

**Il capitale intellettuale  
nelle organizzazioni  
pubbliche di servizi  
sociali strutturate in  
rete – Case study:  
l'Ambito  
socioassistenziale  
distrettuale di Tarcento**

Autori:

**Sandro BRUNO,  
Michela Cesarina MASON,  
Maria Teresa AGOSTI**

**Intellectual Capital in Public Networks  
for Social Services** è stato presentato nella  
versione in lingua inglese in occasione della

**20th International Research Society  
on Public Management (IRPSM)**

**Conference 2016 -**

**HONG KONG - 13th to 15th April 2016**

Session **E106 - 1 E106 - Managing Intellectual  
Capital for a New Deal in the Public Sector**

## **Abstract**

Questo studio mira ad analizzare quale sia il genere e il grado di conoscenza necessaria per la pianificazione e la produzione dei servizi sociali e in che modo essa possa essere gestita e incorporata in un'organizzazione, nell'ambito del capitale intellettuale e dei tre pilastri in cui esso è tradizionalmente suddiviso: il capitale umano, il capitale strutturale e il capitale relazionale.

Il *case study* su cui si basa la ricerca è un soggetto amministrativo strutturato come rete dei servizi e formato da 11 Comuni dell'Italia nordorientale chiamati a fornire alla popolazione di riferimento un'ampia gamma di servizi sociali rivolti agli anziani, alle famiglie, alle persone disagiate.

Lo studio analizza lo stato dell'arte e inoltre i punti di forza e di debolezza della rete nel tentativo di ridiscutere il potenziale di sviluppo introducendo o rinforzando i principali strumenti di capitale intellettuale e di *management* della conoscenza.

Nelle sue conclusioni lo studio attesta in che modo sia le peculiarità dei servizi oggetto di indagine, sia la modalità organizzativa scelta per facilitare la loro erogazione (la rete, il *network*) assicurano che un approccio organizzativo basato sulle teorie del capitale intellettuale può avere un impatto positivo rilevante.

Questo aspetto è tanto più evidente quanto più si tenga in considerazione il fatto che allo stato attuale, nella maggior parte delle organizzazioni simili a quella osservata, l'importanza di un approccio organizzativo risulta negligenemente trascurata.

*The paper aims to analyze how is the knowledge necessary for organization and production of social services realized, managed and stored within the three silos of intellectual capital: human capital, structural capital, relational capital.*

*The research is based on a case study of a network formed by 11 Italian local governments supplying a wide range of social services (concerning old people, families, social diseases). The paper analyzes the state of art, strength and weakness points and discusses the potential of improvement by introducing or reinforcing the main instruments of intellectual capital and knowledge management.*

*As a conclusion, the paper attempts to demonstrate that both the characteristics of the services analyzed and the peculiarity of the organization chosen for their delivery (the network), ensure that the development of an intellectual capital approach could have a strong positive impact. This is even more evident if we consider that at present, in most similar institutions these aspects are widely neglected.*

## **Strumenti e metodi**

Sono molteplici le ragioni per le quali diventa sempre più importante, se non addirittura indispensabile, non sottovalutare l'applicazione di teorie basate sul capitale intellettuale (IC) e sul *management* della conoscenza (KM) alle organizzazioni del settore pubblico che erogano servizi. (Wall, 2005). Le ragioni aumentano poi, se si parla di organizzazioni pubbliche che erogano servizi sociali, (Kong, 2008) considerato il significativo apporto di risorse umane che le caratterizza ed il carattere non competitivo che queste organizzazioni posseggono.

Questo studio analizza il comportamento organizzativo di un'istituzione pubblica che eroga servizi sociali, l'“*Ambito distrettuale di Tarcento (UD)*”, che in base alla legislazione della Regione Friuli Venezia Giulia nel cui territorio l'Ambito si trova - si è costituita da qualche anno nella forma di rete intercomunale di servizi (*network*).

Si tratta di una realtà organizzativa di medie dimensioni, che ha preso il posto di unità di

dimensioni ancora più modeste, ciononostante la materia è interessante dal momento che si manifesta in modo sempre più evidente – sia a livello locale che nazionale – una pulsione molto forte mirata a realizzare l'unificazione - e conseguentemente la standardizzazione e la riduzione - delle migliaia di Comuni piccoli e molto piccoli, che di fatto costituiscono la maggior parte del territorio italiano.

Gli autori hanno investigato la cultura organizzativa sottostante l'attuale pianificazione dell'Ambito, esaminando i programmi, le dotazioni organiche e altri documenti, nell'intento di chiarire quale sia il livello di conoscenza e di utilizzo delle più note teorie organizzative da parte dei Responsabili dell'Ambito – professionisti sociali con formazione specifica e esperienza nel campo delle scienze sociali – quali risultati essi si attendessero e tuttora si attendano dall'organizzazione e infine, quali strumenti di gestione del capitale intellettuale riescano ad individuare nella pianificazione che essi stessi hanno attuato (declinati nei tre pilastri del capitale umano, del capitale strutturale e del capitale relazionale), in modo da metterne in risalto i risultati.

A questo scopo, nel corso di due incontri di *training* nonché di alcune successive interviste, gli autori hanno provveduto a introdurre i due Responsabili dell'Ambito alle teorie del capitale intellettuale e del *management* della conoscenza, in modo da renderli autonomi nel compito di individuare eventuali strumenti di capitale intellettuale già presenti nell'organizzazione in termini di effettività e di riflettere su quali risultati di avanzamento e sviluppo dei servizi ritengano possibili in una prospettiva futura di applicazione delle due teorie.

Già in questa fase esplorativa, peraltro, i Responsabili hanno invitato gli autori a indirizzare il lavoro in una direzione che permetta di trovare soluzioni ai loro attuali punti di debolezza, al momento individuati nella presenza di conflitti interni ed esterni.

