
Il patrimonio intangibile d'impresa

Identità, cultura e
memoria d'azienda,
design e culture del
progetto



Il patrimonio intangibile d'impresa

Identità, cultura e
memoria d'azienda,
design e culture del
progetto

Colophon

Questo volume e gli esiti di ricerca in esso pubblicati sono stati finanziati dall'Unione europea – NextGenerationEU attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) Missione 4 "Istruzione e ricerca" Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" Investimento 1.5 – Ecosistema ECS_00000043 "iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem" (CUP F43C22000200006) – Spoke 3.

Il patrimonio intangibile d'impresa. Identità, cultura e memoria d'azienda, design e culture del progetto

di

Alberto Bassi
Giulia Ciliberto
Maria Cristina Addis
Jacopo William de Denaro
Marco Scotti

ISBN (cartaceo)

979-12-5953-220-6

ISBN (digitale)

979-12-5953-299-2

DOI

10.57623/979-12-5953-299-2



Il presente volume è pubblicato in modalità Open Access Gold. Il file è scaricabile dalla piattaforma Anteferma Open Books www.anteferma.it/aob/

editore

Anteferma Edizioni
via Asolo 12, Conegliano, TV
edizioni@anteferma.it

progetto grafico

Giulia Ciliberto
Luca Coppola
Pietro Costa
Giacomo Dal Prà

copyright



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale

iNEST	Spoke 3 Green and digital transition for advanced manufacturing technology
Coordinamento	Università degli Studi di Udine
Referente UNIUD	Angelo Montanari
Referente luav	Alberto Bassi

RT 5	Organizational, economical and legal aspects
RT Leader	Maria Chiarvesio
Attività luav	Valorization of territorial and enterprise system capital: technological platform, market experience, managerial expertise, historical and corporate culture, implicit knowledge, and other intellectual capital

GRUPPO DI LAVORO

Università Iuav di Venezia
Alberto Bassi (coordinatore), Maria Cristina Addis,
Giulia Ciliberto, Jacopo William de Denaro, Marco
Scotti, Alessandra Vaccari

Indice

	Introduzione	p. 8
--	--------------	------

PARTE 1	CONTESTO DELLA RICERCA	p. 10
	Un ecosistema dell'innovazione triveneto per imprese e ricerca Angelo Montanari	p. 12
	La ricerca interdisciplinare dell'Università Iuav per il PNRR Francesco Musco	p. 16
	L'ecosistema come progetto: ricerca, patrimonio e innovazione nel Nord-Est Lorenzo Fabian	p. 20
	Distretti Industriali, RIR e filiere in Veneto: il ruolo del patrimonio intangibile territoriale Daniela Fontana, Mario Volpe	p. 24
	Patrimonio intangibile d'impresa e design: una ricerca innovativa per l'ecosistema territoriale iNEST Alberto Bassi	p. 36

PARTE 2	PREMESSE E METODOLOGIA DELLA RICERCA	p. 42
	Dalle cose alle relazioni. Il patrimonio intangibile d'impresa Maria Cristina Addis	p. 44
	Design e patrimonio culturale. Archivi e musei come strumenti per una valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa Marco Scotti	p. 52
	Mappatura e comunicazione del patrimonio intangibile d'impresa. Il ruolo strategico della data visualization Giulia Ciliberto	p. 58

Accessibilità e valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa: progetto di una piattaforma digitale Jacopo William de Denaro	p. 72
Oltre il visibile. Il ruolo del patrimonio intangibile nella creazione di valore Stefania Tonin	p. 86
Mappare il patrimonio intangibile. La definizione di un metodo Alberto Bassi, Maria Cristina Addis, Giulia Ciliberto, Jacopo William de Denaro, Marco Scotti	p. 94

PARTE 3	IL PATRIMONIO INTANGIBILE D'IMPRESA NEL TRIVENETO	p. 104
	Design	p. 112
	Ricerca e sviluppo	p. 116
	Identità e comunicazione	p. 120
	Patrimonio culturale	p.124
	Contesto territoriale	p. 128
	Spazi aziendali	p. 132
	Organizzazione del lavoro	p. 136
	Formazione	p. 140
	Welfare	p. 144
	Relazioni	p. 148

PARTE 4	IL PATRIMONIO INTANGIBILE PER UNA RIPROGETTAZIONE DEL SISTEMA D'IMPRESA IN ITALIA	p. 152
	<i>Intangible assets</i> per un'innovazione <i>human design driven</i> delle imprese: prospettive di una ricerca Alberto Bassi	p. 154

APPENDICE	I CASI STUDIO	p. 160
	Arper S.p.A.	p. 162
	Battistella Company S.r.l	p. 164
	Lanificio Bottoli S.r.l	p. 166
	F.lli Campagnolo S.p.A.	p. 168
	De' Longhi	p. 170
	Formest S.r.l	p. 172
	Luxardo S.p.A.	p. 174
	Magis S.p.A.	p. 176
	Riso Melotti S.r.l	p. 178
	Salco S.r.l	p. 180
	Selle Royal Group S.p.A.	p. 182
	Manifattura Valcismon S.p.A.	p. 184

	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	p. 187
--	---------------------------	--------

Autori	Alberto Bassi Maria Cristina Addis Giulia Ciliberto Jacopo William de Denaro Marco Scotti
--------	--

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
--------------	-------------------------------



Il design è ciò che è destinato a diagnosticare l'esistente nella sua complessità e a concepire soluzioni di connessione e mediazione fra tutti i soggetti e gli interessi in gioco.

Introduzione

Il progetto di cui presentiamo i primi esiti ha l'obiettivo di rilanciare la ricerca e la sperimentazione verso modelli di imprenditorialità orientati da nuovi sistemi valoriali, emersi con forza nella coscienza e sensibilità collettiva ma cui faticano ancora a corrispondere rinnovate offerte di prodotti-sistemi-servizi materiali e immateriali.

Esemplare da questo punto di vista è il tema della sostenibilità. Tutte ne parlano, compare in molti pay-off pubblicitari e comunicativi, ma guardando al panorama italiano e in particolare al tessuto imprenditoriale del Nord-Est, cui è dedicato il nostro progetto, non molte imprese e progettisti spiegano adeguatamente in che modi stiano concretamente operando per riorganizzare l'intero sistema e processo aziendale in una una dimensione integrale e integrata, in base al nuovo orizzonte valoriale. In generale, è difficile parlare di sostenibilità e di etica d'impresa senza mettere in discussione – almeno in parte e, come ipotesi, in chiave riformista – il sistema del capitalismo e del mercato del consumo intensivo di merci, risorse naturali e persone.

La domanda, a lungo rimasta sospesa in questi anni difficili, si è riproposta con forza: ricominciamo da dove eravamo rimasti (sapendo che le crisi ricorrenti e permanenti di questo millennio sono la conseguenza “naturale” dell'attuale sistema) oppure ripartiamo su nuove basi di sostenibilità e “cura” umana, sociale, ambientale, di *corporate e design social responsibility*?

Il progetto abbraccia la seconda opzione, tramite un approccio di ricerca mirante a individuare e mappare quelle imprese capaci non solo di mediare fra interesse individuale e collettivo, profitto privato e bene comune, economia e cultura, ma di integrarli sinergicamente, nutrendo il capitale di conoscenza territoriale di strategie e pratiche virtuose non ancora mappate tramite i sistemi tradizionali di misurazione degli *asset* d'impresa.

A questo proposito, il design svolge un ruolo centrale e trasversale rispetto agli altri valori immateriali dell'azienda: se l'eticità dell'impresa si mostra nei modi in cui ha reagito ai mutati scenari nazionali e internazionali e alle nuove sfide contemporanee (globalizzazione e crisi permanente del mercato finanziario, riscaldamento climatico, incertezza politica e crisi umanitaria acuite dai focolai di guerra sempre più prossimi al nostro territorio e connessi con l'Italia, stravolgimenti economici e socio-culturali introdotti dai media digitali, disoccupazione e precarietà delle risorse umane), il design è ciò che è destinato a diagnosticare l'esistente nella sua complessità e a concepire soluzioni di connessione e mediazione fra tutti i soggetti e gli interessi in gioco.

Lo studio che presentiamo riporta i cardini epistemologici dell'approccio adottato dalla ricerca e il processo di elaborazione di un metodo di apprezzamento e misurazione del patrimonio intangibile d'impresa (parte 2), gli esiti della mappatura svolta sul campo del tessuto imprenditoriale del Nord-Est italiano (parte 3), le nuove prospettive emerse dallo studio in merito al rilancio del sistema d'impresa nazionale (parte 4).

I saggi di apertura (parte 1) riassumono le forme assunte dalla ricerca interdisciplinare in seno all'Università Iuav di Venezia sotto la spinta del PNRR, il mutamento di paradigma prospettato dall'ecosistema dell'innovazione iNEST, il nuovo filone di ricerca per aziende e design aperto da questo studio.

Completa il volume un'appendice dedicata ai casi di studio, ovvero alle imprese che hanno partecipato a questa fase sperimentale di ricerca e sviluppo: Arper, Battistella, De' Longhi, Formest, F.Li Campagnolo, Lanificio Bottoli, Luxardo, Magis, Manifattura Valcismon, Riso Melotti, Salco, Selle Royal Group.

Parte 1



La ricerca profitta della vocazione interdisciplinare dell'Università Iuav di Venezia e del modello di ecosistema dell'innovazione espresso dal progetto iNEST per accelerare la collaborazione tra il sistema della ricerca, il sistema produttivo e le istituzioni territoriali. Rivitalizzare il patrimonio di conoscenze incarnato all'agire imprenditoriale contemporaneo e metterne in luce il potenziale culturale significa dotarsi di nuovi strumenti per reagire alle sfide del presente, in un'ottica di sostenibilità economica e ambientale e di impatto sociale sul territorio.

Contesto della ricerca

Autore	Angelo Montanari
--------	------------------

Affiliazione	Università degli Studi di Udine
--------------	------------------------------------



Il punto di partenza è stato la convinzione che le molte vocazioni del Triveneto possono essere una preziosa ricchezza, capace di generare valore aggiunto solo se raccordate tramite un approccio integrato ed interconnesso.

Un ecosistema dell'innovazione triveneto per imprese e ricerca

L'idea di un ecosistema territoriale dell'innovazione che riunisse i nove atenei del Triveneto e diversi altri enti impegnati sui versanti della ricerca e del trasferimento tecnologico mi sembrò da subito lungimirante. Era, però, una scommessa. Oggi, alla fine del progetto, possiamo dire che iNEST è stato un successo. E il più grande dei risultati ottenuti è proprio la costruzione di una rete i cui nodi principali sono i 9 atenei, ma che comprende tanti altri soggetti, fra i quali centinaia di aziende del Triveneto e del Meridione.

