaria indagata (es. le relazioni con i Medici di Medicina Generale, punto I - voce C, sono presenti nelle AUSL, ma non nelle Aziende Ospedaliere). Attraverso l'unione di informazioni quantitative e descrittive la sezione Capitale Relazionale pone in luce la complessità delle relazioni, l'oggetto delle relazioni tra azienda e stakeholder con il fine di evidenziare il valore effettivo e/o potenziale delle relazioni in riferimento ai differenti soggetti esterni.

Il Capitale Individuale è dato prevalentemente dalle competenze e conoscenze in capo ai soggetti che operano nell'azienda (si veda tabella n. 1 punto II). Le variabili che compongono il Capitale Individuale sono rappresentate dalla formazione, dai profili di carriera, dall'esistenza di processi di valutazione della performance nelle diverse modalità attuative, così come dalle politiche del personale perseguite (vedi tabella n. 1 punto II – voci dalla A alla E). Attraverso il coordinamento delle informazioni

quantitative e descrittive la sezione Capitale Individuale pone in evidenza sia l'aspetto quantitativo (es. numero ore di formazione interna) sia l'analisi dei processi attuati per ciascuna variabile considerata (es. presenza e modalità di analisi del fabbisogno formativo).

Tabella n. 1: Schema di analisi del Capitale Intellettuale

I) Capitale Relazionale
<ul style="list-style-type: none"> <i>A) Relazioni con pazienti</i> <i>B) Relazioni con altre Aziende Sanitarie</i> <i>C) Relazioni con M.M.G. e Pediatri di Libera Scelta</i> <i>D) Relazioni con Enti Locali</i> <i>E) Relazioni con Regione</i> <i>F) Relazioni con Soggetti di Ricerca Pubblici e Privati</i> <i>G) Relazioni con Università</i> <i>H) Relazioni con Sindacati</i> <i>I) Relazioni con Fornitori</i> <i>L) Relazioni con Finanziatori</i> <i>M) Relazioni con Popolazione</i> <i>N) Relazioni con Volontariato</i>
II) Capitale Individuale
<ul style="list-style-type: none"> <i>A) Formazione/Aggiornamento</i> <i>B) Professionalità</i> <i>C) Carriera</i> <i>D) Processi di valutazione</i> <i>E) Politiche del Personale</i>
III) Capitale Interno
<ul style="list-style-type: none"> <i>A) Gestione</i> <i>B) Attività Immateriali</i> <i>C) Ricerca</i> <i>D) Formazione Attiva e attività di Consulenza attiva</i> <i>E) Tecnologia</i>

Prima di addentrarsi nell'analisi della rappresentazione del CI è necessario procedere con alcune esplicazioni circa le modalità di redazione del report al quale si è pervenuti. Le informazioni in esso inserite si caratterizzano per la presenza sia di elementi numerici sia di elementi descrittivi necessari per l'individuazione di processi e attività distintive. Avendo analizzato il CI in tre differenti tipologie di aziende sanitarie quali ASL, AOU e IRRCS si è proceduto all'individuazione di specifici contenuti, per cogliere le tipicità aziendali (ad esempio le relazioni con MMG risultavano essere poco significative per una realtà ospedaliera così come per un IRRCS, mentre rappresentano un attore fondamentale per le ASL). I report che ne sono seguiti, quindi, accogliendo quanto già emerso in letteratura (Mouritsen et al., 2001) non esaurisce la sua portata informativa esclusivamente attraverso la rappresentazione di indicatori, ma anche in ragione della presenza di sezioni descrittive che cercano di cogliere gli elementi predominanti che hanno generato "valore" nelle aziende indagate e che si distinguono da azienda ad azienda confermando come, in aziende diverse, si possano sviluppare diversi elementi di Capitale Intellettuale.

5. La rappresentazione del capitale relazionale

Il Capitale Relazionale è dato da tutti gli elementi intangibili sviluppati attraverso relazioni con soggetti esterni all'azienda. Il Capitale Relazionale concorre alla formulazione del Capitale Intellettuale qualora l'Azienda riesca ad interagire positivamente con i diversi stakeholder. Il valore aggiunto di una corretta gestione dei propri stakeholder è strettamente legato al grado di informazione e comunicazione verso l'esterno, ma anche, da parte dell'azienda, all'implementazione di un sistema di gestione delle relazioni in grado di raggiungere ciascun gruppo di stakeholder. L'instaurarsi di buone relazioni con soggetti esterni consente la diffusione di conoscenza e l'apprendimento, nonché lo sviluppo di innovazione.

Il ruolo ed i fini istituzionali in capo all'azienda sanitaria locale rendono le relazioni con i diversi stakeholder un punto cruciale nel processo di pianificazione degli obiettivi strategici, così come nell'individuazione delle modalità operative per il loro perseguimento e monitoraggio.

Nell'indagare il capitale relazionale, il primo passo risiede nell'individuazione dei soggetti esterni caratterizzanti le relazioni delle aziende sanitarie (Tabella n. 2).

I soggetti esterni all'azienda sono stati classificati e raggruppati in quattro macrocategorie in funzione dell'oggetto dei rapporti e delle relazioni con l'azienda sanitaria. In particolare:

Utenti ed erogatori di servizi, che comprende:

- Popolazione
- Pazienti
- MMG/PLS
- Altre Aziende Sanitarie
- Volontariato

Soggetti istituzionali, che comprende:

- Enti locali
- Regione
- Sindacati

Ricercatori, che comprende:

- Università
- Soggetti di ricerca

Soggetti economici, che comprende:

- Fornitori di beni e servizi
- Finanziatori

L'elenco sopra riportato, come già anticipato nella sezione metodologica, non rappresenta le relazioni presenti in tutte le tipologie di aziende sanitarie. Per gli IRRCS, ad esempio, non sono considerate rilevanti le relazioni con i MMG o con i PLS. Gli individui e la rilevanza delle relazioni sono state, infatti, indagate in ragione della tipologia di azienda.

Ogni gruppo, comunque, rappresenta un attore del sistema sanitario all'interno del quale l'Azienda si trova ad operare, e con il quale l'azienda interagisce nel perseguire i propri fini.