La prosecuzione di questo lavoro, che al momento è in una fase introduttiva, si muoverà lungo due direzioni: la prima, interna, mirata ad individuare e gestire le aree di isolamento all'interno dell'organizzazione (condotta presumibilmente utilizzando strumenti di *Network Analysis*); la seconda, esterna finalizzata a valutare il capitale intellettuale e il grado di gestione della conoscenza dell'"Ambito di Tarcento" comparati a quelli riscontrabili in altri *Ambiti* della Regione.

### ***E' un bene che i professionisti sociali debbano cimentarsi con le teorie organizzative?***

I professionisti che operano nei servizi sociali manifestano spesso una certa resistenza nei confronti delle teorie manageriali, fino a rifiutarne la terminologia: come già osservato da importanti ricercatori del settore, per esempio, *molte definizioni di strategia che sono state sviluppate per essere utilizzate nel settore privato, enfatizzano caratteristiche aliene alla loro cultura e al loro linguaggio, per non parlare poi dei loro obiettivi* (lett: *many definitions of strategy that have been developed for use in the private sector emphasize features that are alien to their culture and language, not to say their purpose*) (Courteney, 2002), e questa scarsa simpatia funziona anche nel caso della maggior parte dei concetti fondamentali delle teorie organizzative.

Di certo però, neanche essi nutrono dubbi in merito alla *necessità di concetti di management strategico competentemente formulati* (lett: *the need for competent strategic managements concepts*) da utilizzarsi all'interno del settore pubblico e in modo particolare delle organizzazioni che si occupano di fornire servizi sociali, e al fatto che questa necessità è *ormai ampiamente accettata* (lett.: *has become widely accepted*). (Kong, 2007; Courteney 2002).

Sopravvive in ogni caso una forma di scarsa empatia, in particolare nei confronti di quei concetti economici che richiamano in modo più spregiudicato le formulazioni legate al mercato, alla competitività, in ultima analisi, al *profitto*, mentre concetti come capitale intellettuale e *management* della conoscenza sembrano avere più successo ed un maggiore *appeal* nei confronti dei professionisti sociali.

Va registrato, ciononostante, che esistono ben pochi studi ed esperienze sul campo specifico, anche se gli strumenti di *management* della conoscenza e l'implementazione di teorie legate allo studio del capitale intellettuale sono frequentemente riconoscibili in termini di effettività, all'interno di varie amministrazioni pubbliche.

Volendo riassumere il lavoro dei numerosi studiosi che si sono occupati della materia, il capitale intellettuale consiste di tre componenti, spesso definiti pilastri: il capitale umano, (HC), il capitale strutturale (SC), e il capitale relazionale (RC) (Roos and oth., 1997; Stewart, 1997), in alcuni studi declinati anche come capitale umano e componenti interne ed esterne del capitale (Edvinsson and Malone, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997).

Il capitale umano *rappresenta la somma delle conoscenze individuali di un'organizzazione, apportate dalle persone che vi sono impiegate* (lett.: *represents the individual knowledge stock of an organisation as represented by its employees*) (Bontis et al., 2001); può essere descritto come la capacità da parte di un collettivo, di un gruppo, di migliorare la propria prestazione attraverso la conoscenza e le esperienze degli individui che lo compongono (Bontis, 1998; Hudson, 1993).

Il capitale umano consiste nei talenti, nelle competenze ed abilità degli individui e dei gruppi. (Stewart, 1997). Come già ricordato i manager del settore dei servizi sociali hanno la tendenza a dedicare una speciale attenzione al capitale umano, considerata l'accentuata intensità di risorse umane che caratterizza la produzione di questi servizi.

Il capitale strutturale *ha a che fare con i meccanismi e la struttura di un'impresa che possono dare supporto al personale, nella sua tensione verso la prestazione intellettuale ottimale* (lett: *deals with the mechanism and structure of an enterprise that can help support employees in their quest for optimum intellectual performance*), (Bontis, 1998; Chen, Zhu and Xie, 2004). Un'organizzazione matura deve confrontarsi con il problema di sviluppare procedure e possedere strumenti utili a tracciare l'attività di quei suoi impiegati che presentano talenti di livello elevato. Ciò in modo da estendere la fruibilità delle competenze individuali e da incrementare il capitale intellettuale complessivo.

Il capitale strutturale può essere considerato un'infrastruttura di supporto che include *hardware, software*, processi, patenti, licenze e marchi, così come anche l'immagine dell'organizzazione, il sistema informativo e i *database* di proprietà. (Luthy, 1998). Alcuni studiosi concettualizzano il capitale strutturale declinandolo in termini di cultura (intesa come presupposti condivisi e prospettive, così come anche procedure e abilità riconosciute attraverso l'intera organizzazione), di processi organizzativi (il modo in cui le persone utilizzano informazioni e conoscenze incorporate nell'organizzazione) e di sistema informativo (tecnologia informatica utilizzata per gestire la conoscenza, lett. *information technology used in managing knowledge*) (Moon and Kim, 2006).

Il capitale relazionale (RC) è stato spesso identificato come un'immobilizzazione materiale che deriva dal rapporto più o meno consolidato dell'impresa con la clientela, rapporto che si origina *allorché l'impresa interagisce con i clienti al fine di stimolare il potenziale per la creazione di benessere* (lett: *when the firm interacts with its customer base to stimulate the potential for wealth creation*) (Johnson, 1999). Nel contesto del servizio sociale pubblico è evidentemente necessario inserire ulteriori valori accanto ad un concetto tradizionale di capitale relazionale derivante dal rapporto con i clienti. I fornitori ed i soggetti portatori di interessi nel loro più ampio significato (inclusi i Comuni, i servizi sanitari, le associazioni, i volontari, così come anche Regioni e Provincie), devono essere tenuti in considerazione in questo più ampio concetto. Il capitale relazionale *va quindi a ricomprendere, la conoscenza incorporata nel rapporto con i clienti, i fornitori, le autorità governative, le associazioni correlate.* (lett: *includes the knowledge embedded in customers, suppliers, the government or related industry associations*) (Bontis, 1999).

