

# Bilancio dell'intangibile

Il capitale intellettuale: una voce strategica del bilancio.

*Armenio, Barbiero e Devincintis  
elaborazione di competenze ed esperienze professionali,  
partendo dagli studi sul capitale intellettuale  
presenti nella letteratura manageriale*

Le organizzazioni del lavoro sono costituite da risorse ossia: attrezzature e impianti, capitale finanziario e capitale umano.

Mentre siamo in grado di identificare correttamente quanto pesino le prime due spesso risulta difficile definire compiutamente la terza area, il capitale intellettuale, che incide notevolmente sulle sorti di un'azienda.

Le risorse umane sono l'olio del motore: come un'automobile necessita olio più o meno fluido a seconda delle prestazioni richieste, a seconda delle temperature e delle latitudini in cui si muove, così le persone possono adattare il loro comportamento professionale per rispondere efficacemente alle sfide e ai mutamenti del mercato, rivelando talvolta doti inaspettate.

Le persone sono un bene indispensabile, immateriale, intangibile, con il quale è possibile tentare un bilancio e progettare uno sviluppo.

# Perchè?



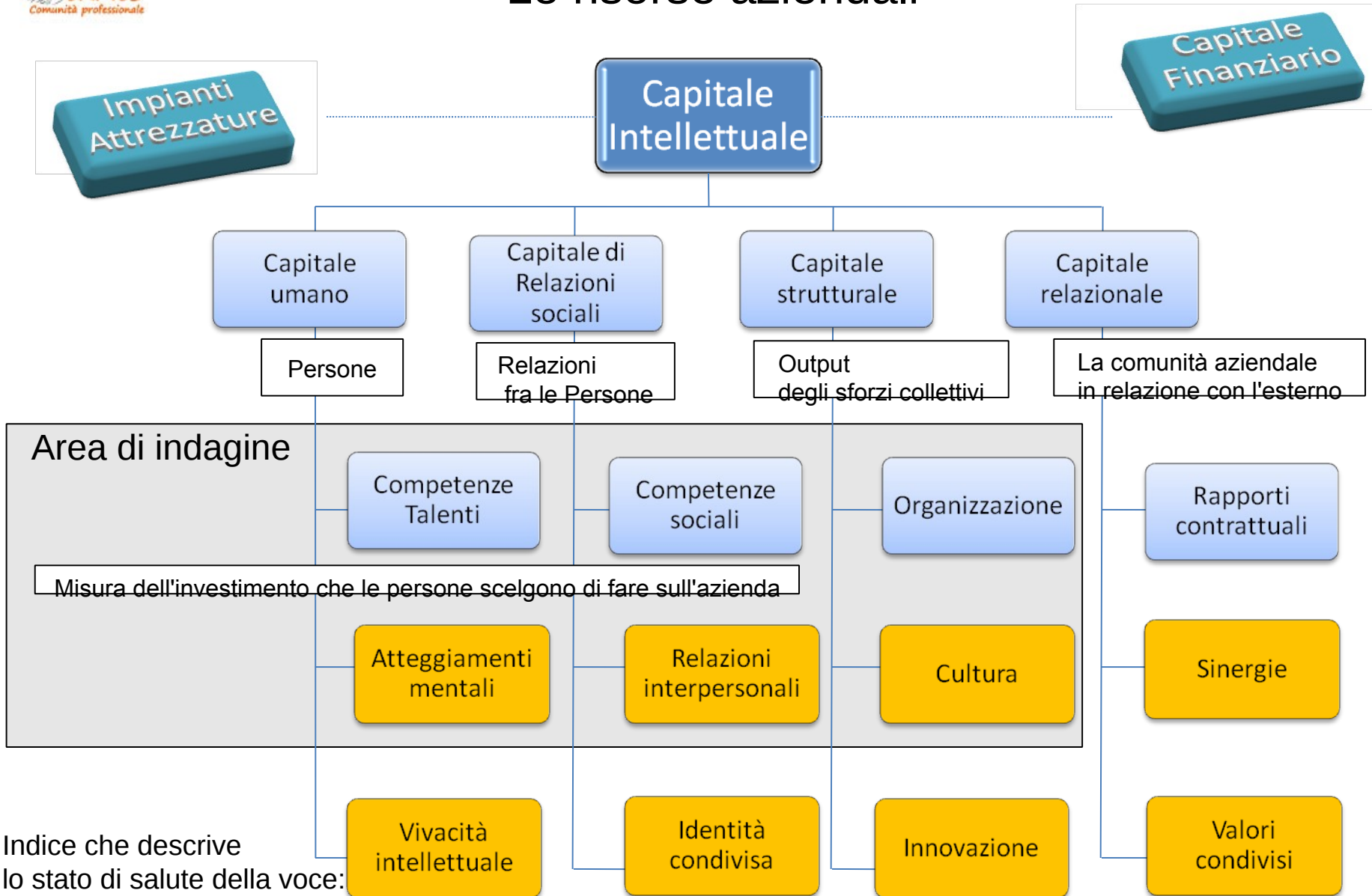
- \* L'investitore determinante è il dipendente;
- \* Non ci si può permettere il lusso di sovra o sottostimare una ricchezza aziendale cruciale;
- \* C'è esigenza, ora più che mai, di capitalizzare al massimo gli investimenti sulle risorse umane assicurandone un ritorno in termini di capitale intellettuale a disposizione dell'azienda e del suo business;