Tabella n. 2: Report Capitale Relazionale

CAPITALE RELAZIONALE		
Soggetti	Caratteristiche	Modalità di rilevazione (alcuni esempi)
Pazienti	Volume delle attività
	Grado di attrattività	Ric. Mobilità pass./Bacino utenza
	Grado di soddisfazione utente	
Altre Aziende Sanitarie	Volume delle relazioni	Numero Case di Cura con le quali si collabora
	Tipologia delle relazioni	Numero rapporti formalizzati
MMG – PLS	Volume delle relazioni	Numero MMG convenzionati
	Tipologia delle relazioni	Presenza dei MMG nei collegi di direzione
Enti Locali	Volume delle relazioni
	Tipologia delle relazioni
	Grado di relazione	Modalità di gestione rapporti con il Comune
Regioni	Volume delle relazioni
	Tipologia delle relazioni
Soggetti operanti nella ricerca	Volume delle relazioni	Numero di soggetti con i quali si collabora
	Tipologia delle relazioni	Numero soggetti finanziatori di progetti
Università	Volume delle relazioni
	Tipologia delle relazioni
Sindacati	Volume delle relazioni
	Tipologia delle relazioni
	Grado di relazione
Fornitori	Volume delle relazioni
	Gestione degli acquisti	Partecipazione gruppi di acquisto
	Gestione Albo fornitori	
Finanziatori	
Popolazione	Grado di comunicazione
Volontariato	Volume delle relazioni	Numero di ONLUS con le quali collabora
	Tipologia delle relazioni	

L'aspetto relazionale con i *pazienti/utenti* ricopre un ruolo fondamentale per ogni tipologia di azienda sanitaria. Il paziente-utente, infatti, rappresenta il fruitore ultimo di tutte le attività poste in essere dalla gestione aziendale, sia sotto l'aspetto clinico-sanitario, sia per l'attività amministrativa di indirizzo e di controllo. La sezione relativa ai dati di produttività è stata, per tutte e cinque le aziende reperite con facilità, in quanto parte dei flussi informativi "tradizionali".

Oltre ai dati quantitativi, sul volume delle attività e sul grado di attrattiva, si è proceduto con l'analisi descrittiva delle capacità dell'azienda sanitaria di attuare processi sistematici volti al monitoraggio della soddisfazione dell'utente. Seppure quasi tutte le aziende indagate abbiano dichiarato di aver provveduto già da tempo al monitoraggio del grado di soddisfazione del paziente, senza presentare sostanziali differenziazioni nelle modalità di attuazione, solo in poche realtà è stato possibile procedere con la rilevazione e l'analisi dei risultati ottenuti. Ciò pone in evidenza la necessità di introdurre un sistema integrato di monitoraggio di tali variabili che, diversamente, rischiano di rimanere documenti presenti formalmente in azienda, ma non impiegati nei processi di valutazione e decisionali.

Indagare le caratteristiche delle relazioni tra *azienda e collettività* di riferimento possono costituire un fattore determinante del capitale relazionale, soprattutto qualora alcune aziende abbiano individuato strumenti e modalità propri che la distinguono dalle altre aziende.

Tutte le Aziende coinvolte nell'indagine hanno evidenziato una forte attenzione alla comunicazione esterna e quasi tutte sono dotate di un ufficio stampa. Le aziende sembrano, invece, ricorrere a differenti forme e strumenti di comunicazione e informazione, anche in ragione delle relazioni e delle offerte (sovente di carattere finanziario) presenti a livello territoriale. Le relazioni con radio locali, quotidiani ecc., non era stata fino ad oggi considerata come un valore aggiunto dell'azienda, mentre in un caso specifico ad esempio è portato alla possibilità di utilizzo di tali mezzi di comunicazione senza alcun costo aggiuntivo per l'azienda.

Le relazioni con il gruppo di stakeholder "*Sindacati*" si caratterizzano per un'elevata criticità nella gestione aziendale in quanto spesso vengono a contrapporsi interessi non solo diversi, ma antitetici rispetto a quelli aziendali. Una corretta gestione delle relazioni, mirate alla comunicazione ed al coinvolgimento dei Sindacati, all'interno degli ambiti di intervento determinati dalla normativa vigente, può rappresentare un elemento di vantaggio e di valore aggiunto in termini di perseguimento degli obiettivi strategici, di organizzazione dei processi operativi ed anche sulla possibilità di promuovere progetti volti alla gestione delle risorse umane.

Rispetto alle relazioni con le Organizzazioni Sindacali emerge una sostanziale uniformità tra le aziende ed è stato possibile rilevare i dati richiesti. Le principali differenze fanno riferimento ad aspetti organizzativi interni tra le aziende che hanno, o meno, previsto una struttura dedicata alle relazioni sindacali. Dalle interviste è emersa una maggiore facilità di dialogo con le parti sindacali, sfociata in alcuni casi in snellezza delle trattative, per quelle aziende che hanno mostrato una particolare sensibilità verso i processi di comunicazione e coinvolgimento dei sindacati.

Nel caso si tratti di un'azienda sanitaria locale, il volume e le modalità di relazione i *MMG e i PLS* risultano essere un aspetto cruciale. I *MMG* in particolare, risultano attori fondamentali per alcune aree specifiche e di rilievo su base nazionale quali il contenimento della spesa farmaceutica, l'integrazione territoriale o nei percorsi di cura e nell'assistenza socio-sanitaria ecc.. Le *ASL* che più di altre riescono a raggiungere un dato livello di partecipazione e di condivisione degli obiettivi con tali professionisti avranno maggiore possibilità di attuare concretamente azioni coordinate in tale direzione. I dati quantitativi sono stati facilmente reperibili dalle banche dati aziendali. Per quanto concerne gli aspetti qualitativi relativi alle modalità di svolgimento delle

relazioni tra MMG e ASL è emerso come una delle tre ASL indagate abbia attuato un sistema informativo ad hoc rivolto ai MMG attraverso pubblicazioni periodiche volto a stimolare l'interesse e la partecipazione a progetti aziendali da parte dei professionisti e come ciò si sia trasformato in una maggiore presenza dei professionisti nei progetti attuati dall'azienda stessa. La presenza dei MMG nei collegi di direzione, inoltre, sembra essere una scelta condivisa in tutte e tre le Aziende.

Indagare i rapporti *tra aziende sanitarie*, siano esse pubbliche o private, permette di individuare l'intensità delle relazioni, in termini quantitativi, ma anche in ragione della loro complessità, nonché, sul grado di concentrazione a livello regionale, nazionale o internazionale. Il numero, la tipologia e l'oggetto delle relazioni con altre aziende sanitarie può rappresentare un utile strumento di analisi per valutare il grado di relazioni esterne che l'azienda è riuscita ad instaurare. Tali relazioni, infatti, possono apportare vantaggi in termini di gestione delle prestazioni sanitarie o di acquisizione di conoscenze attraverso il confronto con realtà diverse, così come possono evidenziare la capacità dell'azienda sanitaria di trasferire all'esterno le conoscenze e le competenze sviluppate e acquisite al suo interno. Se confrontate nell'ambito di un arco temporale significativo, tali informazioni possono consentire una valutazione circa la capacità di un'azienda di aumentare e/o mantenere legami con le altre aziende sanitarie e sull'eventuale mutamento dell'oggetto di tali relazioni. Non tutte e cinque le aziende indagate sono state in grado di reperire i dati richiesti in quanto non rilevati dall'attuale sistema informativo interno. Rispetto a tali relazioni, come per altri elementi indagati, emerge una frammentazione dei dati che si trasforma in difficoltà per l'alta direzione ad avere un quadro esaustivo sull'impatto dell'azienda sia a livello locale che regionale o nazionale. Tra le forme di collaborazione individuate spiccano quelle caratterizzanti l'attività svolta e fanno riferimento a forniture di servizi con le case di cura private, o tra ASL e AO.