Il fatto che le caratteristiche relazionali ed interpersonali, in questo particolare pilastro, abbiano un'importanza fondamentale, aiuta molto nell'avvicinare i professionisti sociali ai concetti del capitale intellettuale.

Da un altro punto di vista, il *management* della conoscenza (KM) è riconosciuto come il canale fondamentale per sostenere ed incrementare il capitale intellettuale nelle organizzazioni (Marr, Gupta, Pike and Roos, 2003). *Il Capitale Intellettuale è la somma di tutta la conoscenza* (lett.: *Intellectual capital is the sum of all knowledge* (Youndt, Subramanian and Snell, 2004): ciò significa che ai fini della sua valutazione deve essere tenuta in considerazione tanto la conoscenza interna, quanto quella esterna alle organizzazioni.

Quando poi un'organizzazione si trasforma in un sistema più complesso diventa evidentemente essenziale gestire la conoscenza interna ed esterna, dato che la trasformazione di una somma di piccole istituzioni in una rete di istituzioni, dovrebbe poter implicare un incentivo per lo sviluppo del *management* strategico al fine di migliorare l'efficacia dell'organizzazione medesima.

### ***Nuove forme organizzative per superare una frammentazione amministrativa insostenibile.***

“*Ambito*” è un termine che identifica uno spazio incluso dentro confini definiti, all'interno del quale qualcuno o qualcosa può esercitare determinate funzioni.

“*Ambito*” è il termine selezionato dalla Regione Friuli Venezia Giulia (dapprima nel 1988 con la Legge Regionale n° 33, quindi e nell'attuale significato nel 2006, con la Legge Regionale n° 6) per definire le unità territoriali all'interno delle quali dovevano essere programmati ed erogati i servizi sociali, ciò che significa che i servizi sociali sono garantiti in maniera uniforme alle popolazione di un certo territorio i cui confini sono demarcati dalla stessa legge.

In più in questo caso la parola “*Ambito*”, assume su di sé anche il significato di rete (*network*), dal momento che gli “*Ambiti*” nascono come aggregazioni di più piccole unità territoriali (Comuni) che la legge spinge ad associarsi al fine di esercitare insieme le funzioni sociali, attraverso un contratto tra i Comuni stessi che determina i servizi, gli obiettivi e i rapporti economici.

*L'eccessiva frammentazione in piccole unità amministrative (inferiori a 10.000 abitanti, quali sono la maggior parte dei Comuni italiani) ha quindi indotto ciascuna regione a ricercare nuovi confini geografici che permettano la pianificazione e la gestione dei servizi più complessi ed onerosi dal punto di vista economico.* (Gui, 2003).

Particolarmente in seguito alla legislazione introdotta nel 2006, la modernizzazione delle pratiche e degli stili di lavoro è diventata una priorità di alto livello, nel tentativo di superare i problemi legati alla frammentazione degli interventi sociali.

Questo studio si concentra sul livello dell'organizzazione, livello che *identifica tanto il contesto, quanto il processo di implementazione dei servizi* (lett.: *identifies both the context and the process of implementation of the services* (Rossi, 2011) e mira ad individuare strumenti e tracce di capitale intellettuale e management della conoscenza nell'organizzazione attuale e potenziale dell’“*Ambito di Tarcento*”, una delle unità territoriali introdotte e regolamentate dalla LR 6/2006.

Una delle principali innovazioni in termini organizzativi, apportate dalla LR 6/2006 come retaggio di legislazioni nazionali già esistenti, consiste nell'aver introdotto e reso operativa una specifica pianificazione di medio termine, (*Piano di zona - PdZ*), un quadro d'insieme che provvede tra le altre cose all'analisi dei bisogni, alla programmazione di obiettivi di sviluppo e di inclusione sociale, alla definizione delle modalità organizzative e delle priorità di intervento, all'assegnazione delle risorse necessarie per conseguire gli obiettivi del sistema integrato di servizi sociali.

La normativa prevede che tale pianificazione sia raggiunta attraverso un processo partecipativo che

coinvolge forum deliberativi quali *panel* di fruitori dei servizi, associazioni di giovani e di anziani, comitati con competenze su specifiche aree d'intervento, e sia inoltre sviluppata come *un mezzo per incoraggiare una modalità più attiva e partecipativa di cittadinanza e di miglioramento dei servizi di welfare rendendo gli utilizzatori più consapevoli in merito ai percorsi* (lett. *as a means of encouraging a more active, participating mode of citizenship and of improving welfare services by making them more responsive to users*) (Newman, Barnes, Sullivan and Knops, 2004).

Questa modalità viene incontro ad una specifica necessità del legislatore di aumentare l'efficienza dei servizi pubblici, dato che *la negoziazione tra tutti i portatori di interessi in un territorio di risultati di politica sociale e di principi di governance condivisi, implementati e valutati con regolarità da tutti i medesimi portatori di interesse*, corrisponde secondo alcuni studi alla *buona pratica di public governance* (lett. *the negotiation by all the stakeholders in an issue (or area) of improved public policy outcomes and agreed governance principles, which are both implemented and regularly evaluated by all stakeholders*) corresponds in some studies to the *good public governance*) (Bovaird and Löffler, 2003).

La seconda innovazione fondamentale che si evidenzia nel tratteggiare l'approccio organizzativo è la vera e propria introduzione del *Management*, ossia di una persona individuata in ciascuno dei territori (*Responsabile del servizio sociale dei Comuni - RSCC*) con le responsabilità di un direttore dei servizi e le funzioni di pianificare e gestire le risorse umane, finanziarie e materiali.