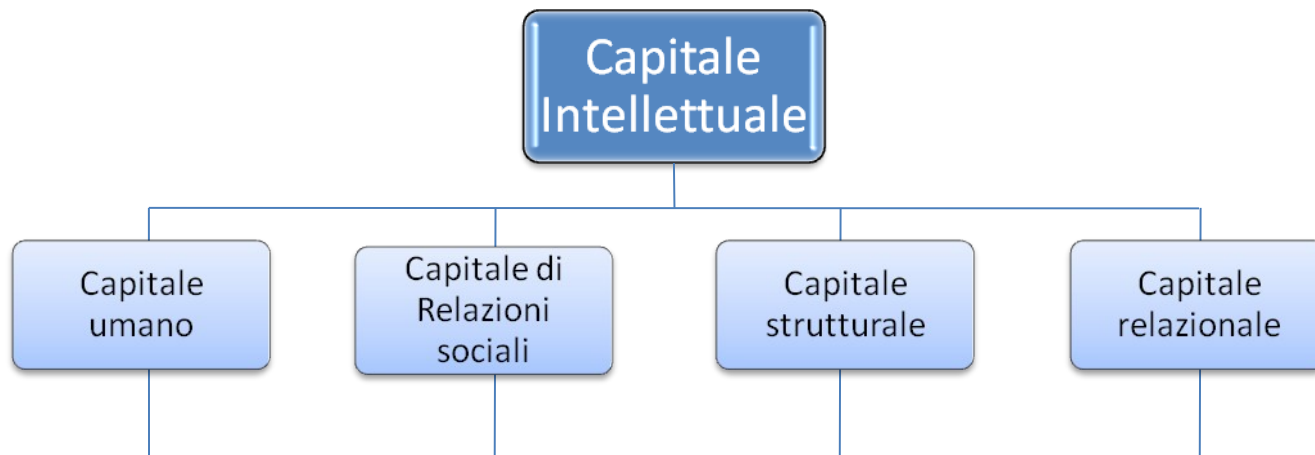
# Perchè?



- × Mettere in bilancio il capitale intellettuale permette poi di comunicarne l'entità agli stakeholders;
- × Occorrono, soprattutto di questi tempi, piani di incentivazione delle risorse umane basati su obiettivi di tipo “intangibile” oltre che economico finanziari.

# Le risorse aziendali





L'azienda sostiene costi in stipendi, ricerca e selezione, formazione, organizzazione, comunicazione, etc ...;

L'azienda ricava in capitale intellettuale;