Il punto di partenza è stato la convinzione che le molte vocazioni del Triveneto possono essere una preziosa ricchezza, capace di generare valore aggiunto, e non un elemento di conflitto e frammentazione solo se ricordate tramite un approccio integrato ed interconnesso. Da qui, la forte connotazione territoriale del progetto, condizione necessaria per ogni forma efficace di collaborazione. Certamente, l'esistenza di un retroterra comune dal punto di vista storico, sociale e culturale, che accumuna chi vive in un'area cruciale per l'economia del Paese come il Triveneto (12% della popolazione, 14% del PIL e 20% dell'export nazionale), ha rappresentato un fattore fondamentale per il buon esito di iNEST. Grazie ad esso, infatti, è stato possibile comporre in modo organico una varietà di ambiti tematici che spaziano dall'industria manifatturiera al turismo e ai beni culturali, dalla salute al cibo, dai sistemi montani a quelli marini. In verità, la presenza di molteplici intersezioni era già stata evidenziata dalle Strategie di Specializzazione Intelligente, di cui si è tenuto ampiamente conto in fase di stesura del progetto.

Dal punto di vista organizzativo, iNEST si è strutturato in un *Hub* e 9 *Spoke*, ciascuno con un suo tema specifico declinato in più argomenti di ricerca. Lo *Spoke 3* si è occupato della

transizione digitale e verde della manifattura avanzata. Gli specifici temi di ricerca, sviluppo e sperimentazione sono stati individuati attraverso tavoli congiunti università/impresa costituiti ben prima dell'avvio del progetto. Essi coprono tutte le frontiere lungo le quali si gioca il futuro della manifattura: energia, materiali, meccatronica e robotica, scienza dei dati e intelligenza artificiale, ma anche design del prodotto, *digital storytelling*, organizzazione e logistica. Accanto alle attività verticali degli *Spoke*, sono state sviluppate quattro linee di di lavoro trasversali su *start-up* e *spin-off*, *Lab Village*, *public engagement* e formazione permanente, nella convinzione che solo una composizione virtuosa di competenze verticali e orizzontali può garantire l'efficacia delle azioni messe in campo. Da ultimo, ma di importanza fondamentale, iNEST ha deciso di destinare il 40% del considerevole finanziamento ricevuto (110 milioni di euro) a bandi rivolti alle imprese del Triveneto (65%) e del Meridione (35%). Una scelta che caratterizza iNEST rispetto agli altri ecosistemi dell'innovazione finanziati dal PNRR.

Il futuro è adesso. Da tempo iNEST riflette sul prosieguo dell'iniziativa. È convinzione comune che quanto si è costruito non debba e non possa andare disperso. Il primo risultato che va consolidato è proprio la rete. Occorre trovare una forma sostanziale e una cornice formale che garantiscano l'identità e l'autonomia di ciascuno degli attori coinvolti, ma, nel contempo, consentano loro di presentarsi e di operare in modo unitario in una varietà di situazioni. Fra le iniziative unitarie che andiamo prefigurando vi sono il campus didattico diffuso e la rete dei *Lab Village*.

Il campus didattico diffuso consiste nella messa in rete della ricchissima offerta formativa degli atenei e degli enti coinvolti in iNEST. Ad esem-

pio, tale campus permetterebbe ad uno studente iscritto ad un corso di laurea di uno qualunque degli atenei della rete di inserire nel suo percorso didattico uno o più insegnamenti offerti dagli altri atenei. Gli strumenti digitali che abbiamo imparato ad utilizzare in questi anni possono essere un supporto fondamentale a tal riguardo. In un tempo in cui la presenza delle università telematiche si fa sempre più forte e aggressiva, mettere insieme le ricchezze di ciascun ateneo nell'ambito della formazione consentirebbe di fornire una risposta all'altezza della sfida.

La rete dei *Lab Village* si colloca, invece, sul fronte della ricerca applicata e del trasferimento tecnologico. I *Lab Village* sono delle infrastrutture in cui persone provenienti sia dal mondo accademico e della ricerca sia da realtà aziendali del territorio collaborano nella creazione di artefatti, prodotti o servizi innovativi. La natura e la forma di tali infrastrutture possono variare sotto diversi aspetti. Ad esempio, possono es-

sere laboratori fisici o infrastrutture *software*, e i laboratori fisici possono a loro volta essere centralizzati o distribuiti. Anche i risultati dei diversi laboratori possono differire notevolmente. Possono essere rapporti tecnici di gruppi di discussione su argomenti o attività di comune interesse, demo, prototipi di strumenti o sistemi in fase di sviluppo.

Uno dei risultati più significativi di iNEST è la messa in rete dei *Lab Village* presenti in ogni nodo attraverso una piattaforma digitale che integra funzionalità di basi di dati per la gestione delle informazioni disponibili su aziende e dei gruppi di ricerca, strumenti di intelligenza artificiale generativa per il dialogo tra mondo delle imprese e mondo della ricerca, soluzioni di realtà virtuale e aumentata per la visita e la sperimentazione dei laboratori della rete.

Mi auguro che nel prossimo futuro avremo modo di raccontare quanto si sarà realizzato e di ricordare iNEST come l'inizio di tutto.



Autore	Francesco Musco
--------	-----------------

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
--------------	-------------------------------



Un'analisi unita a strumenti concreti in grado di prefigurare ulteriori percorsi di ricerca allo scopo di generare ricadute e un complessivo rilancio del sistema della manifattura in relazione al contributo del design e altri *asset* intangibili.

La ricerca interdisciplinare dell'Università Iuav per il PNRR

All'interno di un'articolata attività di ricerca e un'ampia operatività legata all'accesso a bandi competitivi nazionali e internazionali, che si affiancano a risorse interne, l'Università Iuav di Venezia ha partecipato a progetti di ricerca finanziati nell'ambito del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), il piano italiano di gestione dei fondi derivanti dal progetto finanziario di ripresa europeo *NextGenerationEU*.

Il Piano si articola in sei Missioni, ovvero aree tematiche principali su cui intervenire, coerenti con i sei pilastri del *Next Generation EU*.

Nell'ambito della Missione 4 ("Istruzione e ricerca"), la Componente 2 ("Dalla ricerca all'impresa") ha l'obiettivo di rafforzare la ricerca e favorire la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese; sostenere i processi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico; potenziare le infrastrutture di ricerca, il capitale e le competenze di supporto all'innovazione.

All'interno di questa Missione, il MUR ha finanziato la creazione di 12 ecosistemi dell'innovazione sul territorio nazionale. Si tratta di reti di università, enti pubblici di ricerca e territoriali, soggetti pubblici e privati altamente qualificati e internazionalmente riconosciuti, che intervengono su aree di specializzazione tecnologica coerenti con le vocazioni industriali e di ricerca del territorio di riferimento, promuovendo e rafforzando la collaborazione tra il sistema della ricerca, il sistema produttivo e le istituzioni territoriali. Gli ecosistemi dell'innovazione sono organizzati con una struttura di *governance* di tipo *Hub* (gestione e coordinamento) & *Spoke* (attività di ricerca).

iNEST è l'ecosistema per l'innovazione del Nord-Est, ovvero una rete di interconnessione tra enti di ricerca pubblici e privati, orientata allo sviluppo di sinergie tra le molteplici vocazioni

del territorio, attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali e della transizione ecologica. L'Hub è costituito da 11 enti di ricerca, 9 dei quali sono università, le quali a loro volta identificano i 9 Spokes, ciascuno responsabile per uno specifico filone di ricerca, della "messa a terra" delle varie attività di ricerca. Il Programma iNEST inoltre promuove uno schema basato su finanziamenti a cascata (*cascade funding*) per Micro e PMI, Grandi Imprese e Organismi di Ricerca interessati alle tematiche dell'Ecosistema. L'obiettivo è raggiungere imprese fortemente interessate a introdurre innovazioni significative in relazione a prodotti, processi o servizi attraverso progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale.

Iuav è partner dell'ecosistema iNEST, di cui coordina lo Spoke 4 *City, Architecture, Sustainable Design*, con referente Lorenzo Fabian, dedicato al progetto sostenibile, inteso come cura e manutenzione dell'ambiente costruito declinato a tutte le scale e in tutte le sue sfaccettature: dal territorio, alla città, all'architettura.

Il lavoro mira a valorizzare la ricerca applicata, coinvolgendo imprese e studi professionali con grande capacità di innovazione per rispondere ai bandi a cascata del PNRR, che configurano nuove opportunità di finanziamento per imprese, PMI, architetti, ingegneri, progettisti, centri di ricerca impegnati in progetti sperimentali nell'ambito della città, architettura e design sostenibile.

All'interno di iNEST Iuav partecipa allo Spoke 8, *Maritime, Marine, and Inland Water Technologies: Towards the Digital Twin of the Upper Adriatic*, coordinato dall'Università degli Studi di Trieste, con Francesco Musco come referente Iuav, che mira a sviluppare le attività di ricerca e trasferimento tecnologico nel settore delle tecnologie marittime, marine e delle acque interne e della pianificazione della mobilità sostenibile e resi-

liente acqua-terra. L'integrazione di dati, analisi modellistiche, algoritmi di AI e sistemi di visualizzazione ha l'obiettivo di facilitare l'accesso alle informazioni, fornendo un utile strumento per il supporto decisionale.

Gli studi presentati in questo volume discendono da un'altra rilevante presenza di Iuav in iNEST, all'interno dello Spoke 3, *Green and digital transition for advanced manufacturing technology*. Coordinato dall'Università degli Studi di Udine, con Alberto Bassi referente Iuav, lo Spoke si occupa in particolare di promuovere l'innovazione e di creare le condizioni per le transizioni verde e digitale nel settore della manifattura avanzata. Questo obiettivo è declinato su cinque aree tematiche, o *Research Topics (RT)*: RT1: *Energy*; RT2: *Smart Manufacturing, Mechatronics and Robotics*; RT3: *Materials*; RT4: *Artificial Intelligence and Data Science*; RT5: *Organizational, economical and legal aspects*. Gli RT3, 4 e 5 vedono un ruolo importante di Iuav nello sviluppo di percorsi di ricerca innovativi.

All'interno di RT5 si colloca la ricerca sui patrimoni intangibili d'impresa, collegata strettamente al ruolo della dimensione strategica, scientifica e operativa delle culture del progetto, fortemente identitarie per l'Università Iuav di Venezia, di cui rende conto questo articolato volume.

Un'analisi unita a strumenti concreti in grado di prefigurare ulteriori percorsi di ricerca utili allo scopo di generare ricadute e un complessivo rilancio del sistema della manifattura in relazione al contributo del design e altri *asset* intangibili. La partecipazione dell'Università Iuav di Venezia al PNRR e a iNEST configura un approdo importante di una fase significativa di sviluppo, accreditamento e accesso a risorse esito di bandi competitivi, della ricerca svolta nel nostro Ateneo, come positiva risposta alle trasformazioni del sistema universitario nazionale e dei contesti socio-tecnici, culturali e economici contemporanei.