### **Eliminare barriere e divisioni in un territorio piccolo, ma diversificato.**

L'“Ambito di Tarcento” ha immediatamente ottemperato ad entrambe le disposizioni organizzative viste sopra, tanto che a tutt'oggi questi meccanismi sono stati in funzione per un periodo sufficiente ad osservarne ed interpretarne gli effetti.

Il primo Piano di Zona elaborato dall'“Ambito di Tarcento” risale al 2006; il Responsabile del Servizio sociale è stato selezionato e nominato fin dal momento dell'istituzione dell'Ambito stesso; in aggiunta a ciò è stato più recentemente individuato un ulteriore *manager* con il compito specifico di implementare e monitorare la pianificazione, così come prevista appunto nel Piano di Zona.

Il Piano attualmente in vigore copre la programmazione dal 2013 al 2016.

L'“Ambito di Tarcento” (11 Comuni del Friuli Venezia Giulia centro-orientale) copre un'Area di 364,10 kmq, con 41.363 residenti (Demo Istat, dati al 31 dicembre, 2014).

La tabella sotto riportata mostra la distribuzione della popolazione per classi d'età, numero e percentuale di residenti in carico al sistema di protezione sociale, il tasso di incidenza di persone a carico dei servizi del territorio dell'“Ambito di Tarcento”, e il confronto con quello complessivo della “Regione Friuli Venezia Giulia”.

Età	Residenti totali	Persone a carico dei serv.	% Persone a carico dei serv.	Incidenza	incidenza Regione. FVG
17 >	6.032	205	11.69%	3.40%	4.25%
18 < 64	24.524	736	41.99%	3.00%	3.55%
65 <	10.807	812	46.32%	7.51%	7.35%
	41.363	1.753	100%	4.24%	4.61%

Come già anticipato, i numeri non sono rilevanti, ma bisogna ricordare che prima di strutturarsi in rete, i servizi venivano erogati all'interno di 11 territori ancora più piccoli, con un numero di residenti che poteva andare da 600 a 8.500).

La realizzazione del programma di protezione sociale comprende le seguenti attività: misure di contrasto alla povertà, supporto a persone con difficoltà reddituali, sostegno intensivo a persone con necessità, segretariato sociale e consulenza sociale professionale, supporto a minori in difficoltà e alle relative famiglie, incluso il supporto finanziario e l'ammissione alle strutture di accoglienza, interventi per la piena integrazione delle persone portatrici di disabilità, interventi a favore degli immigrati, interventi a favore degli anziani per favorire una vita indipendente, preferibilmente al proprio domicilio.

L'Ambito organizza inoltre con propri mezzi (personale e attrezzature) l'attività operativa di servizio domiciliare alle persone in difficoltà, affiancandosi a operatori sanitari quali, OSS, infermieri, medici, coordinati ed equipaggiati dal Distretto sanitario, che fa capo ad un'organizzazione territoriale sanitaria, diversa dai Comuni.

Attualmente, le linee di indirizzo dell'Ambito sono fornite da un organismo politico (Conferenza dei Sindaci), composto da rappresentanti degli 11 Comuni membri. Nel solco delle linee guida deliberate da questa Assemblea, il Responsabile del Servizio sociale dei Comuni dirige l'intera struttura, con il supporto di un ufficio di direzione e pianificazione all'interno del quale operano il secondo *Manager*, impegnato sia nella realizzazione del PdZ, sia nel coordinamento dei servizi per adulti e disabili, 3 coordinatori di servizio (minori, anziani, servizio domiciliare) e 3 amministrativi. La direzione e l'ufficio di piano gestiscono quindi le funzioni sopra esposte, che vengono implementate grazie all'attività di 11 assistenti sociali, di 6 ulteriori unità di personale amministrativo e di 24 operatori impegnati nel servizio domiciliare.

### ***Era già stato fatto un ottimo lavoro.***

I due *Manager* dell'Ambito sono professionisti sociali con una solida formazione nel campo delle scienze sociali e con circa 35 e 20 anni di esperienza nel settore e nella programmazione e gestione degli interventi. Non posseggono una specifica formazione nell'area delle teorie organizzative e manageriali, ma hanno una spiccata inclinazione individuale a prendere in considerazione il loro lavoro da un punto di vista organizzativo.

Il processo di trasformazione in rete è stato quindi messo sotto esame in relazione alle trasformazioni organizzative ad esso correlate e agli strumenti di *management* utilizzati; con l'aiuto dei due responsabili è stato investigato in modo particolare il ruolo del capitale intellettuale e del *management* della conoscenza nel sostenere il processo stesso.

Il responsabile del Servizio sociale riferisce di aver constatato all'inizio del processo un preoccupante stato di disorientamento da parte del personale, dovuto principalmente alla resistenza al cambiamento, e di essere riuscito a contrastare questa situazione incoraggiando le motivazioni individuali e cercando di creare senso d'appartenenza e di affiliazione tra i partecipanti, accanto naturalmente ad altre strategie.

Quando la struttura organizzativa cambia, *sembrerebbe che gli operatori del sociale non siano in grado di utilizzare proprio quelle competenze che hanno appreso*, (lett.: *it would seem that social workers are unable to use the skills they have learnt as others have conflicting role expectations of them*). (Lloyd, King and Chenoweth, 2002).

Sfidare l'intero *staff* in modo forte e chiaro (*loud and clear*), nello sforzo di ottenere un cambiamento radicale mirato a rendere conformi su un'area più vasta le risposte ai cittadini in termini di servizi erogati, si è rivelato il fattore decisivo come risulta anche dall'esperienza descritta in alcuni studi: *una crisi, uno shock o una forte sfida all'organizzazione proveniente dall'esterno può aiutare a ridurre le resistenze al cambiamento* (lett.: *a crisis, shock, or strong external challenge to*

*the organization can help reduce resistance to change*). (Fernandez and Rainey, 2006).