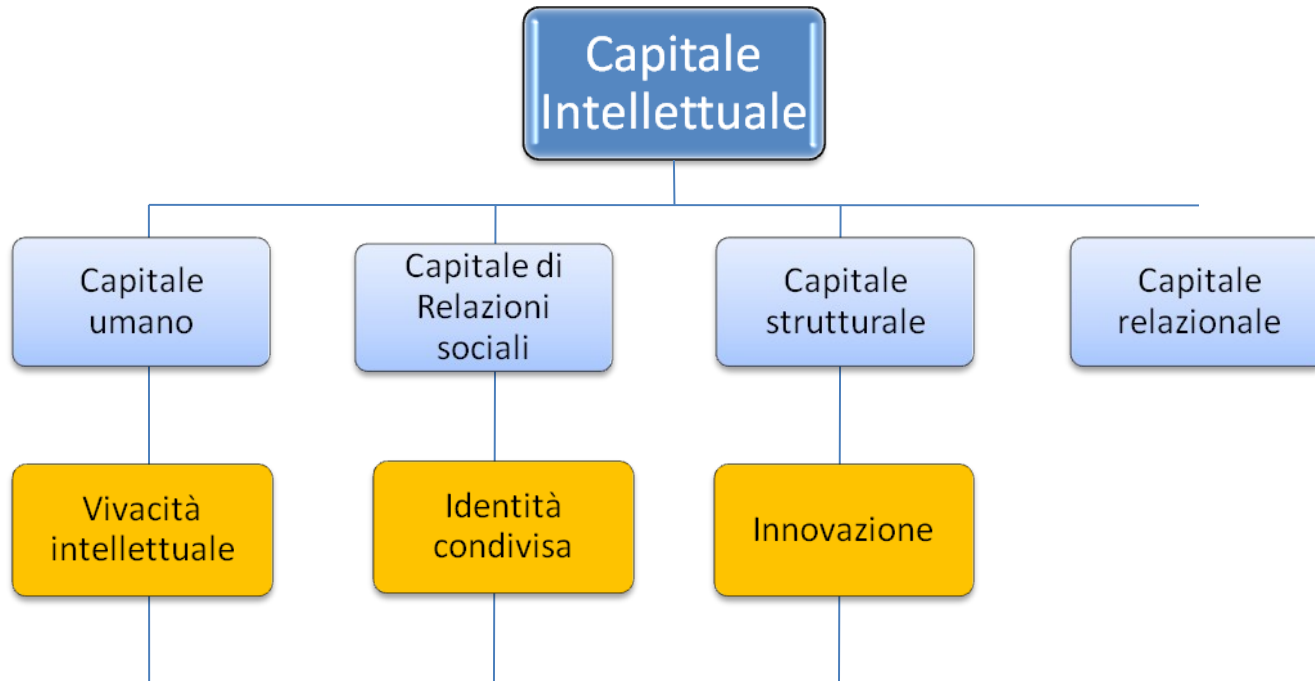
Il bilancio del capitale intellettuale è in attivo solo se è alta la misura dell'investimento che le persone scelgono di fare sull'azienda.