L'ecosistema come progetto: ricerca, patrimonio e innovazione nel Nord-Est

Il progetto iNEST nasce dalla consapevolezza che la transizione ambientale, digitale e produttiva non possa prescindere da un profondo ripensamento dei territori. Finanziato nell'ambito del PNRR, iNEST coinvolge undici università del Nord-Est italiano in un progetto di ampia scala che connette ricerca, imprese e istituzioni con l'obiettivo di costruire un ecosistema dell'innovazione regionale capace di integrare le traiettorie dello sviluppo sostenibile e della competitività industriale del territorio. Le attività di iNEST si inseriscono in modo strategico all'interno del quadro europeo tracciato dal Green Deal e dagli obiettivi di neutralità climatica al 2050, ponendosi come piattaforma operativa per affrontare le sfide ambientali, economiche e territoriali che questa transizione implica. La neutralità climatica non può essere intesa come un semplice obiettivo tecnico, ma come una trasformazione profonda dei modi in cui abitiamo, produciamo, progettiamo e interagiamo con l'ambiente e il territorio. In questo contesto, iNEST può contribuire a costruire le condizioni per un'innovazione diffusa, che non si limita all'introduzione di nuove tecnologie ma attiva processi di cambiamento sistemico, territorialmente radicati e socialmente condivisi. La sfida è dunque quella di costruire un ecosistema dell'innovazione in grado di coniugare sostenibilità ambientale, inclusione sociale e competitività, all'interno di una visione integrata del territorio come infrastruttura della transizione.

L'Università Iuav di Venezia partecipa a questo processo in modo articolato: coordinando lo Spoke 4, dedicato alla progettazione sostenibile della città e del territorio; contribuendo allo Spoke 8, focalizzato sullo sviluppo di tecnologie marittime nell'Alto Adriatico, in una prospettiva di progettazione sistemica dei territori costieri e lagunari; e prendendo parte alle attività del-

lo Spoke 3, che affronta la transizione digitale e sostenibile dei sistemi produttivi, promuovendo l'integrazione tra università, imprese e infrastrutture per l'innovazione, quali parchi tecnologici, acceleratori e incubatori. L'articolazione del contributo di Iuav in Spoke tematici riflette la necessità di agire su più fronti per fare fronte alle sfide poste dalle transizioni ambientale ed energetica che sono in corso: dalla rigenerazione urbana alla mobilità sostenibile, dall'adattamento dei paesaggi costieri all'innovazione nei processi produttivi.

Le attività, durate tre anni e oggi in fase di chiusura, si sono sviluppate attraverso un meccanismo di collaborazione tra università e imprese, finalizzato a promuovere la co-progettazione e la diffusione delle innovazioni tra mondo accademico e sistema produttivo. In questo quadro, un ruolo particolarmente significativo è stato svolto dai bandi a cascata promossi da Iuav nell'ambito del progetto, attraverso i quali sono stati attivati circa trenta progetti per un valore complessivo di oltre quattro milioni di euro. Queste iniziative hanno coinvolto imprese, studi professionali, enti locali e organismi di ricerca su temi cruciali quali il riciclo e riuso dei materiali di scarto, l'economia circolare, la resilienza territoriale e l'adattamento delle infrastrutture e degli insediamenti alle trasformazioni ambientali in atto. I progetti attivati mostrano come l'innovazione possa radicarsi nei contesti locali attraverso l'attivazione di saperi diffusi e la costruzione di reti tra attori eterogenei, dentro una visione integrata e territorializzata dello sviluppo sostenibile. Le imprese, in particolare, sono state chiamate a ripensare le proprie filiere, non solo in termini di efficienza e decarbonizzazione, ma anche come attori culturali e territoriali in grado di generare valore condiviso.

Partendo dal design e dalle culture del progett-

to, il presente volume si colloca all'interno dello Spoke 3 e costituisce uno degli esiti delle attività condotte da Iuav, con un focus specifico sulla valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa. Un ambito, questo, che consente di esplorare la dimensione culturale e progettuale dell'innovazione industriale, restituendo centralità a saperi, narrazioni, pratiche e memorie aziendali come elementi costitutivi della capacità trasformativa di un territorio. La ricerca qui presentata è stata condotta da un gruppo di ricercatori dello Iuav, che ha costruito un impianto metodologico per la mappatura di *asset* immateriali fondamentali per comprendere le dinamiche identitarie e produttive dell'impresa. Dentro la più ampia cornice di iNEST, l'esperienza condotta da queste ricerche può forse introdurre un cambio di paradigma: non più un'idea di innovazione intesa come semplice trasferimento tecnologico, ma come co-costruzione territoriale, attivazione di nuove relazioni, valorizzazione di risorse materiali e immateriali, visione sistemica dello sviluppo. In questa prospettiva, l'ecosistema dell'innovazione può configurarsi come uno spazio abilitante, un dispositivo relazionale che consente l'emersione di traiettorie trasformative coerenti con le specificità locali e le sfide globali. Il patrimonio intangibile d'impresa si potrebbe configurare, in questo senso, anche come risorsa per orientare la transizione verso la neutralità, mettendo in gioco saperi, pratiche e identità capaci di sostenere percorsi innovativi coerenti con le specificità locali.

Nel linguaggio delle politiche europee per la ricerca e l'innovazione (European Commission, 2024), l'ecosistema dell'innovazione è definito come un insieme articolato e dinamico di attori, attività e relazioni. In questo senso l'ecosistema può essere inteso come "l'insieme in evoluzione di attori, attività e artefatti, nonché delle istituzioni e relazioni, comprese le relazioni complementari e sostitutive, che sono importanti per la *performance* innovativa di un attore o di una popolazione di attori" (Granstrand e Holgersson, 2020). Questa definizione sottolinea con forza il carattere dinamico e interdipendente dell'innovazione, che emerge dall'interazione continua tra elementi materiali e immateriali, formali e informali, individuali e collettivi. L'ecosistema in questo senso non è quindi un contesto neu-

tro, ma un dispositivo produttivo e cognitivo che condiziona e orienta le capacità innovative degli attori coinvolti, nel tempo e nello spazio. Ne deriva che l'innovazione non può più essere concepita esclusivamente nei termini di *performance* tecnologica, ma come risultato di interazioni sociali e culturali, di politiche pubbliche, di strategie d'impresa, di *asset* territoriali. È in questo contesto che il patrimonio intangibile d'impresa può assumere un rilievo strategico.

Lontano dall'essere un semplice elemento identitario o narrativo, il patrimonio immateriale – fatto di saperi, memorie, valori, relazioni, pratiche – può essere considerato parte costitutiva del patrimonio territoriale, inteso come "un costruito storico coevolutivo, frutto di attività antropiche reificanti e strutturanti che hanno trasformato la natura in territorio" (Magnaghi, 2010). Una formulazione che consente di riconoscere il patrimonio d'impresa tra le componenti storicamente stratificate e dinamicamente attive nella costruzione e nella trasformazione del territorio.

La ricerca condotta da Iuav nell'ambito dello Spoke 3 si è concentrata sulla costruzione di strumenti metodologici per mappare e valorizzare questi *asset* immateriali: identità, design, comunicazione, welfare, organizzazione del lavoro, relazione con il territorio. Il lavoro parte dalla consapevolezza che questi elementi sfuggono alle metriche economiche tradizionali, ma costituiscono un valore aggiunto rilevante sia per le imprese, sia per i territori, sia per l'insieme delle politiche pubbliche che mirano a uno sviluppo sostenibile e coeso. Valorizzare il patrimonio intangibile non significa dunque operare in chiave conservativa o celebrativa, ma fornire una base culturale e progettuale all'innovazione. In un contesto in cui la competitività si gioca anche sulla capacità di narrare storie, costruire senso e radicare le pratiche nel territorio, il patrimonio immateriale può diventare leva strategica di resilienza, differenziazione e capacità adattiva.

Più in generale il contributo di Iuav a iNEST invita a ripensare l'innovazione non come semplice funzione della tecnologia, ma come pratica territoriale. Una pratica capace di integrare culture del progetto e risorse immateriali nella costruzione di un nuovo patto tra impresa, società e ambiente.

Riferimenti bibliografici

- European Commission (2024) *European Innovation Ecosystems – Research and innovation*. Disponibile su: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020) 'Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition', in *Technovation*, 90-91, p. 102098. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
- iNEST consortium (2022) 'Planning of activities', in *Consorzio iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem*. Disponibile su: https://www.consortioinest.it/wp-content/uploads/2023/03/Piano-Generale-Attivita-iNEST_new_3_web.pdf (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Magnaghi, A. (2010) *Il progetto locale: verso la coscienza di luogo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- MUR, Ministero dell'Università e della Ricerca (2022) 'Scheda progetto ECS 9 – INTERCONNECTED NORTH-EAST INNOVATION ECOSYSTEM (iNEST)'. Governo Italiano, Roma. Disponibile su: <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2022-10/Scheda%20Progetto%20ECS%209.pdf> (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).

Note

1 Il programma iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem – è uno degli undici Ecosistemi dell'Innovazione finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 4, Componente 2, Investimento 1.5. Con un finanziamento complessivo pari a circa 110 milioni di euro, iNEST coinvolge un ampio partenariato di università, enti pubblici e soggetti privati del Nord-Est italiano, con il coordinamento dell'Università degli Studi di Padova (MUR, 2022). Il progetto si articola secondo un modello *Hub & Spoke*, in cui l'Hub centrale coordina nove Spoke tematici, ciascuno affidato a un'università del territorio: tra questi, lo Spoke 1 dedicato all'innovazione nelle aree montane (Libera Università di Bolzano), lo Spoke 2 alla salute, alimentazione e stili di vita (Università di Trento), lo Spoke 3 alla transizione *green* e digitale della manifattura (Università di Udine), lo Spoke 4 alla città, architettura e design sostenibile (Università Iuav di Venezia), lo Spoke 5 agli ambienti *smart* per produzione, lavoro e vita (Università di Padova), lo Spoke 6 al turismo e alle industrie culturali (Università Ca' Foscari Venezia), lo Spoke 7 allo *smart agri-food* (Università di Verona), lo Spoke 8 alle tecnologie marittime e marine (Università di Trieste), e lo Spoke 9 ai modelli computazionali per il *digital twin* (SISSA – Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati). L'obiettivo generale di iNEST è quello di estendere l'impatto delle tecnologie digitali alle principali specializzazioni territoriali del Nord-Est, con un'attenzione particolare alla sostenibilità, alla competitività e alla coesione sociale (iNEST consortium, 2022; MUR, 2022). Tra le principali iniziative operative del progetto vi sono i cosiddetti bandi a cascata, destinati a micro, piccole e medie imprese, enti pubblici e soggetti del terzo settore, volti a promuovere la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico nei territori attraverso partenariati pubblico-privati.

Autori	Daniela Fontana Mario Volpe
--------	--------------------------------

Affiliazione	Fondazione Universitaria Iuav Università Ca' Foscari
--------------	--



Rispetto al paradigma dell'economia fordista, contano fattori che discendono da una conoscenza arricchita dall'esperienza, dalla specificità di tradizioni e da conoscenze non formalizzate e non formalizzabili.

Distretti Industriali, RIR e filiere in Veneto: il ruolo dei commons e del patrimonio intangibile territoriale

INTRODUZIONE

Nella storia del pensiero economico la capacità di creare benessere è sempre stata ascritta alla disponibilità di risorse e alla capacità di utilizzarle in modo adeguato.

Nel corso del tempo si è passati dall'enfasi sulle risorse naturali, quali le materie prime, la configurazione geografica e le condizioni naturali, al riconoscimento dell'importanza di convertire le risorse in produzioni e servizi di qualità.

In altre parole, più che la disponibilità di risorse materiali si è dimostrata vincente la capacità di trasformazione delle risorse in beni e servizi domandati dai mercati. Nelle economie moderne i processi produttivi hanno giocato un ruolo di propulsione per creare valore, occupazione, reddito e ricchezza e in ultima analisi benessere e sviluppo economico e sociale¹.