I due responsabili hanno oggi un'idea chiara di quale ruolo possa aver svolto il capitale umano prima e dopo l'inizio del processo di trasformazione e lo tengono in considerazione sia come risultato che come forza trainante del processo stesso.

In uno scenario generalizzato di riduzione delle risorse, l'istituzione dell'Ambito inteso come rete (*network*), ha comunque permesso un significativo rafforzamento delle abilità nel selezionare i collaboratori, in grado di conferire maggiore efficacia all'organizzazione.

Da una parte si è smesso di ricorrere all'esternalizzazione per garantirsi le competenze professionali più elevate, nella convinzione che *sviluppare dall'interno il Capitale Umano aiuta le organizzazioni a far emergere i benefici apportati dal personale e a realizzare il loro potenziale in termini di creazione di valore* (lett.: *internally developing human capital helps firms realize the benefits of these employees in terms of their value-creating potential* (Lepak and Snell, 1999).

D'altro lato, una volta strutturato l'Ambito, le competenze specifiche per la selezione del personale sono state ad esso trasferite dalle strutture comunali, sottraendole ad una visione spesso piuttosto burocratica e meramente amministrativa della procedura concorsuale e assegnandole al nuovo *management* dell'Ambito, dotato invece di una visione basata sulla necessità di far emergere le abilità e le competenze delle persone da selezionare.

Questa transizione ha permesso di selezionare i nuovi membri dello *staff* in base alle loro conoscenze nel campo specifico delle scienze sociali, nonché dei loro talenti e delle loro capacità, nell'intento di incorporare personale dotato di elevati livelli di qualificazione e flessibilità. Diversamente da quanto succedeva in passato, inoltre, l'Ambito si è potuto permettere in alcune occasioni di non coprire un posto vacante fintantochè non fosse stato individuato un candidato ritenuto davvero eccellente, evitando di doversi accontentare di professionisti non completamente soddisfacenti.

Questi comportamenti organizzativi hanno contribuito a ridurre in modo decisivo il *turnover* e ad attrarre professionisti di talento da altre organizzazioni: entrambe queste caratteristiche, quando presenti in un'organizzazione, sono riconosciute come valori positivi al momento di valutare il capitale intellettuale. (Skandia IC reporting model "Navigator", 1992; Sveiby, 1997).

Fin dal momento dell'attivazione del *network*, i Responsabili hanno prontamente introdotto sistemi formalizzati mirati a garantire il sostegno dei collaboratori tramite l'intervento di professionisti in grado di supportarli nei loro punti di debolezza permanenti o temporanei, con supervisioni sia di gruppo che individuali. Questi meccanismi, nella particolare condizione degli operatori del sociale, *funzionano da tampone contro le condizioni di lavoro stressanti, da protezione contro irragionevoli carichi di lavoro, da supporto emozionale collettivamente condiviso nelle situazioni di difficoltà e infine da guida nel fronteggiare le sfide cui il lavoro sottopone, nonché il contesto organizzativo stesso* (lett.: *serve as a buffer against stressful work conditions, to provide protection from unreasonable job demands, to offer emotional and social support during difficult times, and to guide workers in negotiating the challenges of the job and the organizational context*. (Barack and oth., 2009).

Programmi di addestramento e formazione appropriati, indirizzati a tutto il personale, hanno contribuito attivamente a rinforzare il capitale umano e a renderlo efficace, in modo tale che i collaboratori potessero discernere chiaramente il loro futuro sviluppo nel contesto dell'organizzazione (lett.: *employees could clearly see their development futures in the organization*) e potessero dare il loro meglio e mettere le loro forze al servizio dell'organizzazione stessa (lett.: *their best to contribute their powers*) (Ding and Li, 2010)



Qualche complicazione in più si è notata al momento di dover individuare, da parte dei *manager*, tracce di capitale strutturale all'interno dell'organizzazione che essi stessi avevano pianificato, probabilmente a causa del fatto che la loro cultura professionale è maggiormente orientata alle caratteristiche umane e relazionali del loro lavoro, piuttosto che a quelle che riguardano le strutture e le infrastrutture.

La celebre definizione del Modello Skandia, secondo cui il capitale strutturale è tutto ciò che rimane in azienda quando gli impiegati se ne vanno a casa la sera "*all intellectual capital that remains in the company when employees go home for the night*" è risultata decisiva per dare loro la possibilità di indagare l'organizzazione anche in questi termini: questa definizione ha infatti il pregio di catturare le caratteristiche basilari del concetto (lett.: *captures the basic characteristics of the issue*), proprio come già Roos e altri hanno osservato (1998), e anche in questo caso si è rivelata efficace.

Il contributo del capitale strutturale è risultato decisivo nello sforzo profuso per ampliare le attività d'eccellenza (*best practices*) a tutti i professionisti, per rendere processi e metodi uniformi all'interno del nuovo organismo strutturato in rete, per avere restituzioni in tempo reale delle attività prodotte sul territorio allargato e dei loro risultati.

L'istituzione dell'Ambito e l'allargamento della rete hanno creato condizioni indubbiamente più favorevoli al raggiungimento di questo obiettivo: ci sono state maggiori opportunità di dotarsi di *software*, programmi e strumenti informativi adeguati e il personale si è rivelato più versatile e capace nell'utilizzare tali strumenti o addirittura nel crearli.

Allo stato attuale sono identificabili all'interno dell'organizzazione dell'Ambito tracce rilevanti di capitale strutturale ed esiste un potenziale considerevole in grado di gestire ed immagazzinare le conoscenze e riutilizzarle in veste di conoscenza codificata (*codified knowledge*) (Hansen and oth., 1999).