Vivacità intellettuale

Identità condivisa

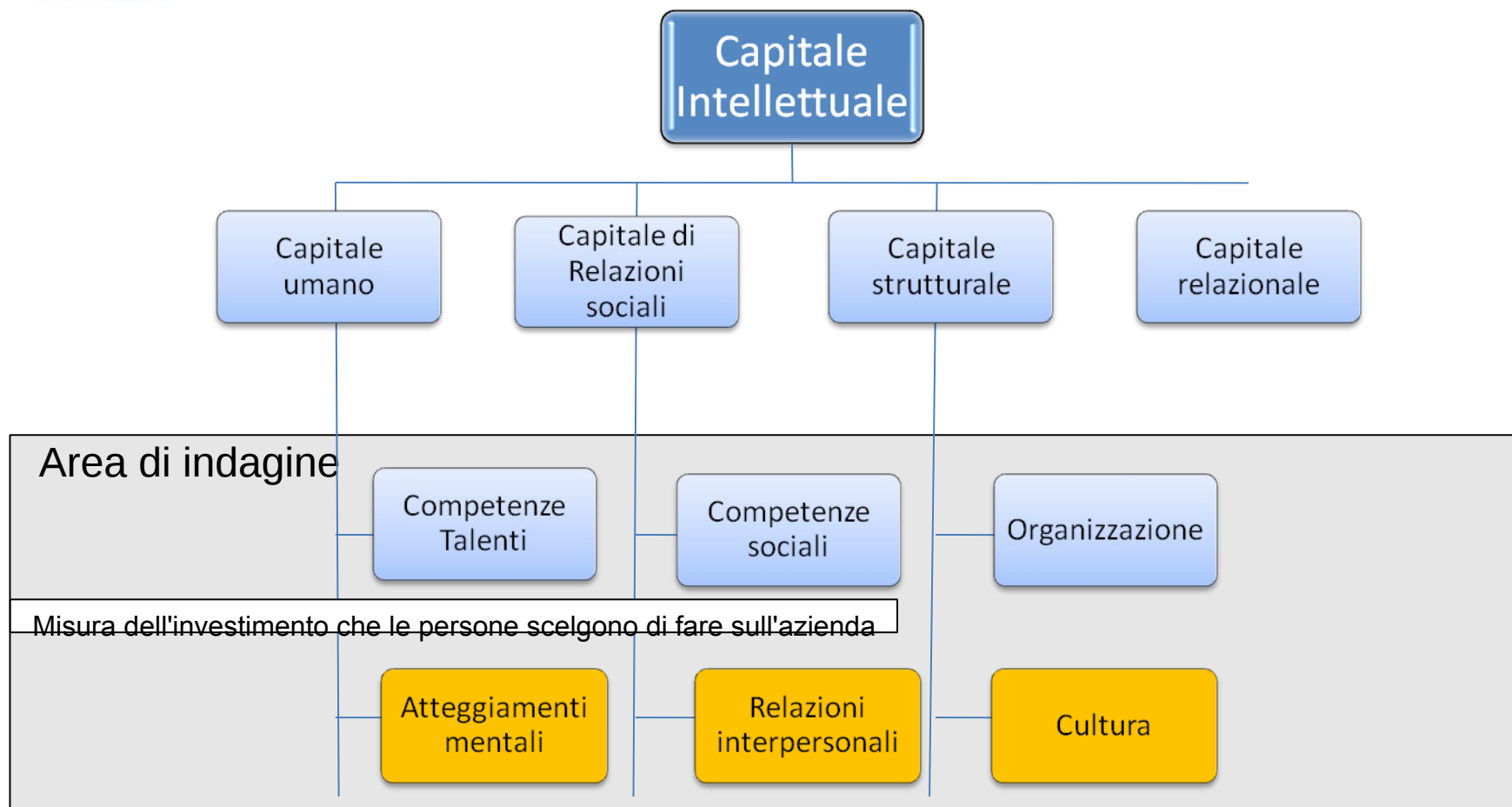
Innovazione

Valori condivisi



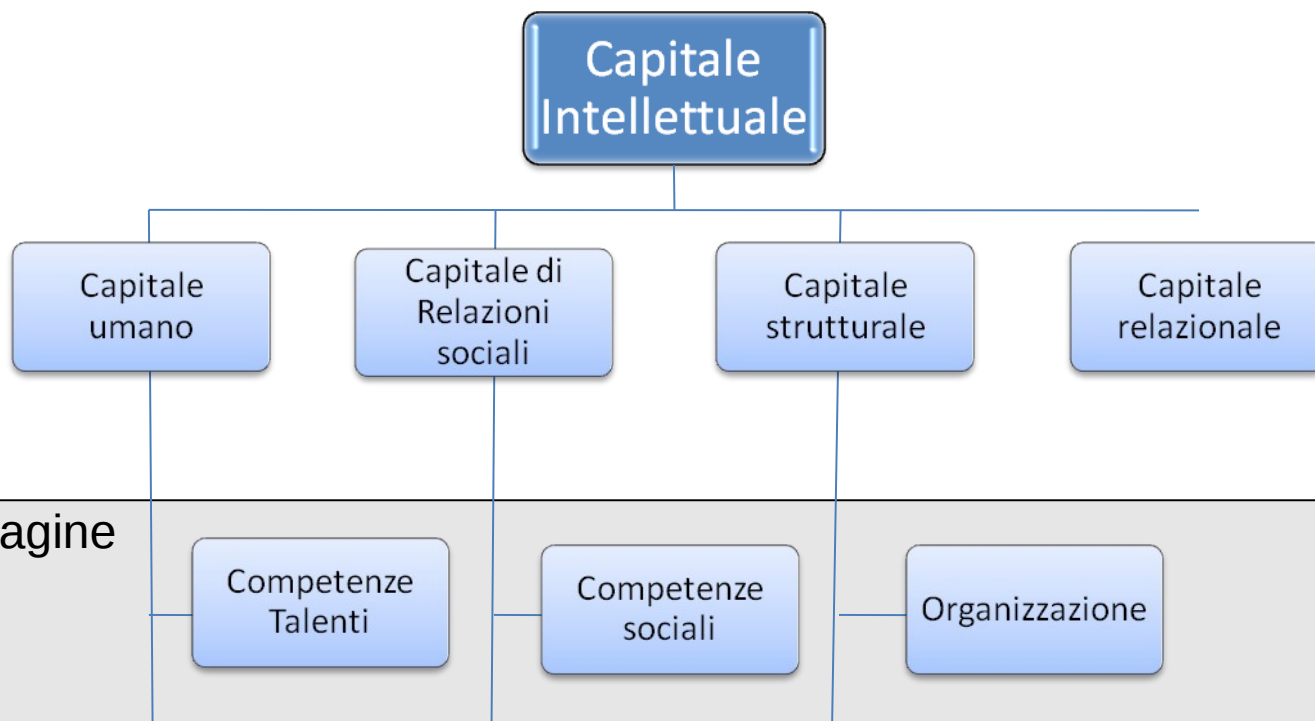
L'incrocio degli investimenti  
dell'azienda sui singoli  
dei singoli sull'azienda

determina il grado di Vivacità Intellettuale, Identità condivisa, Innovazione.