Naturalmente i processi produttivi hanno successo se sono realizzati in modo competitivo, ovvero con vantaggi di efficienza rispetto ai concorrenti. Che si tratti di una azienda, di una regione o di un paese, le produzioni di beni e servizi hanno valore sul mercato se sono migliori o più efficienti di quelle dei concorrenti. Si sono quindi privilegiate le analisi sulla individuazione dei fattori alla base del vantaggio competitivo, sia a livello d'impresa che a livello di sistema economico, spaziando dai modelli organizzativi delle imprese ai sistemi regolatori dei sistemi Paese.

Rimanendo nell'ambito di Paesi con economie di libero mercato, è divenuto fino agli anni Settanta predominante il cosiddetto modello fordista, basato sulla struttura organizzativa gerarchica dell'impresa, l'attenzione per le sequenze dei processi produttivi, l'integrazione verticale e le economie di scala delle grandi imprese. Questo modello è entrato in crisi negli

anni Ottanta per fattori esogeni, quali la saturazione dei mercati, la globalizzazione che ha portato all'abbattimento delle barriere al commercio internazionale e alla concorrenza di Paesi con basso costo del lavoro, l'impennarsi dei costi energetici e, soprattutto, il cambiamento della domanda che nelle fasce più benestanti è passata da beni e servizi standard a prodotti differenziati e di qualità.

Il modello fordista è stato così rimpiazzato dal modello post-fordista, basato su una maggiore flessibilità e da una produzione diversificata.

Questo cambiamento ha dato spazio a imprese più snelle, ha sostituito il ruolo della dimensione aziendale e della standardizzazione con la capacità di adattarsi in tempi rapidi a cambiamenti della domanda e ad esigenze differenziate dei consumatori. In sintesi, le economie di scala sono state rimpiazzate da economie di scopo e di varietà. Una conseguenza importante è stata che aziende di piccola dimensione hanno potuto confrontarsi in senso competitivo con grandi aziende, anche multinazionali.

In realtà la flessibilità è stata anche conseguita anche dalle grandi imprese con investimenti tecnologici e riorganizzazione della struttura organizzativa. Ma le aziende medio-piccole hanno fatto leva su capacità di creatività, innovazione e adattamento alle mutate condizioni della domanda per occupare importanti fasce di mercato. Laddove poi le aziende medio-piccole si sono organizzate in sistemi produttivi locali – dai distretti industriali ai clusters, ai sistemi produttivi territoriali – gli specifici contesti territoriali hanno amplificato i fattori di flessibilità.

Prendendo ad esempio il sistema dei distretti industriali, la localizzazione in un'area di specializzazione produttiva ben definita ha consentito di utilizzare fattori "esterni" di com-

petitività. Se nella originaria descrizione dei distretti si nominavano tali fattori, esterni alle imprese ma interni al settore di specializzazione, come “esternalità marshalliane”, oggi si tende a nominarli come *commons*. Che per loro natura sono *asset* intangibili: propensione al cambiamento, processi di innovazione anche non formalizzati, cambiamento, capacità di creare, design e qualità interne ed esterne dei prodotti, dei servizi, dei processi produttivi.

Rispetto al paradigma dell'economia fordista, contano fattori che discendono da una conoscenza arricchita dall'esperienza, dalla specificità di tradizioni e da conoscenze non formalizzate e non formalizzabili: un sapere che è specifico di persone che abitano luoghi specializzati, anche per storia e tradizione, in attività specifiche. Tali conoscenze derivano e costituiscono la conoscenza tacita che è uno degli ingredienti fondamentali dei beni intangibili.

In una precisa fase storica i sistemi distrettuali hanno rivelato capacità di sostenere uno sviluppo economico marcato, sia in Italia che in Europa e in altri contesti economici². Distretti, *cluster* e sistemi produttivi di piccola e media impresa hanno saputo affermarsi con una dignità pari al sistema delle grandi imprese. E in tali sistemi d'impresa il ruolo della conoscenza tacita e degli intangibili è stato fondamentale. Ovviamente questo processo di trasformazione – dalla produzione di beni standard alla produzione di beni differenziati, dalla conoscenza formalizzata alla conoscenza tacita, dalla predominanza degli *assets* materiali agli *assets* immateriali – è stata intrapresa anche dalle grandi imprese. Ma il successo dei sistemi di piccola impresa è legato a queste componenti, con una relazione di equivalenza.

Nel caso poi dei distretti italiani e del Made in Italy, il successo nei mercati internazionali è derivato dall'esistenza dei beni intangibili localizzati, dei *commons* creati e utilizzati dalle imprese appartenenti ai distretti. Analizzarne la dinamica permette di valutare quanto sia rilevante il ruolo degli intangibili e dei *commons* nel sistema economico.

DISTRETTI INDUSTRIALI E POLITICHE REGIONALI: IL CASO DEL VENETO

Il Triveneto – Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige – rappresenta una delle macro-regioni industriali più dinamiche d'Europa. Secondo Intesa Sanpaolo (2025, p. 14), nel primo trimestre 2025 l'export distrettuale com-

pletivo ha superato 10,2 miliardi di euro, registrando una lieve flessione (-0,1%) rispetto al 2024, ma una performance nettamente migliore rispetto alla media nazionale (-3,6%).

Il Veneto concentra oltre l'80% dell'export tri-veneto, pari a 33,2 miliardi di euro (tab.02), e rimane la regione con il più alto numero di distretti industriali riconosciuti in Italia. Il Friuli-Venezia Giulia cresce del +12% grazie al comparto del mobile e della meccatronica, mentre il Trentino-Alto Adige registra un +2,5% trainato dai prodotti agricoli e dalla meccatronica.

TABELLA 01 – P. 32

Fin dagli anni Ottanta, il Nord-Est italiano è stato laboratorio del cosiddetto modello distrettuale (Becattini, 1979; Brusco, 1982), fondato su prossimità territoriale, cooperazione e specializzazione flessibile.

Il Veneto si distingue a livello nazionale per la presenza simultanea di 15 distretti industriali e 22 Reti Innovative Regionali (RIR).

La resilienza del sistema regionale è attribuibile proprio alla presenza dei distretti. Nel corso degli anni Duemila, la globalizzazione e la digitalizzazione hanno messo in crisi questo equilibrio, imponendo alle PMI di ripensare le proprie strategie organizzative.

In Veneto, la risposta istituzionale è stata pionieristica: la Regione ha istituito le RIR con la L.R. n. 13/2014, poi integrate nella Strategia di Specializzazione Intelligente (S3 Veneto 2021-2027). Le RIR rappresentano oggi la forma evolutiva e integrativa del distretto, in quanto collegano imprese, università e centri di ricerca in ecosistemi di innovazione aperta.

Le Reti Innovative Regionali rappresentano una forma di evoluzione cognitiva del distretto: non più prossimità geografica, ma prossimità relazionale e cognitiva. Esse operano all'interno di sei aree tematiche S3 (Veneto, 2021-2027): Smart Agrifood, Smart Manufacturing, Smart Health, Smart Living & Energy, Cultura e Creatività, Destinazione Intelligente. Nel 2025 risultano attive 22 RIR, con oltre 600 imprese, 12 università e 40 enti di supporto, per un totale di più di 1.200 attori del sistema innovativo regionale. In Veneto le RIR si distribuiscono in sei aree di specializzazione S3: *Smart Agrifood, Smart Manufacturing, Smart Health, Smart Living & Energy, Cultura e Creatività, Destinazione Intelligente*.

Al fine di comprendere il ruolo dei fattori intangibili a livello locale pare opportuno analizzare in dettaglio i comparti economici. L'economia tri-veneta si articola in sei macro-comparti che rappresentano complessivamente l'80% dell'export e il 65% degli addetti manifatturieri.

Moda e lifestyle

Il settore moda comprende i distretti della Riviera del Brenta, dell'Occhialeria Bellunese e dell'Oreficeria Vicentina. Secondo Intesa Sanpaolo nel 2025 il comparto ha subito una contrazione media dell'export del -3,8%, penalizzato dal calo della domanda in Germania e USA. Tuttavia, l'introduzione di tecnologie di eco-design, tracciabilità digitale e *blockchain* ha consentito di mantenere margini positivi e di avviare processi di riconversione sostenibile.

FIGURA 01 – P. 32

Sistema casa e arredo

Il comparto casa e arredo integra legno, ceramica, marmo e illuminazione. Nel 2024 ha generato un export complessivo di 2,68 miliardi di euro (+2,3% sul 2023, fonte Intesa Sanpaolo). L'adozione di principi di *green building* e la collaborazione con le RIR *Veneto Green Building Cluster* e Veneto Clima ed Energia hanno favorito la nascita di un ecosistema orientato alla bioedilizia e alla circolarità dei materiali.

TABELLA 02 – P. 33

Il valore aggiunto complessivo del settore cresce da 3,1 a 3,8 miliardi di euro (+22%) nel periodo 2019-2025. Il distretto casa-arredo mostra quindi una capacità di adattamento strutturale: le imprese trevigiane e veronesi investono in materiali a basso impatto e certificazioni ambientali (LEED, PEFC). La sinergia con le RIR del *green building* rafforza il legame tra produzione, design e sostenibilità.

Agroalimentare e bioeconomia

Il comparto agroalimentare costituisce il secondo motore economico del Triveneto. Secondo Intesa SanPaolo l'export 2024-2025 ha superato 7,9 miliardi €, con un incremento del +5,6%, trainato da vino, lattiero-caseario e prodotti biologici. In Veneto operano distretti consolidati, tra cui Prosecco D.O.C.G., Riso di Vercelli e Formaggi del Grappa, in sinergia con le RIR *INNOSAP* e *RIAV*,

specializzate in bio-innovazione e *agritech*.

TABELLA 03 – P. 33

Il distretto del Prosecco D.O.C.G. rappresenta il 30% dell'export agroalimentare veneto e svolge un ruolo emblematico nella transizione ecologica della filiera vitivinicola, adottando pratiche di viticoltura di precisione e packaging riciclabili.

Le RIR Smart Agrifood promuovono progetti di bioeconomia circolare, integrando tecnologie ICT per il monitoraggio dei suoli e *blockchain* per la tracciabilità. Questa convergenza fra tradizione e innovazione rende il settore un modello di agro-innovazione sostenibile per l'intero Paese.

Meccanica e manifattura avanzata

La meccanica veneta costituisce il cuore tecnologico del Triveneto. Nel 2025 l'export ha raggiunto 13,1 miliardi € (+2,9% su base annua, fonte Intesa Sanpaolo). Il distretto della meccanica di Vicenza, insieme a quelli di Padova e Treviso, guida la trasformazione verso l'industria 4.0.

TABELLA 04 – P. 34

FIGURA 02 – P. 34

Gli investimenti in R&S sono aumentati dal 2,3% al 3,7% del fatturato, segnalando la transizione verso un paradigma *data-driven*. La collaborazione tra imprese e università (Padova, Iuav, Ca' Foscari) ha favorito progetti su materiali leggeri e robotica soft. Le reti *AIR* e *IMPORVENET* hanno permesso la creazione di laboratori congiunti per la stampa 3D e la simulazione virtuale, riducendo del 25% i tempi di prototipazione.