Il ruolo del capitale relazionale nelle circostanze in cui ci si trova a dover costruire una rete è stato ampiamente preso in esame dalla teoria che studia le "alleanze strategiche" (*strategic alliances*).

Quando il processo di unificazione è basato su reciproco rispetto e fiducia, il capitale relazionale *incrementa la volontà e l'abilità dei partecipanti ad impegnarsi in un reciproco scambio di informazioni e di conoscenze operative fino a raggiungere una sorta di situazione di mutuo apprendimento* (lett.: *increases the willingness and ability of partners to engage in a mutual exchange of information and know-how to achieve reciprocal learning*). (Kale, Singh and Perlmutter, 2000), e conduce automaticamente a importanti risultati su *come imparare a contenere il naturale opportunismo di ciascun partecipante* (lett.: *such as learning and limiting partners' opportunism*).

Il Responsabile del Servizio sociale dei Comuni ha tenuto ben in considerazione questi obiettivi nel suo impegno di consolidare il ruolo dell'Ambito istituzionalizzato in forma di rete, e nello stesso tempo di paralizzare potenziali atteggiamenti di campanilismo e di isolamento originati dal precedente sistema di svolgimento del lavoro all'interno dei Comuni.

Tanto più che mentre il processo di costruzione della rete avanzava progressivamente, le relazioni un tempo esterne tra le singole unità sociali stabilite a livello di Comune, si trasformavano in relazioni interne tra le medesime unità sociali che ora componevano l'Ambito, facendo sì che il capitale relazionale collegato a tali rapporti si trasformasse in capitale strutturale.

Stabilito che *l'essenza del capitale relazionale è la conoscenza incorporata nelle relazioni esterne all'organizzazione*, (lett.: *the essence of relational capital is knowledge embedded in relationships external to the firm*) (Bontis, 1999), in merito a questa prospettiva di capitale relazionale come risorsa proveniente dall'esterno, veniamo a sapere dai *manager* che le relazioni con gli enti esterni sono state tradizionalmente a carico della struttura associata fin da prima che l'Ambito fosse completamente costituito.

Questo dipende da due elementi: da una spiccata e consolidata inclinazione da parte di tutti gli interlocutori del territorio – istituzioni sanitarie, altre istituzioni sociali, associazioni, volontariato - ad incontrarsi con frequenza e a permanere in connessione per risolvere problematiche stabili o transitorie e dagli effetti della precedente normativa regionale del 1988 che aveva già sperimentato una sorta di aggregazione leggera riguardante principalmente – e quasi esclusivamente - proprio l'accentramento del sistema delle relazioni con i *partner* esterni.

In ogni caso, *la prospettiva del capitale intellettuale va oltre la pura e semplice esistenza di una risorsa, ma tiene anche in considerazione la capacità di una risorsa di trasformarsi in un'altra* (lett.: *The intellectual capital perspective, however, goes beyond the mere presence of a resource; it also considers the organisation's ability to transform one resource into another* (Roos, Bainbridge, Jacobsen, 2001). E' importante il modo in cui le risorse vengono impiegate e dislocate: è questo processo che implica il passaggio da uno all'altro dei pilastri tradizionali del capitale intellettuale.

### ***Il processo di pianificazione condivisa visto come motore di divulgazione della conoscenza.***

*La conoscenza viene dalle informazioni. Emerge dall'attività di fare paragoni identificare meccanismi di causa ed effetto, e stabilire connessioni, (lett.: Knowledge is derived from information. It results from making comparisons, identifying consequences, and making connections.* (Kong and Pandya, 2003).

Come già osservato, il processo di pianificazione a medio termine utilizzato per predisporre il Piano di Zona è un processo partecipativo che coinvolge cittadini singoli e associati, oltre alle istituzioni che operano nel territorio.

E' stato automatico per i responsabili riconoscere nel processo di formazione del Piano di Zona i fondamenti e le modalità di azione del processo di formazione del *management* della conoscenza. Secondo vari studiosi (Mc Adam and Reid, 2000; Riedge and Lindsay, 2006) possiamo suddividere il processo di gestione della conoscenza nelle fasi sottostanti:

1. Raccolta della conoscenza.
2. Incorporazione della conoscenza
3. Diffusione della conoscenza.
4. Applicazione della conoscenza.

Il percorso effettuato per arrivare al Piano di Zona ha comportato esattamente il dispiego delle medesime fasi.

Le prime tre fasi sono rappresentate da quanto emerso durante molteplici incontri con le organizzazioni sanitarie, le residenze protette, le associazioni di volontariato, i comitati di giovani e di anziani, i *forum* di cittadini, i sindacati, le scuole, i consigli parrocchiali e altre persone e istituzioni. Considerato che *la politica pubblica è maggiormente efficace quando i portatori di interessi sono ammessi a parteciparvi effettivamente* (lett.: *public policy is more effective when stakeholders are able to participate effectively*, (Riedge and Lindsay, 2006) il responsabile incaricato dell'implementazione del Piano di Zona si è trovato a misurarsi con un vero e proprio percorso introduttivo, per consentire ai diversi soggetti portatori di interessi, di partecipare al meglio delle loro possibilità al processo di formazione del Piano.

La successiva implementazione del Piano di Zona ha rappresentato e tuttora rappresenta la quarta fase, quella in cui la conoscenza viene applicata al processo di produzione dei servizi, processo che è a tutti gli effetti economico.

E' uno snodo molto delicato che, per quanto in avanzata fase di realizzazione non può essere considerato del tutto compiuto, se analizzato in termini di percorso di gestione della conoscenza. Certamente l'applicazione del Piano di Zona e la supervisione su di esso sono molto ben definite e

condivise con i diversi partner e il *manager* responsabile del Piano di Zona è impegnato in un monitoraggio serio e costante, che prevede anche l'applicazione di alcuni strumenti derivanti dalla teoria organizzativa.