Cosa favorisce l'investimento dei singoli sull'azienda?  
Quali ritorni di investimento si aspettano?



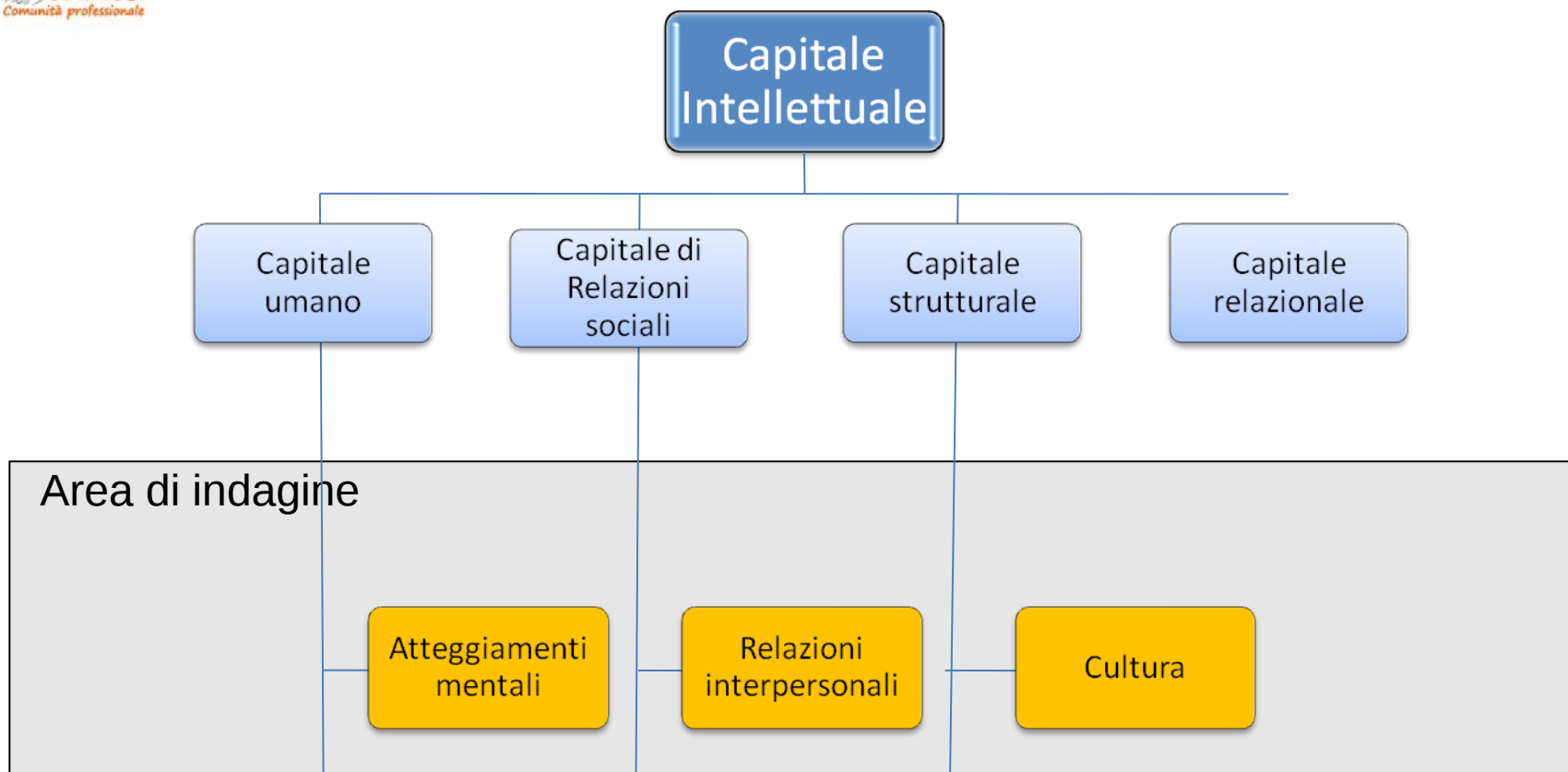


## FASE 1

Mappatura delle competenze tecnico specialistiche e trasversali  
Studio dell'organizzazione