Salute, sport e innovazione sociale

Il macro-settore *health & sport tech* è fra i più dinamici del 2025, con una crescita dell'export +4,8% (fonte Intesa Sanpaolo). La RIR *Tech4Life*, insieme a *Ribes-Nest* e *Safety & Sport*, promuove la convergenza fra biomedicina, sensoristica e design inclusivo.

FIGURA 03 – P. 35

Il valore di filiera è quasi raddoppiato, passando da 0,6 a 1,1 miliardi €. Le RIR *Tech4Life* e *Safety & Sport* sono emblematiche della dimensione sociale dell'innovazione, integrando salute, sport e architettura terapeutica. Questo segmento genera un impatto diretto sul benessere territoriale, riconfigurando la manifattura come ecosistema di cura e design inclusivo.

Cultura e creatività

Il settore culturale e creativo assume un ruolo crescente nell'economia veneta. RIR Face Design, Euteknos e Creative Living Lab collegano artigianato, design digitale e beni culturali, trasformando le tradizioni locali in innovazione tecnologica. Le industrie creative si configurano come "ponte cognitivo" fra tecnologia e identità territoriale. Le RIR creative valorizzano le filiere del vetro, del legno e dell'artigianato artistico, sviluppando interfacce digitali per la fruizione culturale e la formazione immersiva. La crescita dell'export testimonia la centralità della cultura come motore di competitività e rigenerazione urbana. È da poco stato costituito il primo distretto europeo delle ICC (Industrie Culturali e Creative) tra 12 Paesi aderenti.

FIGURA 04 – P. 35

L'analisi dei sei macro-settori mette in luce tre tendenze principali:

1. Divergenza congiunturale, convergenza strutturale. Moda e occhialeria mostrano una flessione temporanea, mentre meccanica, agroalimentare e salute compensano con una forte dinamica espansiva.
2. Ibridazione tra distretti e reti. Le RIR non sostituiscono i distretti, ma li potenziano attraverso la condivisione di conoscenza e la ricerca collaborativa. Le sinergie più evidenti si osservano tra Green Building Cluster e distretti casa-arredo, tra Tech4Life e cluster biomedici.
3. Sostenibilità come vantaggio competitivo. L'integrazione dei criteri ESG nelle catene del valore sta ridefinendo le strategie industriali. La meccanica avanzata e l'agroalimentare sono i settori più avanzati nel perseguire la neutralità carbonica.

Il quadro complessivo dei settori evidenzia la duplice natura del sistema veneto: da un lato, radici artigianali e identitarie; dall'altro, una crescente integrazione con la ricerca e l'innovazione tecnologica. In tutti i comparti, il modello "Distretto-Rete-Filiera" consente di mantenere la competitività internazionale pur perseguendo obiettivi di sostenibilità. L'intero sistema produttivo triveneto si orienta verso un modello di innovazione territoriale sostenibile, dove le reti funzionano come "interfacce cognitive" tra impresa e ricerca, e i distretti mantengono il radicamento territoriale. L'analisi dei dati economici e istituzionali confer-

ma che il Triveneto costituisce oggi un sistema produttivo integrato capace di coniugare radicamento territoriale e innovazione tecnologica. Nel periodo 2019-2024, i distretti industriali hanno mantenuto un ruolo centrale nella creazione di valore aggiunto, mentre le Reti Innovative Regionali (RIR) hanno progressivamente assunto la funzione di infrastrutture cognitive che connettono PMI, università e centri di ricerca. L'evidenza empirica mostra una ricomposizione del paradigma distrettuale:

- la prossimità geografica viene integrata dalla prossimità cognitiva, fondata sulla condivisione di *know-how* e dati;
- la competitività di filiera evolve verso modelli collaborativi aperti, sostenuti da governance multilivello.
- gli indicatori confermano che il modello veneto è in grado di sostenere la transizione verso una "economia della conoscenza territoriale", in cui l'innovazione è generata da reti di attori piuttosto che da singole imprese.

Verso nuovi modelli di business: il ruolo della complessità

Da tempo è attivo un dibattito internazionale (Hausmann *et al.*, 2014) sulla complessità dei sistemi economici che vede la pluralità delle competenze come un fattore competitivo. In un panorama in continuo cambiamento, dove è difficile anticipare in modo deterministico gli scenari futuri, conta la capacità di variare e adattarsi rapidamente a domande e tendenze diverse da quelle attuali. È quindi importante produrre e presidiare una ampia gamma di prodotti; questo significa possedere competenze ampie e differenziate, utili per poter produrre i nuovi beni e servizi. Detto in altre parole, si tratta di ricombinare le competenze per presidiare nuovi mercati; tanto maggiori sono le competenze, tanto maggiore sarà la possibilità di ricombinarle. Si può quindi sintetizzare questo dibattito affermando che tanto più un sistema è complesso, in termini di gamma produttiva e unicità delle produzioni, tanto più competitivo sarà anche in futuro.

Il tema è interessante per le PMI della nostra area produttiva, dove le competenze sono racchiuse (*embedded*) tanto nelle persone (*skills*) quanto nel DNA delle imprese. E l'importanza delle filiere nel processo produttivo, dove spesso ad ogni step corrisponde una azienda diversa, può far pensare ad una ricomposizione non solamente attraverso le competenze, ma anche, e soprattutto, attraverso le imprese. Combinando e ricombinando le filiere.

D'altra parte, molte innovazioni italiane e molti presidi dei mercati internazionali sono avvenute attraverso ricomposizioni delle filiere e dei settori. È interessante constatare come questo sia un processo cui partecipano più aziende, che di comune accordo si ricombinano per produrre nuovi beni e servizi.

Il tema era già, secondo noi, molto promettente in uno scenario di Industria 4.0, dove le evoluzioni delle tecnologie, dei business model, del presidio competitivo erano ancora da delinearli completamente. E dove le PMI potrebbero far valere la loro rapidità reattiva rispetto ad aziende più tecnologiche ma meno snelle.

Diventa cruciale nel mondo post-Covid, dove molti beni e servizi verranno riconsiderati dai consumatori, molti aspetti cambieranno importanza (sostenibilità vs novità, funzionalità vs varietà, contenuti vs immagine, etc.) e dove sarà fondamentale riadattare le produzioni a quanto richiesto. Dove, in altre parole, conterà più la *capability* della *capacity*. Questo ci permette di immaginare le filiere complesse che caratterizzano il nostro sistema produttivo come sistemi flessibili, che ricomposti possono portare a risultati differenti. La ricomposizione non è casuale, vanno ricercate le diverse combinazioni.

Il progetto è quello di immaginare che la modalità che alcuni hanno colto durante la fase di lockdown diventi oggetto di una strategia di medio-lungo periodo che aiuti il sistema economico delle piccole e medie imprese ad un riposizionamento lungo la catena del valore. Tale riposizionamento potrà essere parziale, ad integrazione del business attuale oppure modificare completamente il modello di business.

Ipotizzare un modello di business aperto e flessibile è una delle strade che le singole aziende dell'economia del Nord-Est hanno sempre percorso singolarmente, da questo anche la tenuta del nostro sistema nonostante tutto; il progetto si propone di farlo coinvolgendo la filiera, ovvero rendendo consapevoli i diversi attori di quanto sta accadendo per garantire sempre una possibilità di scelta sostenibile.

Questo approccio ad un ecosistema economico complesso deve necessariamente essere anch'esso complesso e non mirare a sovvertire il sistema, ma a riequilibrare la complessità, un po' come il vaccino interviene sul virus. In questo modo si aumenta la potenzialità dello stesso sistema, proprio perché ad agire non sono i singoli ognuno per conto proprio, ma l'insieme.

In questo approccio quello che vince non è più la competenza del singolo, ma la competenza

dell'azienda e ancor più la competenza della filiera. È intuibile infatti che se la soluzione non è in mano al singolo imprenditore o manager possa essere presente all'interno del team aziendale e lo è di sicuro all'interno della filiera, che in questo caso è un insieme infinito di competenze, professionalità e quindi di combinazioni di opzioni differenti.

Ulteriori elementi a supporto di quanto in precedenza affermato derivano dall'attuale contesto internazionale, con l'accelerazione del tema del riposizionamento sull'approvvigionamento delle materie prime e dell'energia. Le filiere strutturate, sia a livello nazionale che internazionale, si trovano di fronte a delle interruzioni che non possono facilmente essere colmate: bisogna trovare alternative con ricomposizioni delle catene di fornitura (per inciso, per molte imprese che sono nel mezzo della filiera, ciò significa il cambiamento dei rapporti a monte ed a valle).

Come nel gioco dello Scarabeo, il vincolo alla composizione delle parole sono le lettere: se alcune lettere non sono (più) disponibili, averne molte altre permette di comporre comunque altre parole. Maggiori sono le competenze e le imprese che partecipano al progetto, maggiori sono le risposte alla complessità e maggiore è la velocità di reazione. La transizione digitale in corso (in particolare l'approfondimento della gestione integrata dei dati, ancora carente in molte aziende) rende più fattibile il progetto.

Si tratta allora di perseguire un processo di innovazione che sia disruptive rispetto ai modelli di business messi in crisi dall'emergenza sanitaria e da quella bellica, ma che venga agevolata dalle competenze esistenti. Una sorta di *open innovation* autogenerata all'interno dei processi industriali: che proceda dalla identificazione e valutazione delle competenze; che spinga per la condivisione dei big data in una sorta di open data per i partecipanti; che intensifichi il processo di servitization; che attivi processi ed eventualmente algoritmi per agevolare all'interno del "cloud delle imprese e delle competenze" processi di ricombinazione.

È già avvenuta la connessione tra settori apparentemente molto distanti: solo per citarne un paio, dalla *space economy* all'agricoltura di precisione, dal riciclo degli scarti agricoli alla carta e ai tessuti. Si tratta quindi di creare a livello territoriale, una infrastruttura strategica di ricombinazione delle imprese e delle competenze, eventualmente integrate da interventi di *policy*.

Conclusioni

Questa breve panoramica del ruolo dei beni intangibili nel determinare la competitività di una regione caratterizzata da una organizzazione industriale di tipo distrettuale solleva l'interrogativo di come affrontare l'evoluzione futura degli scenari economici.

Alla fase di successo del sistema dei distretti sono seguiti periodi di difficoltà, legati a cambiamenti importanti nel panorama economico internazionale. La liberalizzazione del commercio internazionale ha portato, con una accelerazione a partire dagli anni Settanta, all'avvento delle catene globali del valore (GVC), rendendo predominante in tutti i settori, dalla manifattura ai servizi, la organizzazione internazionale dei processi produttivi. Sono emersi diverse tipologie di governo di tali catene, con una predominanza di grandi imprese.

Le piccole e medie imprese dei distretti industriali hanno seguito un percorso di internazionalizzazione duplice: da una parte hanno cercato di perseguire l'internazionalizzazione in proprio, estendendo le reti di produzione e di fornitura a livello internazionale, pur mantenendo un radicamento ed una identità legata al proprio territorio di appartenenza.

Da un'altra parte hanno cercato di mantenere un ruolo strategico nelle GVC, facendo perno sulla specificità e la qualità delle proprie produzioni.