Il processo delle attività, ad esempio, è regolarmente valutato mediante l'applicazione della *SWOT Analysis*. Questa cornice valutativa, molto semplice da applicare, *rimane uno degli strumenti di management strategico più in uso a tutt'oggi, stante la sua consolidata tradizione* (lett.: *remains as a strategic management framework in some organizations today because of her long tradition* (Mintzberg et al.1998), sebbene il procedimento che essa utilizza sia stato spesso criticato per la sua eccessiva semplicità e il suo elevato grado di generalizzazione (lett.: *although this process has been criticized for his simplicity and generalization* (Kong, 2008). Viene frequentemente utilizzato anche perché, in condizioni di risorse in fase di riduzione, come le attuali, non richiede alcun investimento (Valentin, 2011).

Ciononostante per arrivare ad una completa applicazione della conoscenza raccolta, immagazzinata e diffusa durante il processo partecipativo, l'Ambito ha la necessità di effettuare qualche passo ulteriore.

Sarebbe ad esempio necessario identificare dei chiari obiettivi finalizzati ad un'attivazione del *management* della conoscenza: il giusto approccio sembrerebbe essere quello di perseguire contemporaneamente strategie di *codificazione* e *personalizzazione*, da un lato cercando di rinforzare il sistema informativo e documentale, in modo da permettere il riutilizzo delle singole conoscenze, dall'altro provando a consolidare gli approcci *person-to-person* che sono stati sviluppati durante la formazione del Piano di Zona e che in effetti, nella successiva attività dell'Ambito, sono divenuti metodo. (Hansen, Nohria and Tierning, 1999).

### ***Considerazioni conclusive – Il capitale intellettuale e la conoscenza, al tempo stesso motori e risultato della costruzione della rete***

In molti passaggi di questa ricerca sono affiorate vistose tracce di un circolo virtuoso che da un lato spinge i tre pilastri del capitale intellettuale a facilitare il processo di costruzione del *network* e allo stesso tempo dall'altro mostra come proprio il processo di costruzione del *network* richieda lo sviluppo di ulteriori strumenti di capitale intellettuale e di *management* della conoscenza.

L'arricchimento delle competenze dei collaboratori, la necessità di strumenti che rendano fruibili le informazioni, lo sviluppo di relazioni strutturate e condivise per far fronte a rinascite di particolarismo, e, in ultima analisi, per garantire la sopravvivenza della rete, sono chiare prove dell'esistenza di questo circolo virtuoso.

Muovendosi competentemente all'interno del quadro organizzativo da esse stesse creato, i due *manager* hanno percepito in modo netto con quale elevato grado di intensità si siano servite del capitale intellettuale e della conoscenza nell'impegno finalizzato a raggiungere i loro obiettivi strategici, lungo il corso della costruzione della rete e del primo Piano di Zona successivo all'istituzionalizzazione della rete stessa.

Parallelamente sono senz'altro incuriosite dal fatto che il loro lavoro potrebbe risultare più efficace qualora questi strumenti dovessero essere ulteriormente implementati: infatti fin dal primo approccio alla ricerca sono state formalizzate da parte loro precise richieste per cercare soluzioni atte a migliorare il funzionamento dell'organizzazione.

Bisogna osservare che il comportamento organizzativo dell'*Ambito di Tarcento* è risultato più efficace rispetto a quello visto in altre aree della stessa regione, dove la possibilità di introdurre strumenti tratti dalle principali teorie organizzative è risultata perlopiù disattesa e le attività tendono a conformarsi a direttive in ordine sparso provenienti dalle Assemblee politiche o dalle Aziende sanitarie, organismi che in quei territori gestiscono di fatto i servizi al posto di un vero e

proprio *management* con chiari mandati, responsabilità e poteri.

Questo significa che la rete (*network*) costituisce un' enorme opportunità, ma se non viene gestita attentamente, professionalmente e secondo un'ottica manageriale, la sua costituzione finisce per corrispondere ad una dichiarazione di fallimento.

La proposta di questo studio, in linea con le richieste dei responsabili di fornire suggerimenti e soluzioni organizzative, è quella di formalizzare un sistema operativo (OS) per la comunicazione e la gestione della conoscenza che sia in grado di identificare e valutare il capitale intellettuale incorporato nell'organizzazione, di pianificare lo stoccaggio dei dati e delle informazioni, di consolidare i linguaggi interni e di interagire con gli enti esterni utilizzando i loro stessi linguaggi.

Il sistema operativo descritto potrà inoltre essere un valido aiuto anche nell'intento di ottemperare in maniera completa alla pressante produzione legislativa che, a livello nazionale (*D. Lgs. 33/2013, e altri.*), richiede di implementare la trasparenza delle amministrazioni pubbliche con azioni che rendano più facili ai cittadini il contatto con le autorità e l'utilizzo delle informazioni tramite siti *web*.

Si potrebbe pensare inoltre ad ufficializzare un *Manager* della conoscenza (individuandolo magari nel medesimo responsabile del Piano di Zona) per organizzare e monitorare il sistema operativo descritto, per far emergere più efficacemente i reali bisogni delle persone residenti nel territorio, per riconoscere, prevenire e gestire conflitti interni ed esterni, per enfatizzare il ruolo del capitale intellettuale nel rafforzamento di posizione dell'Ambito, di fronte alle necessità dei singoli 11 Comuni.

I risultati dello studio sono peraltro del tutto in linea con la convinzione da parte degli autori che sia fondamentale facilitare la trasformazione del capitale umano e del capitale relazionale in capitale strutturale dal momento che quest'ultimo – diversamente dagli altri due pilastri – assicura una presenza maggiormente continuativa e stabile all'interno dell'organizzazione, nonché una più ampia possibilità di essere valutato secondo i tradizionali principi contabili .