L'attività svolta dalle *associazioni di volontariato* rappresenta, per il settore sanitario, un supporto operativo prezioso che per essere valorizzato, come le altre risorse che concorrono alla formazione della performance, necessitano di essere misurate, valutate e gestite. Solo due delle aziende indagate ha evidenziato un'attenzione alla gestione dell'attività svolta dai volontari presso le loro strutture, precedente allo studio, attraverso un monitoraggio non solo delle associazioni, ma anche dei singoli. Ciò che è emerso dalle interviste svolte è la non piena consapevolezza del fenomeno qui analizzato e la volontà, di almeno due delle aziende, di arricchire ulteriormente le informazioni per quanto concerne le attività svolte, gli orari, le professionalità coinvolte, ecc.. La collaborazione con forme di volontariato, come ad esempio la partecipazione ai Comitati Consultivi Misti ha posto in evidenza, per un'azienda in particolare, tutte le potenzialità in essa racchiusa. Grazie ai membri di tali forme organizzative, infatti, l'azienda è stata in grado di redigere un sito web nelle diverse lingue di origine della popolazione straniera in prevalenza presente sul territorio, raggiungendo ottimi vantaggi in termini di informazione e comunicazione con un esiguo impiego di risorse.

Le relazioni con gli *Enti Locali* sono strategicamente rilevanti per un'ASL in ragione delle finalità istituzionali in capo all'azienda volte a garantire, gestire e migliorare il livello di salute sul territorio. La presenza di solidi rapporti con le realtà istituzionali locali può agevolare il processo di monitoraggio dei bisogni di salute sul territorio, il processo di programmazione sanitaria e di intervento soprattutto per le attività che

hanno una forte integrazione con i servizi socio-sanitari. In realtà, la rilevanza di tali relazioni è strettamente legata alla tipologia di azienda sanitaria indagata e coinvolgono diversi aspetti della vita aziendale. Le relazioni, soprattutto per le ASL, che più si sono dimostrate essere rilevanti in termini di programmazione e risultati conseguiti sul territorio sono i rapporti istituzionali con le *Conferenze Sociali e Sanitarie* e con i *Comuni*, nonché l'attuazione di accordi di programma per lo sviluppo di interventi integrati nel settore socio-sanitario. In una delle cinque aziende indagate, inoltre, è emerso nel corso delle interviste come sia stato più volte dannoso per l'azienda l'assenza di percorsi relazionali strutturati e formalizzati. Nel momento in cui, infatti, il detentore delle relazioni è uscito dall'azienda sono andate perse modalità e conoscenze acquisite dal soggetto nel corso degli anni.

L'analisi delle relazioni con *soggetti operanti nell'ambito della ricerca* o con le *Università* pongono in evidenza due principali aspetti:

1. la propensione dell'azienda sanitaria a collaborare all'esterno nell'ambito della ricerca;
2. la capacità dell'azienda di attrarre fondi esterni a finanziamento (parziale o totale) di progetti di ricerca.

Nel contesto territoriale indagato, inoltre, l'area ricerca ricopre un ruolo fondamentale nella performance aziendale in quanto la legge regionale 29/04 stabilisce come l'attività di ricerca non debba essere più considerata come obiettivo per le aziende sanitarie universitarie, ma che anche le aziende sanitarie territoriali devono affiancare alle tradizionali attività di assistenze quelle orientate alla ricerca.

Per aziende sanitarie della Regione Emilia Romagna, il monitoraggio dell'attività di ricerca permetterà di presentare, per ogni periodo di riferimento, il proprio apporto allo sviluppo territoriale e regionale. In quest'ambito sembra opportuno procedere con una distinzione tra Aziende che, istituzionalmente, hanno tra i loro obiettivi quello della ricerca (n. 2 aziende) da quelle, quali le ASL che solo di recente sono state "incaricate" di ricoprire tale ruolo (n. 3 aziende). Dalla richiesta dei dati e dalle interviste è emerso come solo per una delle sue aziende "dedicate" istituzionalmente alla ricerca, sia stato già da tempo introdotto un sistema informativo volto a misurare e valutare l'attività di ricerca. L'assenza di attività volte a misurare e valutare l'attività di ricerca comporta da un lato l'impossibilità di presentare all'esterno la reale performance conseguita dall'azienda, dall'altro l'assenza di parametri per la valutazione interna.

Le informazioni ottenute in merito alle relazioni con le Università non presentano sostanziali differenziazioni rispetto alla tipologia di azienda indagata. Mediamente è stato possibile reperire i dati richiesti in quanto sovente relativi a stage e tirocini soggetti a convenzione, o a progetti di ricerca anch'essi soggetti a documentazione formale. Non è stato possibile, invece, approfondire in modo puntuale le diverse tematiche oggetto delle convenzioni. Ciò ha evidenziato una difficoltà ad analizzare le diverse attività svolte in una logica di contenuto piuttosto che di forma, e quindi della necessità di intervenire con processi e strumenti atti a migliorarne la rilevazione.

Le AOU e IRCCS sono state oggetto di analisi per quanto concerne l'attività universitaria svolta al loro interno, aspetto che ha evidenziato non poche lacune in termini di conoscenza di tutte le attività e le modalità svolte, nonostante sia stato sempre riconosciuta la rilevanza dell'unione delle due finalità istituzionali.

Tra i soggetti economici con i quali le aziende sanitarie instaurano relazioni vi sono principalmente i *fornitori*. Le relazioni con i fornitori costituiscono altro aspetto caratterizzante il Capitale Relazionale. La possibilità di partecipare a gruppi di acquisto o una buona gestione delle informazioni legate ai fornitori può portare un'azienda sanitaria ad ottenere vantaggi sia di carattere economico che di qualità della prestazione. L'analisi delle modalità di gestione delle relazioni con i fornitori ha fatto emergere alcune difficoltà in quanto tre aziende su cinque non disponevano al momento dell'indagine di un albo fornitori, rendendo pressoché impossibile procedere alla disposizione di indicatori sia in relazione al numero globale dei fornitori, sia per i nuovi fornitori o quelli esclusi. E' da sottolineare che nelle tre aziende menzionate l'albo fornitori sarà disponibile per le rilevazioni degli anni successivi. In merito alle modalità di acquisto, tutte le aziende partecipano ad unioni tra aziende. Le principali sono risultate essere quelle tradizionali riconducibili alle Aree Vaste, Intercent-er e Consip. In alcuni casi l'analisi degli strumenti di misurazione del Capitale Relazionale ha rappresentato *“un'occasione per avviare a livello azienda la rilevazione sistematica di alcuni indicatori molto interessanti, ma che attualmente non sono routinariamente disponibili nelle Aziende”*.

6. Il capitale individuale

Il capitale individuale è determinato dalla somma dei valori e dei fattori intangibili presenti nelle risorse umane operanti in azienda.