In entrambi i casi i processi hanno avuto successo quando sono riusciti a valorizzare i vantaggi competitivi dei propri *asset* intangibili. Sia nel primo aspetto, internazionalizzazione in proprio per i beni finali, che nel secondo aspetto, fornitura strategica di beni e servizi intermedi, il valore è stato mantenuto grazie al ruolo dei *common* e degli *asset* intangibili a disposizione nei territori di appartenenza.

Gli *shock* più recenti nel contesto economico internazionale, dalla crisi finanziaria alla pandemia COVID, dall'avvento delle nuove tecnologie alle nuove politiche tariffarie, hanno ridefinito la struttura industriale dei settori, dando maggiore importanza alla dimensione continentale e nazionale. Ma per distretti e sistemi locali di produzione la chiave del successo rimane la capacità di valorizzare il ruolo dei beni intangibili territoriali. Ci pare però che il vero pericolo sia la capacità di mantenere tali *asset*. Se vengono utilizzati in modo congruo, la loro esistenza e la loro consistenza non cala nel tempo. Ma il rischio è piuttosto che da una parte non vi sia uno sforzo consapevole di mantenere tali beni; dall'altra che la acquisizione delle imprese strategiche da

parte di capitali esteri sottragga attori e porzioni importanti di tali *asset*.

È quindi necessario un atteggiamento di mantenimento e ricostruzione degli *asset* intangibili che tanto ruolo hanno avuto nella capacità competitiva del sistema economico. Ma proprio perché *common*, il loro mantenimento e il loro accrescimento va perseguito con logiche collettive e cooperative. Alcuni fattori sembrano cruciali:

- Integrazione con la formazione e il capitale umano. Il capitale umano rappresenta l'*asset* strategico dell'ecosistema, i poli formativi devono essere sempre più connessi a università e competence center, per formare profili ibridi in manifattura digitale, economia circolare e tecnologie per il benessere.
- Incentivazione alla transizione verde: il 62 % delle imprese distrettuali venete ha avviato almeno un progetto di eco-innovazione (fonte Intesa Sanpaolo, 2025). L'adozione di Green Transition Bond regionali, destinati alle PMI aderenti alle RIR, favorirebbe investimenti in efficienza energetica, materiali bio-based e neutralità carbonica.
- Valorizzazione della dimensione culturale e sociale. Il settore creativo dimostra che cultura e design generano impatto economico misurabile.
- Si raccomanda di sostenere le RIR creative come catalizzatori di innovazione inclusiva, integrando arte, tecnologia e welfare territoriale.

Si può dire che il modello Distretto-Rete del Triveneto rappresenta una traiettoria evolutiva della politica industriale regionale europea.

Le imprese distrettuali mantengono il radicamento socio-territoriale, mentre le RIR abilitano l'apertura verso reti globali di ricerca e innovazione. L'alleanza tra tradizione manifatturiera e tecnologia sostenibile conferisce al Veneto un vantaggio competitivo unico.

La resilienza produttiva, la diversificazione settoriale e la crescita dell'intensità R&S rendono l'area un Living Lab di innovazione territoriale sostenibile. Il futuro del Triveneto si fonda quindi sulla capacità collettiva di fare rete per innovare, traducendo l'eredità distrettuale in nuove forme di cooperazione e valore condiviso.

Riferimenti bibliografici

- Becattini, G. (1979) 'Dal settore industriale al distretto industriale', in *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 5(1), pp. 7-21.
- Becattini, G. (2002) 'From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A brief critical reconstruction', in A. Q. Curzio, M. Fortis (a cura di) *Complexity and industrial clusters: dynamics and models in theory and practice*. Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 83-106.
- Brusco, S. (1982) 'The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration', in *Cambridge Journal of Economics*, 6(2), pp. 167-184.
- Hausmann et al. (2014) *The atlas of economic complexity: Mapping paths to prosperity*. Cambridge, MA: Mit Press.
- Intesa Sanpaolo (2025) *Economia e Finanza dei Distretti Industriali 2025*. Milano: Direzione Studi e Ricerche.
- Intesa Sanpaolo (2025) *Monitor dei Distretti del Triveneto*. Milano: Research Department.
- Mediobanca (2024) *Sintesi metodologia e principali evidenze sui Distretti Industriali*. Milano: Area Studi Mediobanca.
- Piketty, T. (2015) *The economics of inequality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Regione del Veneto (2025) *Brochure Reti Innovative Regionali e Distretti Industriali* (agg. settembre 2025). Venezia: Innoveneto.
- Symbola (2024) *Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani e GreenItaly 2024*. Roma: Fondazione Symbola.
- Unioncamere Veneto (2025) *Rapporto Economico Veneto 2025*. Venezia: Unioncamere.

Note

1 Va ovviamente moderata questa affermazione con la constatazione dei limiti di questo modello: dalle forti disuguaglianze, sia interne che tra Paesi, alla pressione sull'ambiente, alla disegualianza inter-generazionale (Piketty, 2015).

2 Questa constatazione è nota in letteratura come il fenomeno della "terza Italia": sistemi distrettuali nel centro e Nord-Italia capaci di competere con aziende di grandi dimensioni (v. ad esempio Becattini, 2002).

Regione	Export 2024 (mld €)	Var.% 2025/1 trim	Settori trainanti	Settori in calo
Veneto	33,2	-1,6%	Meccanica, Agroalimentare	Moda, Occhialeria
Friuli Venezia Giulia	5,1	+12,0%	Mobili, Meccatronica	-
Trentino-Alto Adige	2,0	+2,5%	Mele, Meccatronica, Caffè	-
Totale Triveneto	40,3	-0,1%	Meccanica, Agroalimentare	Moda, Pelle

Export (mld €)

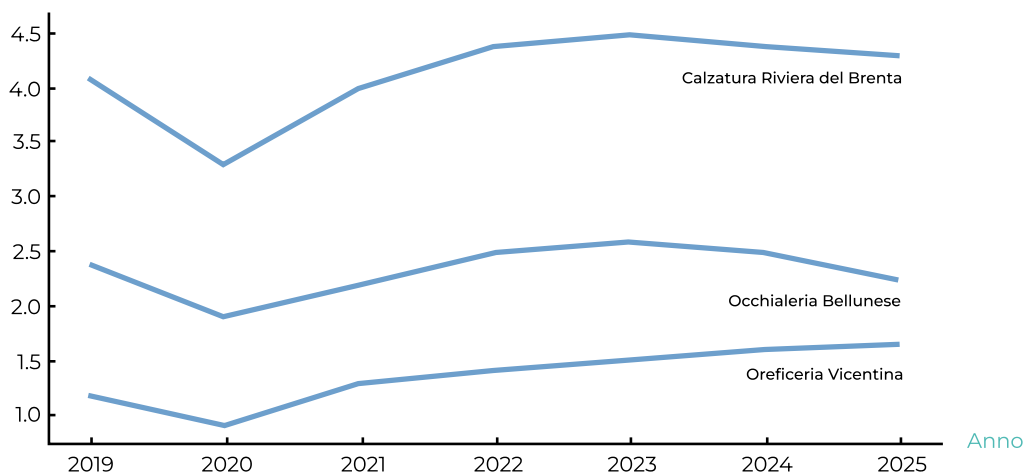


TABELLA 01

Export dei distretti industriali del Triveneto per regione (2024-2025).
Fonte: Intesa Sanpaolo, 2025.

FIGURA 01

Andamento export settore moda (2019-2025)
Rielaborazione su dati Intesa Sanpaolo.

Distretto	Provincia	Export 2024 (€ mln)	Var.% 2025	Tendenza
Legno-Arredo Trevigiano	Treviso	900	+2,5%	Positiva
Mobile Verona	Verona	720	+1,9%	Positiva
Marmo e Pietra Veronese	Verona	850	+0,8%	Stabile
Ceramica Nove-Bassano	Vicenza	210	+1,5%	Positiva

Distretto	Prodotto principale	Export 2024 (€ mln)	Var.% 2025	Tendenza
Prosecco DOCG Conegliano-Valdobbiadene	Vino spumante	2450	+6,1%	Positiva
Agroalimentare Veronese	Ortofrutta e Valpolicella	1380	+5,8%	Positiva
Caseario del Grappa	Formaggi DOP	670	+4,2%	Positiva
Ittico di Chioggia	Pesca e trasformazione	510	+3,5%	Positiva

TABELLA 02

Distretti Casa-Arredo.
Fonte: Regione del Veneto.

TABELLA 03

Distretti agroalimentari veneti (2024-2025)
Fonte: Intesa Sanpaolo.

Distretto	Provincia	Export 2024 (€ mln)	Var.% 2025	Principali innovazioni
Meccanica Vicentina	Vicenza	4800	+3,2%	Robotica collaborativa, sensoristica
Termomeccanica Padovana	Padova	2150	+2,6%	Manutenzione predittiva AI
Meccatronica Trevisana	Treviso	1890	+3,1%	Materiali intelligenti, IoT
Automotive Veronese	Verona	1270	+1,8%	Propulsione ibrida

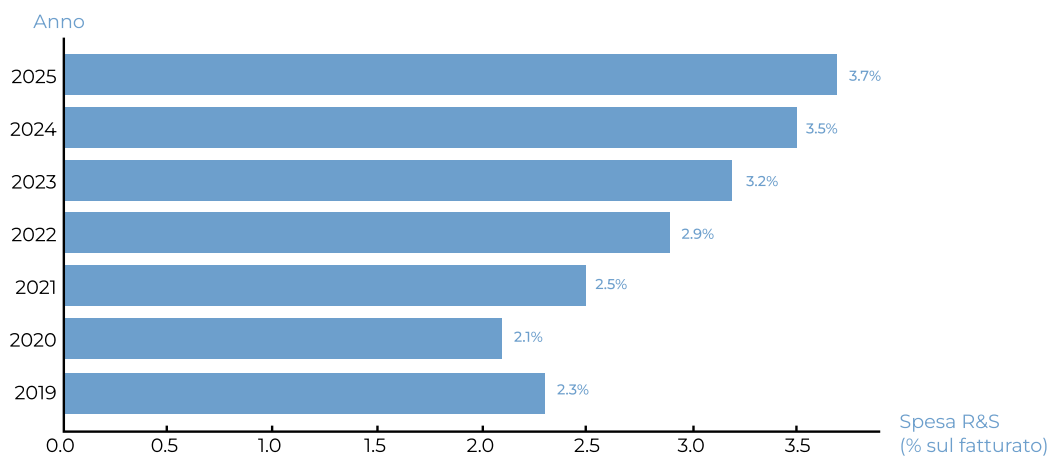


TABELLA 04

Meccanica veneta (2025)

Fonte: Intesa Sanpaolo.

FIGURA 02

Investimenti in R&S nei distretti della meccanica veneta (2019-2025)

Fonte: Intesa Sanpaolo.