Riconoscimento dei talenti

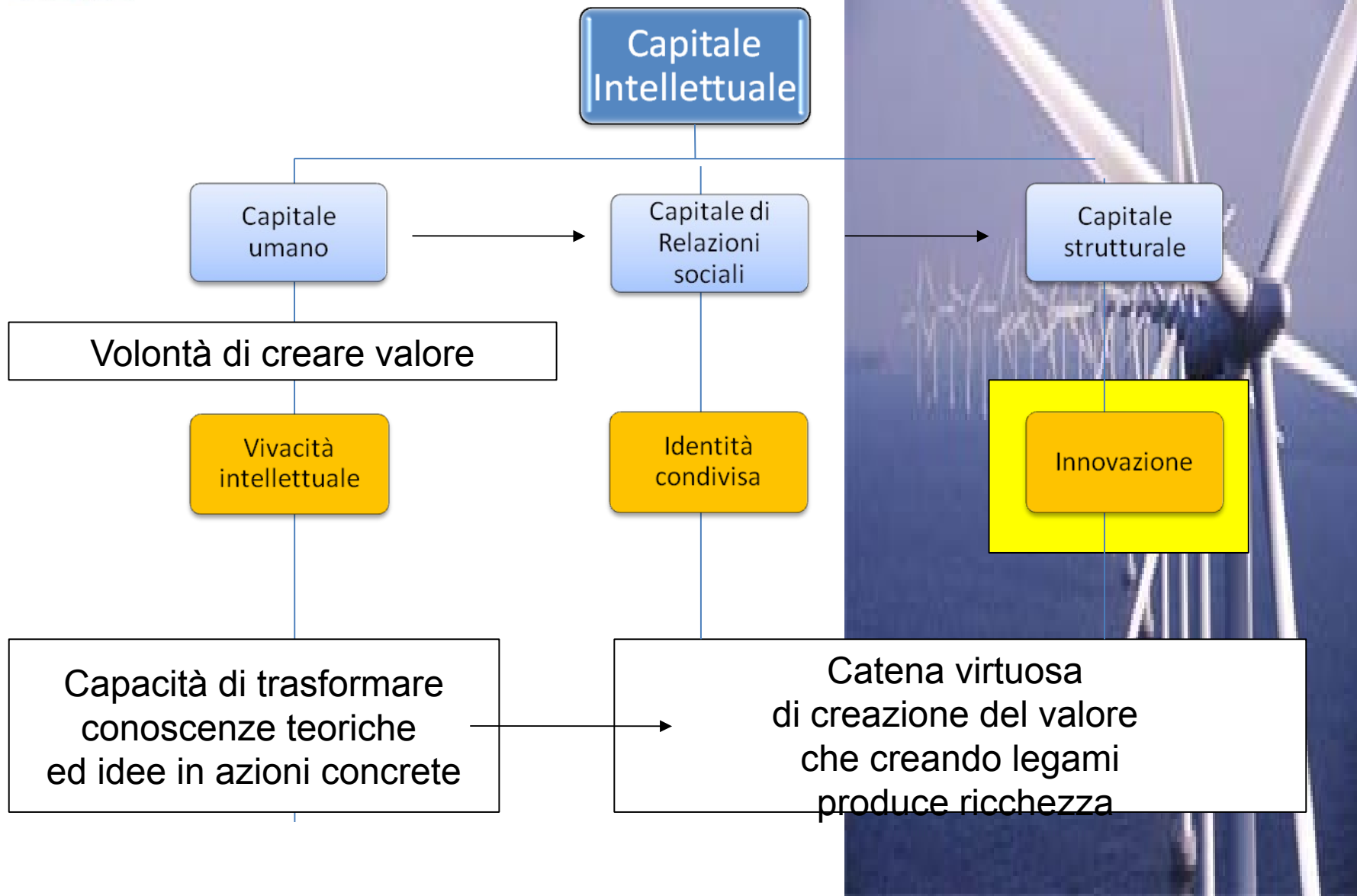
In questa fase la consulenza  
accompagna la Direzione Risorse Umane



## FASE 2

Rilevazione degli atteggiamenti,  
Mappa delle relazioni  
Analisi della cultura

In questa fase la consulenza  
conduce i lavori



Per favorire l'apprendimento, evitando operazioni troppo costose,  
il Consulente

- forma/supporta HR interno per una parte del progetto
- conduce direttamente un'altra parte del progetto