In questa sezione sono state rappresentate in forma quantitativa e descrittiva le determinanti del Capitale Individuale, cioè l'insieme di fattori che concorrono a qualificare il capitale umano presente in azienda (tabella n. 3). Pertanto, a tal fine, assume rilevanza l'analisi di determinati quali:

1. La formazione e l'aggiornamento;
2. La professionalità;
3. I percorsi di carriera;
4. I processi di valutazione;
5. Le politiche del personale.

Si tratta di elementi rilevanti ai fini della rappresentazione dei fattori intangibili del capitale, poiché permettono di esprimere il contributo che la struttura, gli strumenti e l'organizzazione aziendale fornisce alla formazione di professionisti aventi specifiche caratteristiche in termini di qualità, competenze, professionalità.

Il capitale individuale si propone di evidenziare le professionalità presenti in azienda, le loro competenze così come i percorsi formativi. L'insieme delle informazioni concernenti il CI permette di analizzare il grado di adeguatezza tra ruoli e competenze professionali.

Tabella n. 3: Report Capitale Individuale

CAPITALE INDIVIDUALE		
Oggetto	Caratteristiche	Indicatori (alcuni esempi)
Formazione e Aggiornamento	Grado di investimento in formazione e aggiornamento Grado di attenzione all'attività di formaz. e aggiornamento Scambio di conoscenza Uniformità di accesso alla formazione	Ore assegnate form. e agg. Analisi del fabbisogno form. Numero stage attivi
Professionalità	Potenzialità professionali interne	Numero Medici dipendenti
Percorsi di carriera	Struttura e complessità organizzativa Indice di ringiovanimento Indice di turn over Grado di attrattività	Livelli di diversificazione incarichi Età media di servizio Numero nuove entrate Numero personale in uscita (no pensionamenti)
Processi di valutazione	Grado di attenzione alla valutazione delle prestazioni
Le politiche del Personale	Grado di attenzione alle performance individuali	Sistemi di incentivazione

L'analisi dell'attività legata alla formazione rappresenta un elemento del CI in quanto consente di sviluppare diffondere le conoscenze all'interno dei gruppi professionali o tra gruppi professionali differenti. La formazione e l'aggiornamento professionale rappresenta un elemento indispensabile, ma non monitorato dei tradizionali strumenti di controllo. Comprendere se all'interno dell'azienda la formazione e l'aggiornamento avviene con modalità coerenti al fabbisogno dei singoli professionisti ed agli obiettivi aziendali può rappresentare un'utile informazione per la dirigenza.

Dall'indagine è emerso l'elevato grado di rilevanza che le aziende sanitarie oggi assegnano alla programmazione e gestione dell'attività formativa. In tutte le aziende, infatti, sono state istituite un'unità operativa o un servizio, solitamente in staff alla direzione generale, che si occupa della pianificazione e della gestione della formazione a livello aziendale.

Tutte e cinque le aziende, inoltre, hanno evidenziato la presenza di processi di programmazione dell'attività formativa che trova riscontro all'interno del "Piano annuale di Formazione (PAF)". Ciò che, invece, si differenzia tra le aziende indagate concerne il sistema informativo adottato per il monitoraggio delle attività.

La gestione delle informazioni, infatti, prevede nel caso più semplice l'impiego di un database utilizzato esclusivamente dal servizio formazione, mentre in altri casi si integra totalmente nel sistema informativo aziendale.

Un'ulteriore differenziazione è emersa in merito alla possibilità di pervenire ad una opportuna descrizione del processo di gestione dell'attività formativa, dei soggetti coinvolti e dei diversi strumenti adottati.

La programmazione dell'attività formativa sembra essere prevalentemente effettuata in funzione della quota di budget a discapito di elementi di specificazione ulteriori quali il monte ore, l'oggetto della formazione o le modalità in cui si intende erogarle. Ciò si ripresenta anche in fase di rendicontazione. Gli aspetti quantitativi e qualitativi per delineare l'attività formativa risentono di un limitato sistema di rilevazione troppo orientato agli aspetti di budget. Solo un'azienda tra le cinque indagate è stata in grado di fornire i dati sulle ore di formazione svolte rispetto alle diverse modalità di erogazione (in presenza, a distanza, interne o esterne all'azienda, sul campo, ecc.). Mentre assai più difficoltoso è risultato il processo di rilevazione dei dati concernenti il numero dei partecipanti o l'oggetto degli eventi formativi. In tutte le aziende, comunque, è emersa una copertura dei crediti ECM pari al 100%.

Come in precedenza sottolineato, la rilevanza assegnata alla rappresentazione delle modalità e della qualità dell'attività formativa e di aggiornamento dovrebbe fondarsi sulla presenza di un sistema di rilevazione e valutazione del fabbisogno formativo espresso dai diversi componenti dell'organizzazione.

Tutte le aziende hanno risposto positivamente in merito alla presenza di processi e strumenti volti a tal fine, ma per due aziende non si è stati in grado di comprendere pienamente le fasi e le modalità di attuazione di tale percorso.

Anche per questo aspetto le aziende sanitarie si diversificano notevolmente da qualsiasi altra realtà organizzativa perchè nell'analisi dei bisogni formativi, i professionisti hanno una centralità e il punto di coerenza risiede nel grado di interconnessione tra esigenze individuali e necessità organizzative.

Nella definizione degli obiettivi prefissati, quale punto di partenza per l'analisi del fabbisogno formativo, trova riscontro negli obiettivi previsti a livello nazionale, regionale e, in ultimo, nel piano strategico aziendale.

Già nel corso della definizione del Report sul CI era emersa, da parte dei diversi rappresentati delle aziende indagate, la difficoltà nel reperire i dati utili all'analisi del processo di verifica sulla ricaduta dell'attività di formazione e l'analisi degli strumenti per la valutazione del grado di ricaduta.

Nonostante tutte le aziende abbiano dichiarato di avere un sistema di verifica, solo una è stata in grado di descrivere i momenti e le modalità attraverso le quali si svolge l'analisi. Ciò non ha permesso di inserire nei diversi report un'analisi dettagliata della bontà della formazione rispetto alle esigenze organizzative o all'incremento di competenze professionali.

La sezione volta a comprendere il volume, i soggetti e le modalità di stage ha rappresentato un ulteriore momento critico nella redazione dei report.

Nonostante tutte aziende abbiano risposto affermativamente all'utilizzo dello stage come momento di accrescimento della conoscenza, il report ha evidenziato la difficoltà a reperire dati quantitativi certi, mentre non emerge alcun elemento utile a comprendere le modalità e l'oggetto di tali eventi formativi.

L'analisi delle *professionalità* presenti in azienda può permettere di valutare la capacità dell'organizzazione di fronteggiare sia gli obiettivi interni all'azienda sia l'evoluzione

dei bisogni e delle condizioni del sistema di riferimento, fornendo un adeguato supporto all'attività programmazione e gestione delle risorse umane.