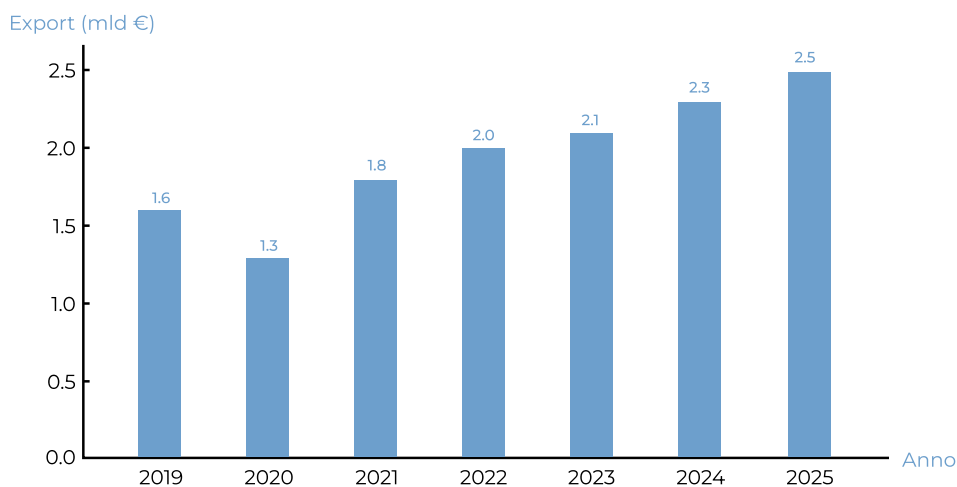
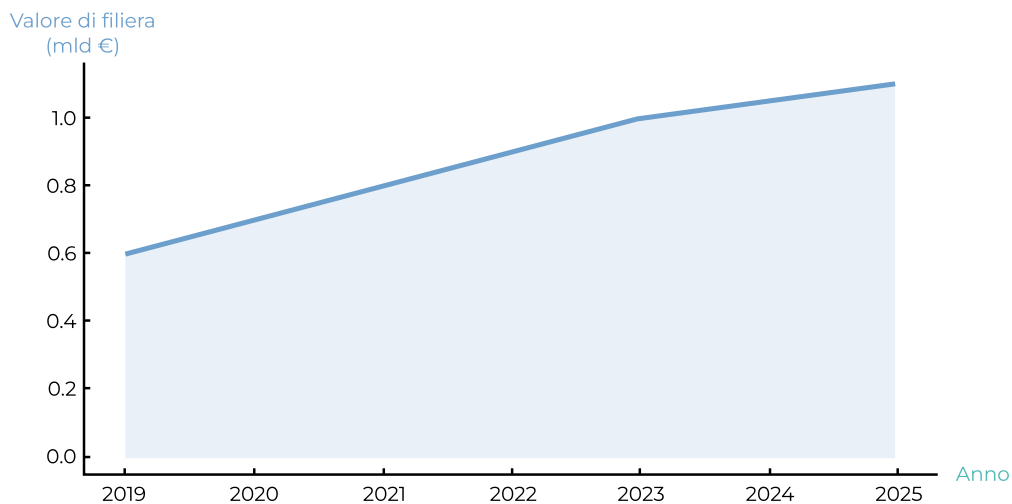


FIGURA 03

Crescita del valore di filiera Health & Sport Design (2019-2025)
Rielaborazione su dati Regione del Veneto.

FIGURA 04

Export delle industrie creative venete (2019-2025)
Rielaborazione su dati Symbola.

Autore Alberto Bassi

Affiliazione Università Iuav
di Venezia



La ricerca è volta a maturare metodologie di ricerca e progetto *design-driven* utili a individuare e valorizzare gli *asset* immateriali rispetto al loro ruolo economico e culturale come patrimonio delle imprese.

Patrimonio intangibile d'impresa e design: una ricerca innovativa per l'ecosistema territoriale iNEST

INTANGIBLE ASSETS E ENCODED KNOWLEDGE, FONDAMENTI DEL DESIGN ITALIANO E MADE IN ITALY

Design e imprese in Italia hanno caratteri unici che hanno condotto a riconoscibilità e affermazione nel mondo.

Sono legati ai sistemi produttivi industriali-artigianali-digitali variabili e flessibili, in grado di realizzare la grande serie ma anche il pezzo unico e il "su misura", di frequente originati da una imprenditoria colta e responsabile; alle differenti culture del progetto (ingegneri, architetti, designer, artisti, uffici tecnici) dialoganti con i sistemi manifatturieri; alla presenza di un Sistema complessivo di valorizzazione che vede sia competenze professionali che strumenti scientifici e di divulgazione, musei, mostre ed eventi. Il tutto all'interno di condizioni complessive "alte" collegate ai caratteri peculiari del nostro Paese: lo speciale contesto territoriale e naturale, il patrimonio culturale e artistico unico, caratteri identitari e uno stile di vita che ha fatto dell'*Italian way of life* uno dei traini del Made in Italy.

I fattori sinteticamente delineati non sono in senso stretto riconducibili ai fondamenti di natura unicamente economica quantificati e quantificabili dalla ricerca scientifica e adottati come chiave di lettura e intervento dentro le dinamiche d'impresa.

In particolare il valore del progetto, sia strategico-imprenditoriale che di processo o fornito dalla sintesi del design risolta in artefatti, sistemi e servizi, materiali e immateriali, merita di essere appropriatamente considerata e valutata anche alla luce di aspetti, valori e fattori di natura qualitativa.

Questi sono di frequente collegati a *intangible assets* e *uncoded knowledge* che è fondamentale conoscere, mappare e diffondere come oppor-

tunità unica di consolidamento e/o costruzione di caratteri identitari e di visioni strategiche, in particolare nella fase di rilevante transizione socio-culturale e tecnologica, oltre che geopolitica, contemporanea.

IL PROGETTO DI RICERCA IUAV SUL PATRIMONIO INTANGIBILE

Tale obiettivo incontra quelli del progetto entro cui si svolge la ricerca, iNEST, Ecosistema dell'Innovazione finanziato dall'Unione Europea che unisce Università e centri di ricerca, amministrazioni, soggetti pubblici e privati sul territorio del Nord-Est con il fine di accelerare l'innovazione e la transizione ecologica e digitale. In seno al progetto iNEST, spoke 3-rt 5 una attività è dedicata a maturare metodologie di ricerca e progetto utili ad apprezzare la dimensione di patrimonio espressa dalle imprese manifatturiere del Nord-Est, con il duplice obiettivo di riaprire la riflessione sul Made in Italy e di contribuire al suo rilancio, a favore della competitività delle singole imprese e in generale della realtà territoriale.

La ricerca si è inizialmente concentrata sul concetto di capitale intangibile, quale principale riferimento teorico per lo studio di un'ampia categoria di *asset* basati sulla conoscenza che stanno incidendo in misura sempre maggiore sulla distribuzione del valore nel mercato globale (OECD, 2020). Il capitale intangibile identifica l'insieme delle risorse non materiali che determinano il valore di un'impresa (Lev, 2003): ne sono esempi la proprietà intellettuale, i contenuti estetici e semantici, i principi di riconoscibilità del brand, le relazioni e i network, la filosofia aziendale (Haskel & Westlake, 2018).

Estendendo la definizione tradizionale offerta dalla letteratura economica, abbiamo scelto di

parlare di “patrimonio” invece che di capitale, con l’obiettivo di formalizzare una metodologia per la mappatura degli ecosistemi imprenditoriali a partire dal corpus di conoscenze intangibili espresse dalle imprese nelle loro interazioni con la cultura del design. L’integrazione di pratiche e processi di design all’interno dell’impresa implica spesso investimenti orientati alla creazione e alla gestione della conoscenza (Norman 2023), assumendo forme quali, ad esempio, istruzione e formazione, ricerca scientifica pubblica e privata, comunicazione e identità del marchio, qualità degli spazi di lavoro e di produzione ed efficienza organizzativa (Cross 2007, Harju 2012). Obiettivo dello studio è stato mappare, quantificare e valorizzare gli *asset* intangibili d’impresa, focalizzando l’attenzione su quelli con valore di bene comune, o meglio sugli *asset* in cui il “valore per l’impresa” (in termini di competitività, capacità di reazione ai mercati e ai contesti socioculturali, reputazione, visibilità, prestigio, sostenibilità) è indissociabile dal valore che essi assumono per l’intero ecosistema industriale, per i diversi cluster di stakeholder che intercettano, per la collettività, per l’identità e la memoria delle culture locali. Fine ultimo è nutrire la conoscenza e prima ancora la definizione del Made in Italy sub-specie patrimonio intangibile, concentrandoci sulla sua componente viva e al presente: le imprese.

A questo scopo è stato concettualizzato un sistema di indicatori per la mappatura del patrimonio intangibile d’impresa all’interno dell’area di riferimento del progetto di ricerca, nella prospettiva di implementare un approccio quali-quantitativo alla raccolta, analisi e disseminazione delle informazioni.

Parallelamente, si è lavorato alla compilazione di un repertorio di metadati utili a tradurre le informazioni rilevate in un prototipo di piattaforma digitale rivolto a imprenditori, ricercatori, professionisti, al fine di promuovere il patrimonio intangibile del territorio di riferimento.

Un apporto significativo del progetto di ricerca risiede nell’implementazione di strumenti di intelligenza artificiale – in particolare di modelli di *machine learning* – a integrare il processo di analisi qualitativa, al fine di supportare la co-produzione di conoscenza e ottenere valutazioni più affidabili mediante il confronto fra differenti metodi di analisi. Tali strumenti sono progettati per supportare una visione olistica dell’impresa, incoraggiando una consapevolezza sistemica della complessità aziendale, il riconoscimento delle relazioni tra i diversi *asset* intangibili e la

comprensione delle modalità secondo cui i vari attori interagiscono all’interno dell’ecosistema aziendale.

DAL CAPITALE INTANGIBILE AL PATRIMONIO INTANGIBILE: IMPRESE E BENE COMUNE

Codificato nell’ambito di una letteratura di matrice prevalentemente economica e finanziaria, il concetto di capitale intangibile è inteso in riferimento a un’ampia categoria di *asset* basati sulla conoscenza che sta incidendo in misura sempre maggiore sulla distribuzione del valore nel mercato globale.

Il capitale intangibile identifica l’insieme delle risorse non materiali che determinano il valore di un’impresa: ne sono esempi la proprietà intellettuale, i contenuti estetici e semantici, i principi di riconoscibilità del brand, le relazioni e i network, la filosofia aziendale.

Riconosciuto ormai da anni come una delle principali componenti di crescita, occupazione e competitività nell’Unione Europea, il capitale intangibile non è un parametro fisso e statico, ma dipende da un’ampia gamma di fattori che caratterizzano i singoli sistemi produttivi; approfondire le specificità locali è infatti fondamentale al fine di comprendere le implicazioni economiche e culturali degli *asset* immateriali, e una prospettiva a scala regionale può rappresentare un fruttuoso punto di vista per rilevarne a più livelli le espressioni.

L’estensione del concetto di capitale a quello di patrimonio consente, in generale, di evidenziare il fatto che tali *asset* non costituiscono solo un valore aggiunto dell’impresa – intesa come soggetto economico privato che persegue i propri interessi e ricerca (legittimamente) il profitto – ma dischiudono un valore di bene comune, che interessa l’intero territorio. Inoltre, ad oggi non esistono strumenti in grado di mappare in maniera sistematica ed esaustiva aspetti invece cruciali e determinanti dell’identità e del successo di un’impresa, quali: design e cultura del progetto, identità visiva, pubblicità e comunicazione, investimenti in ricerca e sviluppo, risorse umane e misure di welfare, design degli spazi di lavoro e di produzione, rapporti con il territorio e la comunità, densità degli ecosistemi industriali in cui agisce l’impresa e appartenenza a distretti, presenza di archivi, musei, biblioteche, istituzioni, fondazioni e pratiche di exhibit e visual design.