In ultima analisi, in quanto capitale strutturale, può essere tenuto in considerazione - e perfino denominato - come *capitale organizzativo*, così come molti studiosi fanno, sottolineando il suo carattere di *conoscenza istituzionalizzata (institutionalized knowledge)* e di *esperienza codificata (codified experience)* (Black and Lynch, 2005; Youndt and Subramanian, 2004) .

## **References:**

Ammann, Eckhard. - **"A hierarchical modelling approach to intellectual capital development."** - Leading Issues in Knowledge Management Research (2011): 101.

Barak, M. E. M., Travis, D. J., Pyun, H., & Xie, B. (2009). - **The impact of supervision on worker outcomes: a meta-analysis.** - *Social Service Review*, 83(1), 3-32.

Black, Sandra E., and Lisa M. Lynch. - **"Measuring organizational capital in the new economy." Measuring capital in the new economy.** - University of Chicago Press, 2005. 205-236.

Bontis Nick, - **Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models** – in Management Decision 36/2 [1998] 63–76

Bontis, Nick, - **Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field** - in International Journal of technology management, 18(5-8) (1999), 433-462.

Bontis, Nick, William Chua Chong Keow, and Stanley Richardson. - **"Intellectual capital and business performance in Malaysian industries."** - Journal of intellectual capital 1.1 (2000): 85-100..

Bovaird Tony and Löffler Elke, - **Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies** - International Review of Administrative Sciences (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi), Vol. 69 (2003), 313–328; 036081

Chen Jin, Zhu Zhaohui, Xie Hong Yuan, - **Measuring intellectual capital: a new model and empirical study** - Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 1, (2004) pp. 195-212

Cong, Xiaoming, and Kaushik V. Pandya. - **"Issues of knowledge management in the public sector."** - Electronic Journal of Knowledge Management 1.2 (2003): 25-33.

Courtney Roger, - **Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations** – in Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, (2002) Routledge London and New York.

Ding, Yongliang, and Guanzhong Li. - **"Study on the management of intellectual capital."** - International Journal of business and Management 5.2 (2010): 213.

Edvinsson, Leif, and Michael S. Malone. - **"Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower."** - (1997).

Fernandez, Sergio, and Hal G. Rainey. - **Managing successful organizational change in the public sector.** - Public administration review 66.2 (2006): 168-176.

Gui Luigi, - **Comunità, territorio, zona: il servizio sociale si riconiuga** – in Sociologia urbana e rurale, (2003), fasc. 71 – Franco Angeli, Bologna

Hansen, Morten T., Nitin Nohria, and Thomas Tierney. - **What's your strategy for managing**

**knowledge?."** - The Knowledge Management Yearbook 2000–2001 (1999).

Hayton, James C., 2005 - **Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures.** - R&D Management 35.2 (2005): 137-155.

Hudson, William J. - **Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it.** - Wiley, 1993.

Johnson, William HA. 1999 - **An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm.** - International journal of technology management, 18(5-8), 562-575.

Kale, Prashant, Harbir Singh, and Howard Perlmutter. - **"Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital."** - Strategic management journal 21.3 (2000): 217-237.

Kong Eric, 2008 - **The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations** - International Journal of Management Reviews Volume 10 Issue 3 pp. 281–299

Lepak, David P., and Scott A. Snell. - **The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development.** - Academy of management review 24.1 (1999): 31-48..

Lloyd, Chris, Robert King, and Lesley Chenoweth. - **"Social work, stress and burnout: A review."** - *Journal of mental health* 11.3 (2002): 255-265.

Lerro, Antonio, Carlucci Daniela, and Schiuma Giovanni, 2005 - **Intellectual capital index relationships between intellectual capital and value creation capability within Italian regions.** - Center for Business Performance, Cranfield School of Management (2005).

Luthy, David H., 1998 - **Intellectual capital and its measurement** - in Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan (pp. 16-17)

Marr Bernard, Gupta Oliver, Pike Stephen, Roos Göran 2003 - **Intellectual capital and knowledge management effectiveness** – in Management Decision 41/8 [2003] 771-781

Moon, Yun Ji, and Kym, Hyo Gun (2006) - **A model for the value of intellectual capital** - Canadian Journal of Administrative Sciences, 23(3), 253.

Newman Janet, Barnes Marian, Sullivan Helen, Knops Andrew, 2004 - **Public participation and collaborative governance** - Jnl Soc. Pol., 33, 2, 203–223 C 2004 Cambridge University Press

Patton, Michael Quinn. - **"Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned."** - The American journal of evaluation 22.3 (2001): 329-336.

Ramirez Yolanda, 2010 – **Intellectual capital models in Spanish public sector** – Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, Iss. 2 pp. 248 - 264

Roos Göran, Bainbridge Alan, Jacobsen Kristine, 2001 - **Intellectual capital analysis as a strategic**

**tool** – in Strategy and Leadership Journal, July/Aug 2001. Vol 29. Nr. 4, pp21-26

Roos, Johan. - **Intellectual capital: navigating in the new business landscape.** - NYU Press, 1998.

Rossi, Paolo. - "**La costruzione organizzativa dell'accesso ai servizi sociali: logiche di regolazione di domanda e offerta a confronto nella programmazione locale dei servizi.**" - Paper presentato alla Quarta conferenza annuale ESPAnet Italia. 2011.

Subramaniam Mohan, Youndt Mark A. - **The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities** - *Academy of Management Journal* (2005), Vol. 48, No. 3, 450–463.

Sveiby, Karl Erik.- **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets.** - Berrett-Koehler Publishers, 1997.

Valentin, Erhard K. - "**Away with SWOT analysis: use defensive/offensive evaluation instead.**" - *Journal of Applied Business Research (JABR)* 21.2 (2011).

Youndt Mark A., Subramaniam Mohan and Snell Scott A. - **Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns** - *Journal of Management Studies* 41:2 March 2004