Le 5 aziende hanno fornito sia elementi quantitativi che descrittivi circa gli elementi che formano la determinate del capitale individuale, cioè l'insieme di fattori che concorrono a qualificare il capitale umano. A tale fine si è iniziata l'analisi di determinanti quali:

- a) Le professionalità
- b) I percorsi di carriera
- c) I processi di valutazione ed incentivazione.

Tutte le aziende hanno fornito dati qualitativi in merito alle diverse figure professionali presenti in azienda. Tale dato se confrontato con altri elementi, quali ad esempio il numero delle attività svolte, costituisce un interessante punto di partenza per valutare tanto il grado di efficienza operativa, ma altresì per evidenziare l'eventuale necessità di intervenire con azioni correttive qualora si evidenziasse la necessità di introdurre nuove figure professionali, di integrare il numero di quelle già esistenti o di riconvertire quei soggetti che risultano non essere adeguatamente impiegati.

Solo per tre aziende, invece, è stato possibile risalire all'anzianità media di servizio. Tale indicatore individuato quale uno degli elementi che possono fornire spunti sia sul grado di soddisfazione, sia sull'esperienza e competenza professionale che i diversi soggetti possano avere maturato all'interno di un'azienda.

I percorsi di carriera contribuiscono a determinare e caratterizzare il Capitale Individuale. La definizione di carriera richiede la chiara esplicitazione dell'organigramma aziendale, così come delle professionalità e, rispetto a questo, assumono rilevanza il tasso di ringiovanimento e l'indice di turn over. Ciò al fine di assicurare un certo dinamismo e adeguatezza di competenze delle risorse umane operanti in un contesto complesso in continuo mutamento.

Per quanto concerne i sistemi di valutazione e di incentivazione in Report sul CI ha individuato una prevalente tensione agli obiettivi di budget quale parametro di valutazione per la dirigenza, mentre risultano essere esclusi elementi ulteriori di valutazione della performance manageriale che prendano in considerazione il ruolo ricoperto, la professionalità, le competenze, ecc.. E' stato possibile riscontrare, inoltre, come non siano presenti processi di valutazione per la dirigenza amministrativa in quattro delle cinque aziende, lo stesso può dirsi per il personale non dirigente.

Il sistema di incentivazione risulta, dunque, sempre collegato al perseguimento degli obiettivi di budget.

Il Nucleo di valutazione e il Collegio Tecnico sono gli organismi di controllo e di verifica incaricati alla valutazione, ma solo al momento della scadenza contrattuale e non in corso d'anno. Ciò che è emerso dall'indagine ha evidenziato un primo approccio da parte delle aziende sanitarie all'attivazione di un sistema di valutazione e di incentivazione, che in molti casi è alle sue prime "sperimentazioni".

In merito al capitale individuale si vuole ricordare come professionalità, capacità, competenze e conoscenze non incidano esclusivamente sulla determinante umana, ma influiscono tanto nel capitale relazionale quanto in quello strutturale

7. Il capitale interno

Il capitale interno, come già sottolineato nella prima sezione dello studio, rappresenta una determinante fondamentale del Capitale Intellettuale. Gli aspetti gestionali in esso racchiuso, infatti, possono agevolare od ostacolare lo sviluppo di capitale intellettuale, inoltre è al suo interno che in letteratura vengono fatte confluire le attività immateriali di proprietà dell'azienda.

Il report sul capitale interno è stato predisposto con la finalità di comprendere la capacità dell'azienda di operare in quanto sistema, dotata di regole, procedure e strumenti supportati da processi e sistemi informativi adeguati a consentire lo sviluppo e la gestione di CI.

Le aziende che dispongono di procedure, linee guida, output di ricerca, strumenti formalizzati per affrontare le complessità presentano una migliore attitudine a creare valore rispetto ad altre.

Attuare un sistema di programmazione e controllo può essere un elemento positivo per la performance, ma lo sarebbe maggiormente qualora si fosse in grado di verificare, ad esempio, se il processo di programmazione risulta in linea con gli obiettivi strategici e se questi ultimi trovano riscontro in tutto l'agire aziendale, dalla formazione, alle relazioni esterne, agli oggetti della ricerca.

Tabella n. 4: Report Capitale Interno

CAPITALE INTERNO		
Oggetto	Caratteristiche	Indicatori (alcuni esempi)
Gestione	Posizione attuale	Strumenti per valutare l'efficacia della pianificazione
	Potenzialità della direzione aziendale	Numero Progetti Innovativi
	Grado di coinvolgimento del personale	Progetti volti a stimolare e/o misurare il senso di appartenenza
Attività Immateriali	Capacità di produrre valore attraverso le attività immateriali	Numero brevetti Numero linee guida
Ricerca	Prodotti della ricerca Numero e gradi di autofinanziamento dei progetti Grado di diffusione interna dei risultati della ricerca	Numero articoli internaz. con IF Numero progetti conclusi Numero dei seminari interni
Formazione attiva e Consulenza	Volume dell'attività Tipologia	Numero ore Numero ore formazione interna
Tecnologia	Livello tecnologico Adeguatezza Propensione all'evoluzione tecnologica	

Gli elementi sopra menzionati quindi costituiscono un patrimonio intangibile interno all'azienda. Pertanto in questa sezione sono stati analizzati (tabella n. 4):

1. I modelli ed i processi gestionali attuati dall'Azienda;
2. La presenza di attività immateriali generate dall'Azienda;
3. I prodotti della ricerca;
4. La formazione attiva;
5. La tecnologia.

I processi ed i sistemi di controllo di gestione attuati all'interno di un'azienda sanitarie possono fare la differenza in termini di performance aziendale in relazione a quanto essi siano realmente stati introdotti:

1. a seguito di specifiche esigenze informative;
2. in ragione delle esigenze informative interne;
3. adattandoli alle specifiche caratteristiche dell'azienda;
4. creando un sistema di collegamento tra il momento strategico, quello della programmazione e quello del controllo.

Il report sul capitale interno nella sezione riguardanti gli *aspetti gestionali*, ha evidenziato una generale attenzione ai processi di pianificazione strategica, al processo di budgeting ed alle attività di valutazione periodica del raggiungimento degli obiettivi. In due casi si è rilevato la presenza di un sistema informativo integrato sui diversi livelli di responsabilità, mentre un'azienda era in procinto di attuare una revisione al proprio sistema informativo per meglio adattarlo alle esigenze informative della direzione.

Ciò che è risultato comune in tutte le aziende è la prevalente focalizzazione sulle informazioni di natura economico-finanziaria. Tale prevalente interesse ha portato alla costruzione di sistemi informativi che, generalmente, non pongono attenzione alle variabili di natura qualitativa.

L'analisi sulle modalità e strumenti attuati dall'azienda per favorire e stimolare il *coinvolgimento del personale* ha fornito solo parziali elementi per la valutazione. Due aziende hanno attuato programmi strutturati con indagini di clima organizzativo a cui sono seguite azioni di miglioramento. Le modalità utilizzate dalle aziende per sostenere il coinvolgimento professionale tendono a fondarsi su processi o strumenti non pienamente integrati con il processo di programmazione e controllo, né di valutazione della performance, anche in ragione del carattere innovativo che queste presentano.

