

Capitale intellettuale patrimonio (ancora) invisibile

Pubblica amministrazione

Gustavo Piva e Gaetano Scognamiglio

La nozione di “capitale umano” ha radici antiche nella teoria economica. Già Adam Smith, nella *Ricchezza delle nazioni*, includeva tra le forme di capitale fisso anche le «abilità acquisite e utili» delle persone, ottenute attraverso educazione, studio e apprendistato, sottolineando che tali capacità comportano un costo ma producono ritorni nel tempo. La Banca Mondiale, lo riconduce all’insieme di conoscenze, competenze e salute accumulate. Senza capitale umano, come ha ricordato nelle sue Considerazioni finali il Governatore della Banca d’Italia, le tecnologie di frontiera rimangono incapaci di produrre i benefici auspicati e l’innovazione può rivelarsi foriera di un ampliamento della disuguaglianza. In Italia, conclude il Governatore, questi rischi sono accresciuti da debolezze croniche nella formazione e nella valorizzazione delle risorse umane.

Anche nella pubblica amministrazione il deficit di competenze può tradursi criticamente in minore capacità di spesa, debole uso delle tecnologie e difficoltà nel generare valore pubblico. Ma c’è di più. Quando l’Ocse collega la qualità amministrativa alla disponibilità di una funzione pubblica professionale, capace e affidabile, è chiaro che il suo capitale umano vada letto dentro il più ampio capitale intellettuale, che include

LUCIANO HINNA E
BARBARA IANNONE
PROPONGONO
L’«INTELLECTUAL
CAPITAL INDEX»
PER FOTOGRAFARE
LA SITUAZIONE

organizzazione e relazioni. In questo contesto, Luciano Hinna, uno dei primi e più attenti studiosi del problema, e Barbara Iannone nel recente lavoro su *La misurazione e valutazione del capitale intellettuale tra teorie e sperimentazioni nel settore pubblico italiano* propongono un processo di quantificazione indicato come Intellectual Capital Index, capace di fotografare la situazione dell’amministrazione pubblica e, insieme, di evidenziarne i

margin di miglioramento sia sul piano sostanziale, dove il capitale umano è indubbiamente patrimonio - dato che competenze, esperienze e motivazione producono benefici diretti e futuri per l’amministrazione - sia sul piano organizzativo e programmatico. Tuttavia, ciò che va misurato non è la semplice dotazione interna, ma la complessiva capacità effettiva di trasformare queste risorse in valore pubblico e servizi migliori. In questa direzione va anche il senso più avanzato del Piao, che collega performance, organizzazione, capitale umano e valore pubblico in una logica integrata.

Su un altro piano invece, quello contabile-patrimoniale, si può fare un’ulteriore riflessione: considerare, ad esempio, la formazione come investimento, in coerenza con la Direttiva del ministro per la Pubblica amministrazione del 2025, non significa riclassificare automaticamente la spesa di personale o di formazione in conto capitale, ma leggere questa come investimento nella capacità amministrativa futura.

Il tema diventa evidente di fronte al ricambio generazionale che interessa gli uffici pubblici. Il pensionamento di personale esperto non comporta soltanto la perdita di competenze individuali, ma anche la dispersione di patrimonio relazionale, prassi operative, memoria amministrativa e capacità di interpretazione. Secondo le recenti stime Inapp (Istituto nazionale per l’analisi delle politiche pubbliche), il personale in via di pensionamento porterà con sé, entro i prossimi 5-7 anni, il 42% delle competenze critiche della pubblica amministrazione, mentre solo il 18% di queste saranno oggetto di trasferimento strutturato.

Forse non sarà mai possibile contabilizzare questo patrimonio. Ma renderlo visibile attraverso strumenti di rendicontazione extracontabile, come un conto satellite del capitale umano pubblico collegato al Piao e al bilancio di valore pubblico, aiuterebbe a riconoscerne meglio l’effettivo valore.