La presenza di capitale interno è inoltre individuata dalla capacità dei manager di stimolare l'innovazione gestionale. A tal fine si è cercato di indagare il numero, l'oggetto, le modalità di attuazione dei cosiddetti "progetti Innovativi". Il numero dei progetti, infatti, non è sufficiente in quanto è necessario conoscere, al fine di rappresentare la reale presenza di CI, quegli elementi di carattere intangibile che possano evidenziare la reale capacità dei progetti di accrescere il valore dell'azienda e favorire lo sviluppo di elementi distintivi. Tutte le aziende hanno sottolineato la presenza al proprio interno di progetti innovativi, confermando una certa attenzione del management a ricercare "modelli" e strumenti che meglio soddisfino le esigenze manageriali di una realtà tanto complessa. Rispetto a quest'ultimo punto va, tuttavia sottolineato, che non è stato possibile pervenire a elementi di valutazione circa gli effetti

di tali progetti, o quali di questi siano entrati a tutti gli effetti a far parte della gestione aziendale.

Le *attività immateriali* prodotte dall'azienda forniscono un utile elemento di analisi della consistenza del Capitale Interno in quanto evidenziano la capacità dell'azienda di originare valore sia in termini economico-finanziari sia in termini di diffusione della conoscenza nel settore sanitario nazionale ed internazionale.

Tra gli elementi che generano attività immateriali nelle aziende sanitarie assumono particolare rilievo la partecipazione alla stesura di linee guida (interne, regionali, nazionali od internazionali) ed alla gestione dei registri malattie in quanto rappresentano strumenti ampiamente utilizzati in ambito sanitario. Le linee guida permettono, seppure indirettamente, di valutare il grado di collaborazione, nel contesto di comunità scientifiche a livello regionale, nazionale o internazionale, alla definizione di indicazioni sulla pratica assistenziale basate su criteri di documentata efficacia.

I registri di malattie accrescono il valore intangibile aziendale in quanto ad essi si riconosce la presenza di una elevata professionalità e capacità organizzativo-gestionale. Nonostante tale rilevanza in tre aziende non è stato possibile risalire nemmeno al dato quantitativo esatto in quanto i soggetti deputati a fornire tali informazioni, pur riconoscendo la rilevanza del fenomeno indagato, non avevano nessuna rendicontazione in merito. Nel corso delle interviste, tuttavia, è più volte emersa la consapevolezza del deficit informativo e la volontà ad inserire quanto prima sistemi di rilevazione.

L'analisi dei brevetti hanno evidenziato un impiego ancora limitato nelle aziende sanitarie, fatta eccezione per quelle realtà aziendali che vedono la ricerca tra i loro fini istituzionali.

I prodotti della *ricerca*, i progetti di ricerca realizzati, nonché le numerose attività scientifiche finalizzate alla trasmissione della conoscenza, costituiscono un fattore importante di creazione di CI. L'attività di ricerca oggi è presente non solo in quelle aziende che per ruoli istituzionali devono perseguire risultati in tali ambito (IRRCS o AOU), ma oramai la ricerca sta divenendo elemento comune a tutte le strutture sanitarie. Le aziende che prime tra le altre riusciranno a rappresentare la quantità e la qualità della ricerca (progetti, pubblicazioni, convegni ecc) condotta al loro interno avranno sicuramente un vantaggio competitivo, in termini di visibilità, rispetto alle altre. Gli indicatori relativi a questo fondamentale aspetto, sono tesi alla valutazione dei prodotti della ricerca, dei progetti realizzati e rendicontati ed il grado di coinvolgimento e passaggio della conoscenza in ambito aziendale.

A conferma di quanto esposto, le interviste hanno sottolineato come la ricerca sia svolta in tutte e cinque le aziende indagate. Ciò che differenzia le aziende è dato dalla modalità di gestione e controllo di tale attività. Solo due aziende si sono dotate di una struttura addetta alla gestione delle attività di ricerca e solo per esse è stato possibile risalire ai dati necessari per procedere ad una valutazione reale. Lo sviluppo dell'attività di ricerca in tutte le aziende è, in buona parte, attribuibile alla spinta esercitata dalla Regione attraverso l'istituzione ed il coordinamento di progetti co-finanziati. Risultano tuttavia rilevanti anche le quote di finanziamento destinate alla ricerca derivanti da soggetti diversi quali i ministeri, la Comunità Europea, le imprese farmaceutiche, fondazioni ed istituti di credito. Nonostante quindi la presenza di queste attività, emerse prevalentemente nel corso delle interviste, è risultato estremamente difficoltoso riuscire

a reperire informazioni dettagliate. Come già anticipato, infatti, in tre delle aziende indagate non sono stati formalizzati e sistematizzati processi di raccolta dati concernenti i progetti di ricerca ne, tanto meno, i risultati in termini di produzioni scientifiche. L'aspetto sicuramente positivo attribuibile all'indagine è l'aver messo in luce, nello stesso momento, da un lato le potenzialità insite nella ricerca in termini di maggior valore aziendale, dall'altro come ciò fino ad ora non sia stato adeguatamente sfruttato e gestito in quanto non conosciuto nella sua dimensione complessiva.

La *tecnologia* così come l'innovazione rappresentano uno degli elementi che hanno caratterizzato l'era della conoscenza e dell'informazione tanto nel settore privato che in quello pubblico. Nella formazione del Capitale Intellettuale l'adeguatezza e la predisposizione allo sviluppo tecnologico riveste, dunque, un ruolo di assoluto rilievo. L'accessibilità dei trattamenti e la loro qualità sembra andare sempre più legandosi all'utilizzo della tecnologia. Se a questo si aggiunge la notevole accelerazione registrata dal progresso tecnologico è possibile evincere come il monitoraggio della tecnologia presente all'interno di un'azienda sanitaria possa essere considerato un fattore critico per l'analisi del vantaggio competitivo raggiunto o potenziale.

La stesura del report ha evidenziato, sia nel momento della rilevazione dei dati, sia successivamente nel momento della loro valutazione, una forte attenzione all'aspetto tecnologico per almeno quattro aziende.

Nel dettaglio si sono, però, evidenziate delle peculiarità tra le aziende che hanno rilevato aspetti distintivi nei confronti delle altre. Nel dettaglio si è visto ad esempio come mentre un'azienda ha potenziato lo strumento di informazione esterna quale la pagina web (scritta in numerose lingue straniere per rispondere alle esigenze informative degli stranieri presenti sul territorio), altre hanno preferito puntare principalmente allo sviluppo di una rete intranet interna, oppure si caratterizzano per la presenza di progetti innovativi nell'ambito della telemedicina, teleassistenza ecc.

Un ulteriore elemento di diversificazione che può condurre le diverse dirigenze ad una riflessione riguarda il soggetto dal quale perviene la spinta all'innovazione. Quest'ultimo coincide, nella prevalenza dei casi, con la figura del professionista. Seppure in un'ottica operativa ciò possa trovare le sue giuste motivazioni, risiede il rischio che, qualora ciò non rientri in un percorso aziendale rimanga un'opportunità non pienamente sfruttata ed a volte controproducente (si pensi ad esempio all'introduzione di cartelle cliniche all'interno di una sola unità o di un unico dipartimento).

8. Considerazioni conclusive

L'indagine, nell'obiettivo di individuare quali elementi contribuiscano per le aziende sanitarie a generare CI, è riuscita a porre in evidenza come numerosi fattori interni ed esterni all'azienda possono, qualora rappresentati e quindi conosciuti, generare un vantaggio "competitivo" per l'azienda sanitaria. I risultati dell'indagine hanno posto in evidenza, e confermato, quanto ad oggi espresso nella prevalente letteratura internazionale. In particolare è risultato evidente come il focus della gestione strategica sia ad oggi prevalentemente orientato sugli aspetti contabili (Zimmermann, 1997) e come l'introduzione di processi e strumenti orientati a rappresentare e gestire il CI possano fornire un utile supporto informativo alla direzione (Roos et., 2001; Sveiby, 2001). La forte attenzione ai soli strumenti di controllo tradizione ha posto in luce la loro inadeguatezza a cogliere l'insieme delle azioni e delle determinanti che concorrono

a comporre la performance aziendale, in quanto non colgono gli aspetti intangibili (Lynch, Cross, 1992). La determinazione della performance aziendale nella sola dimensione economico-finanziaria risulta alquanto limitante per le aziende sanitarie sia per il fine istituzionale al quale sono chiamate, sia per l'elevata rilevanza strategica delle competenze e conoscenze racchiuse nei professionisti che operano al loro interno (Lega, De Pietro, 2005; Llewellyn, 2001).

L'integrazione dei dati quantitativi con informazioni descrittive ha permesso di avere una visione più ampia dei diversi elementi inseriti nel report sul capitale intellettuale, ma al contempo ha posto in luce la complessità insita nella sua attuazione (Mouritsen et al., 2001).

E' stato, infatti, rilevato come la redazione di un report sul CI abbia fatto emergere molteplici elementi quali l'innovazione tecnologica, le relazioni esterne, la ricerca, la valutazione dell'attività formativa, per i quali le aziende hanno manifestato la necessità di predisporre uno strumento capace di raccogliere informazioni ad oggi raramente sistematizzate all'interno di processi di raccolta e valutazione dei dati aziendali.

Attraverso il Report le aziende hanno potuto cogliere i gap informativi ad oggi esistenti ed in più occasioni ciò ha stimolato l'attuazione di interventi interni volti a colmare tali lacune.

Predisporre il Report sul CI nelle cinque aziende oggetto dello studio ha permesso di pervenire ad alcune riflessioni quali:

1. Il legame tra le diverse determinanti del Capitale Intellettuale e tra i diversi elementi che le compongono, tale da fungere da spinta verso lo sviluppo di nuove competenze ed il perseguimento di nuovi obiettivi;
2. La rilevanza di un processo di mappatura delle determinanti del CI al fine di permettere alla dirigenza di cogliere quali siano, tra i molteplici elementi, quelli che portano ad una maggiore performance per poter così intervenire attraverso una gestione consapevole;
3. La necessità di adottare un sistema informativo capace di alimentare un report tanto articolato e complesso, ma capace di evidenziare quelle che sono le specifiche opportunità.

Bibliografia

- Aa.Vv., 2002, *Learning and Knowledge*, Espansione, Sperling & Kupfer Editori, N.1-1/.
- Abernethy M, Vagnoni E., 2004, "Power, Organization Design and Managerial Behaviour", *Accounting Organization & Society*, Vol. 29, Issue n° 3.
- Abeysekera I., Guthrie J., 2005, "An Empirical Investigation of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Sri Lanka", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, No. 3, pp. 151-163.
- Albert S. e Bradle K., 1997, *Managing Knowledge. Experts, agencies and organizations*, Cambridge University Press.
- Amigoni F. e Miolo Vitali P., 2003, *Misure multiple di performance*, Egea, Milano.
- Baraldi S., 2000, *Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione*, McGraw Hill, Milano.
- Bertini U., 1990, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bonani G.P., 2000, *La sfida del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano.
- Bontis N., Dragonetti N., Jacobsen K., Roos G., 1999, "The knowledge Toolbox; A review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, August.
- Brennan N. e Connell B., 2000, "Intellectual capital: current issues and policy implications" paper presentato in occasione dell'*International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects*, OECD, Amsetrdam, Giugno.
- Brockmann E. N. e Anthony W.P., 1998, "The Influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning" *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 N. 2: 204-222.
- Brooking A., 1997, "The Management of Intellectual Capital", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 364-365.
- Bukh P. N. D., 2001, "Intellectual capital and the "capable firm": narrating, visualising and numbering for managing Knowledge", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, pp. 735-762.
- Bukh P. N., Larsen H. T., Mouritsen 2001, "Constructing Intellectual Capital Statements", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, pag. 87-108.
- De Pietro C., 2005, *Gestire il personale nelle aziende sanitarie italiane. Contesto, politiche, strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- Demarest M., 1997, "Understanding Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 374.
- Drucker P. F. 1994, *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, .
- Drucker P., 1988, "The coming oh the new organization", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, p. 45-53.
- Drucker P.F., 1993, *Post-Capitalist Society*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Edvinsson L., 1997, "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 366-373.
- Edvinsson L., Malone M., 1997, *Intellectual Capital*, Piatckus, London.
- Edvinsson L., Sullivan P., 1996, "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 356-364.

- Edvinsson, L., Kitts, B. and Beding, T., 2000, The next generation of IC measurement: the digital IC-landscape, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3, 2000, p263-273.
- Eustace C., 2003, "A new prospective on the knowledge value chain", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, n. 4, 586-96.
- Farneti G., 1995, *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino.
- Ferraris Franceschi, R., 1978, *L'indagine metodologica in Economia Aziendale*, Milano, Giuffr  Editore.
- Foucault M., 1980, *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings*, Colin Gordon, Harvester, London.
- Francesconi A., 1993, "Il coinvolgimento dei professionisti medici nei processi di controllo di gestione", *Mecosan*, N. 5.
- Giannessi E., 1960, *Le aziende di produzione originarie. Le aziende agricole*, Colombo Corsi editore, Pisa.
- Guthrie G., Petty R., 2000, "Intellectual capital: Australian annual reporting practice", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, N. 3, pp. 241-251.
- Habersam M., Piber M., 2003, Exploring intellectual capital in hospitals: two qualitative case studies in Italy and Austria, *European Accounting Review*, Vol. 12, N. 4, p. 753-779.
- Johansson U., 1998, "Why the concept of human resource costing and accounting does not work: a lesson from seven Swedish cases", *Personnel Review*, Vol. 27, N. 7.
- Johansson, U., Eklov, G., Holmgren, M. and Martensson, M., 1998. *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard*. Report prepared for OECD, School of Business, Stockholm University.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., 1992, "The balanced scorecard – measures that drives performance" *Harvard Business Review*, Vol. 70, N. 1, pp. 71-79.
- Kaplan R.S. e Norton D.P., 1996, "Using the balanced scorecard as strategic management system" *Harvard Business Review*, Gennaio-Febbraio.
- Klein, D.A., Prusak, L., 1994, *Characterizing Intellectual Capital*, Multi-Client Program Working Paper, Ernest &Young, March.
- Larsen H.T., Mouritsen, J., Bukh, P.N.D., 1999, "Intellectual capital statements and knowledge management: measuring, reporting and acting", *Australian Accounting Review*, Vol. 9 No.3, pp.15-26.
- Lega F., 1999, "Dalla struttura alle persone: considerazioni su natura, finalità e ruolo del dipartimento ospedaliero", *Mecosan*, N. 22.
- Lega F., De Pietro C. 2005, "Converging patterns in hospital organization: beyond the professional bureaucracy", *Health Policy*, Vol. 74, N. 3, pp. 261-81.
- Lev B., 1999, "R&D and capital market", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 11, N. 4.
- Lev B., 2001, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Lev B., Nissim D., 2004, "Taxable Income, Future Earnings, and Equity Values", *The Accounting Review*, Vol. 79, N. 4, pp. 1039-1074.
- Lev, B. 2003. *Intangibles*, Etas.

- Lipparini A., 2002, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Llewellyn S., 2001, "Two-way Windows: Clinical as Medical Managers", *Organisation Studies*, vol. 2, n. 4.
- Lynch R.L. e Cross K.F., 1992, *Migliorare la performance aziendale*, Milano, Franco Angeli.
- Mouritsen J., Larsen H. T., 2004c, "The 2nd wave of Knowledge management: re-centring knowledge management through intellectual capital" *British Accounting Review*".
- Mouritsen J., Larsen H., Bukh P.N.D., 2001, "Intellectual Capital and the 'Capable Firm': Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge" *Accounting, Organizations and Society* Vol. 26, N. 7, pp. 735-762.
- Mouritsen, J., 1998, "Driving growth: economic value added versus intellectual capital", *Management Accounting Research*, Vol. 9 No.4, pp.461-82.
- Mouritsen, J., 2004, "Measuring and intervening: how do we theorise intellectual capital management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, N. 2, pp. 257-267.
- Mouritsen, J., Bukh, P., Marr, B., 2004a, "Reporting on intellectual capital: Why what and how", *Measuring Business Intelligence*, Vol. 8 N. 1, pp. 46-54.
- Mouritsen, J., Thorjornsen, S., Bukh, P.N. e Johansen M.R., 2004b, "Intellectual capital new public management. Reintroducing enterprise" *The Learning Organization*, Vol. 11, N. 4/5, pp 380-392.
- Mouritsen, J., Larsen H., Bukh, P. e Johansen, M., (2001), "Reading intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, N. 4, 359-383.
- OECD, 1999, "Guidelines and instructions for OECD Symposium", International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, June, Amsterdam, OECD, Paris.
- Peppard J., Rylander A., 2001, "Using an Intellectual Capital Perspective to Design and Implement a Growth Strategy: The Case of ApiON", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 510-525.
- Petrash G., 1996, "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 365-373.
- Petty, R., Guthrie, J., 2000, "Intellectual capital literature review", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, N. 2, pp. 155-176.
- Polanyi M., 1966, *The Tacit Dimension*, Anchor Books, Garden City, NY.
- Power M., 2001, "Imagining, measuring and managing intangibles", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, pp. 691-693.
- Prahalad C. K., Hamel G., 1990, "The core competence of the corporate" *Harvard Business Review*, Vol. 68, N. 3, 79-91.
- Quinn JB; Anderson, P. e Finkelstein, S., 1996, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, Vol. 74, N. 2, pp 71-80.
- Reich R.B., 1991, *The Work of Nations*, New York, Alfred A. Knopf.
- Roberts H., 1998, "The Bottom-line of Competence-Based management: Management Accounting, Control and Performance Measurement", Presented at EAA Conference, Antwerp.
- Robinson G., Kleiner B., 1996, "How to measure an organization's intellectual capital", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11, N. 8, pp. 36-39.

- Roos G., 2005, "Intellectual capital and strategy: a primer for today's manager", *Handbook of Business Strategy*, p. 123-132.
- Roos G., Roos J., 1997, "Measuring your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 413-426.
- Roos, G.; Bainbridge, A.; Jacobsen, K., 2001, "Intellectual capital analysis as a strategic tool", *Strategy and Leadership*, Vol. 29, N. 4, pp. 21-26.
- Roos J, Roos G., Dragonetti N. C. e L. Edvinsson, 1997, *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, MacMillan Business, London.
- Saint-Onge H., "Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital" *Strategy & Leadership*, March-April, 10-14.
- Silvi R., 1995, *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Silvi R., Ciganesan S., 2006, "Investigating the management of Knowledge for competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, n. 3, 309-323.
- Stewart G. B., 1991, "Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most value asset" *Fortune*.
- Stewart G. B., 1994, "VA: fact and fantasy", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, N. 2, pp. 71-87.
- Stewart T. A., 1997, *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Stewart T. A., 1999, *Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte Alle Grazie, Milano.
- Sullivan P. H. e Teece D. J., 1994, *Extracting Value from Innovation*, rapporto marzo pag.4.
- Sullivan, D., 1996, "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Reply", *Journal of International Business Studies*, 27, 1, pp. 179-192
- Sullivan, P.H., 1999, "Profiting from intellectual capital", *Journal of Knowledge Management*, Vol., 3, N. 2, pp. 132-142.
- Sveiby K.E., 1997, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Kohler, san Francisco, CA.
- Sveiby, K.E., 1998, *What is Knowledge Management?*, report, Community Intelligence Labs, 1 February.
- Sveiby, K.E., 2001, "A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No.4, pp. 344-58.
- Sveiby, K.E., Simons, R. 2002, "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No.5, pp.420-33.
- Thorbjørnsen S., Mourtsen J., 2003, "Accounting for employee in the intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N. 4, pp. 559-575.
- Vagnoni E., 2004, *La direzione dell'azienda sanitaria. Criticità di contesto, economicità e tutela della salute*, Franco Angeli, Milano.
- Vittadini, G., a cura di, 2004, *Capitale Umano la ricchezza dell'Europa*, Milano: Guerini e Associati.
- Wall A., 2005, "The measurement and management of intellectual capital in the public sector", *Public Management Review*, Vol. 7,N. 2, pp. 289-303.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition, London: Sage.

- Zappa G., 1962, *Le produzioni dell'economia delle imprese*, Giuffr  Editore, Milano.
- Zimmerman J.L., 1997, "EVA and divisional performance measurement: capturing synergies and other issues", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 10, N. 2, pp. 99-109.