A questo proposito, un ulteriore supporto proviene dalla parallela evoluzione, in sede giuri-

dico-normativa mondiale, dei concetti di “bene culturale” e “patrimonio culturale”.

In primo luogo, mutano i criteri di definizione dell'*Outstanding Universal Value*, che dal 2003 (UNESCO) include nuovi attori (persone, conoscenze, ambiente) e nuovi beni (come, nel nostro caso, artefatti di design e architettura industriale), nel sempre più intenso tentativo di concettualizzare e gestire i rapporti fra dimensione estetica, politica, identitaria, geografico-territoriale, storica che vi si annodano senza soluzione di continuità.

Progressivamente, la normativa passa da una concezione oggettuale e intrinseca del bene culturale a una concezione relazionale e contestuale. Significativo, a tal proposito, il seguente passaggio della Convenzione UNESCO 2003:

«Oggetti e luoghi non sono, di per sé, importanti per il patrimonio culturale in quanto tali. Al contrario, sono importanti in virtù di ciò che le persone attribuiscono loro, dei valori che rappresentano e del modo in cui questi possono essere compresi e trasmessi ad altre persone (...). Ciò che rileva, in particolare, non è la singola manifestazione culturale in sé, ma il sapere e la conoscenza che vengono trasmessi di generazione in generazione e ricreati dalle comunità ed i gruppi in risposta al loro ambiente, all'interazione con la natura e alla loro storia».

A un simile mutamento di direzione corrisponde la richiesta – alle governance come alle Università, ai centri di ricerca come alle imprese – di individuare nuove procedure e nuovi modelli per l'identificazione, la documentazione, la preservazione, la protezione, la promozione e la valorizzazione di *asset* tanto intangibili quanto cruciali.

Il concetto di capitale intangibile, riferito a un'ampia categoria di *asset* basati sulla conoscenza che sta incidendo in misura sempre maggiore sulla distribuzione del valore nel mercato globale (OECD, 2020), è stato inizialmente adottato in qualità di principale riferimento teorico della ricerca.

Mettendo in gioco una possibile analogia con il concetto di “patrimonio culturale intangibile” (UNESCO, 2003), il capitale intangibile può essere inteso come l'insieme di conoscenze e competenze trasmesso di generazione in generazione all'interno di un determinato contesto o sistema produttivo; la rilevanza culturale ed economica di questa trasmissione rappresenta un fattore significativo per accrescere e promuovere il va-

lore dei sistemi territoriali d'impresa, dalla scala del distretto industriale a quella dell'azienda a conduzione familiare, o della start-up innovativa.

Su queste premesse, la metodologia proposta si fonda su un superamento del concetto di capitale intangibile a favore di quello di patrimonio, al fine di valorizzare il potenziale culturale degli *asset* intangibili presenti all'interno di un'azienda. Un *asset* con potenziale culturale è un *asset* in cui il valore per l'azienda (in termini di competitività, reattività ai contesti di mercato e socio-culturali, reputazione, visibilità, prestigio e sostenibilità) risulta inscindibile dal valore che l'*asset* detiene nei confronti dell'ecosistema industriale di pertinenza, che include i vari cluster di stakeholder, la comunità locale, il benessere degli individui e delle comunità, l'identità e la memoria del territorio, l'impatto ambientale, la storia della cultura materiale.

APPROCCIO STORICO-CRITICO E DI METODO: UNA RICERCA DESIGN ORIENTED

Mentre gli *asset* intangibili hanno un impatto sempre più significativo sui mercati finanziari globali, questa tendenza sembra riguardare solo marginalmente l'Italia e la sua industria manifatturiera. A nostro avviso, questo gap rivela che il patrimonio immateriale espresso dal tessuto imprenditoriale nazionale – e in particolare quello del Nord-Est (Roverato, 1996, Brunetti, 2015) – sfugge ai sistemi di misurazione convenzionalmente elaborati in ambito economico e finanziario; in altre parole, le culture imprenditoriali locali, necessariamente plurali, esprimono un valore aggiunto che è difficile da cogliere appieno utilizzando l'attuale concezione di capitale intangibile e che è parte integrante dei processi di innovazione.

La ricerca è volta a maturare metodologie di ricerca e progetto *design-driven* utili a individuare e valorizzare gli *asset* immateriali rispetto al loro ruolo economico e culturale come patrimonio delle imprese. Questa tipologia di *asset* d'impresa risulta particolarmente complessa da misurare e valutare: in tal senso, prendere in considerazione le modalità attraverso cui il design possa integrarsi e agire all'interno dell'impresa in qualità di vettore di conoscenza potrebbe portare a rilevare caratteristiche non riconoscibili in termini meramente quantitativi, delineando paradigmi interpretativi che potrebbero andare oltre quelli della contabilità e del *reporting* finanziario convenzionale.

L'intento di quantificare la presenza del design in relazione al patrimonio intangibile d'impresa delinea un quadro di riferimento alternativo, potenzialmente in grado di offrire una prospettiva più olistica e del valore aziendale.

Muovendo da queste premesse, lo studio si concentra sul design e sulle sue connessioni con altri *asset* intangibili (Bassi & Bulegato 2018, Bassi, Bonini Lessing & Bulegato 2018), al fine di indagare la zona grigia esistente tra patrimonio industriale e capitale intangibile, ovvero tra lo studio del nostro passato industriale e il riconoscimento delle sue forme contemporanee (Volpe, 2018), così come tra studi teorici e strategie aziendali, tra economia e cultura, tra politica ed estetica (Bassi, Pantano, & Ranzo, 2023).

Nonostante la crescente necessità e richiesta di design – ovvero, di un metodo di progetto e azione volto non solo a individuare soluzioni a problemi inediti, ma al tempo stesso in grado di esaminare e diagnosticare le condizioni esistenti nella loro complessità, in relazione agli individui e ai mercati – la cultura del progetto, in particolare in ambito economico, è poco studiata e valutata, sia isolatamente sia nelle sue più ampie connessioni con le trasformazioni in atto nella società. A sua volta, il riconoscimento del patrimonio industriale si è tipicamente concentrato sui suoi

rivolti più materiali, come i prodotti, le macchine, gli edifici, i paesaggi e i manufatti, mentre, al contrario, è stata prestata scarsa attenzione alle conoscenze, alle memorie e alle identità che tali prerogative incarnano ed esprimono.

Il progetto di ricerca è dunque orientato a individuare modalità strategiche di fare impresa basate sul design nell'area territoriale di riferimento, attraverso un approccio intersettoriale che intercetta diversi ambiti, dalla teoria e storia del design agli studi territoriali, all'economia, alla semiotica, ai beni culturali. L'obiettivo finale del progetto è quello di raccogliere, diffondere e promuovere il riutilizzo di conoscenze, capacità e buone pratiche. Una maggiore comprensione e consapevolezza del valore e delle potenzialità delle culture del design e del progetto – e degli altri *asset* intangibili individuati all'interno del modello di mappatura proposto – può offrire alle imprese l'opportunità di orientare in modo più informato le proprie azioni produttive ed economiche. Si tratta, in sostanza, di individuare soluzioni alle sfide contemporanee che sappiano collegare e mediare al meglio gli interessi individuali e il bene comune, innescando cicli virtuosi tra il valore di mercato di un'azienda e il valore sociale e culturale che essa crea per le comunità, per il territorio e per la storia della cultura materiale.

Riferimenti bibliografici

- Bassi, A. (2008) 'Archivi e musei d'impresa, istituti storici e valorizzazione della cultura del progetto', in C. Bigatti, M. Canella (a cura di), *Il Collegio degli ingegneri e architetti di Milano. Gli archivi e la storia*. Milano: Editore Franco Angeli, pp. 203-210.
- Bassi, A., Calogero, L., De Chirico, M. (2021) 'Territory, Sustainability and Design', in *did disegno industriale industrial design*, 73, pp. 86-95.
- Bassi, A., Pantano, P., Ranzo, P. (2023) 'Roadmap per la ricerca e l'innovazione', in *Report 2023*, MiniT Cluster Tecnologico Nazionale Made in Italy.
- Beliaeva, T., Bounfour, A., Nonnis, A. (2023) 'Modelling intangibles at the regional level in Europe: What lessons from a multidimensional approach?', in *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), pp. 637-650.
- Brunetti, G. (2015) *Fare impresa nel Nord Est. Dal decollo alla grande crisi*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Corà, T., Fazio, L., Collura, F. (2023) *Futures by Design. Progettare innovazione nella complessità*. Milano: Guerini Next.
- Council of Europe (2005) *Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention)*, CETS No. 199. Disponibile su: <https://rm.coe.int/1680083746> (Ultimo accesso: 30 giugno 2024), tr. it. *La Convenzione di Faro: la via da seguire per il patrimonio culturale*. Disponibile su <https://www.coe.int/it> (Ultimo accesso: 30 giugno 2024).
- Cross, N. (2007) *Designerly ways of knowing*. Londra: Springer.
- De Marrais E., C. Gosden, C. Renfrew (a cura di) (2004) *Rethinking Materiality: The Engagement of Mind with the Material World*. Cambridge: McDonald Institute.
- Giordano, R., Montacchini, E., Tedesco, S. (2019) 'Experiment, develop and provoke: the prototype as an instrument of design', in *TECHNE – Journal of Technology for Architecture and Environment*, 18, pp. 89-98.
- GIFT, Global Intangible Finance Tracker (2023), *Annual review of the World's Intangible Value*. Report 2023. Brand Finance Plc.
- Harju, A. (2012). *Design: The driving force behind intangible capital? Case Design Index companies*, International Design Business Management (IDBM), Master's thesis, Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics.
- Haskel, J., Westlake, S. (2018) *Capitalism without capital: the rise of the intangible economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- IFRS – International Financial Reporting Standards Foundation. (2024) *International Accounting Standard 38 Intangible Assets*. IFRS Foundation. Disponibile su: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- Lev, B. (2003) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Mosca: Cwinto-Consulting.
- Norman, D. A. (2023) *Design for a Better World: Meaningful, Sustainable, Humanity Centered*. Cambridge, MA: MIT Press.
- OECD (2020) 'Returns to intangible capital in global value chains: New evidence on trends and policy determinants', in *OECD Trade Policy Papers*, 240.
- Piekkola, H. (2011) 'Intangible Capital: The Key to Growth in Europe', in *Intereconomics*, 4, pp. 222-228.
- Roverato, G. (1996) *L'industria nel Veneto: storia economica di un «Caso» regionale*. Padova: Esedra Editrice.
- Seyr, B.F., Hoffer, T. (2021) 'Measuring, Visualizing, and Controlling Intangible Assets', in *Knowledge Management. Journal of the Knowledge Economy*, 12(3), pp. 1462-1476.
- Simondon, G. (2021) *Del modo di esistenza degli oggetti tecnici*. Napoli: Orthotes Editrice.
- UNESCO (2023) *The Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*, General Conference of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris, September 29-October 17, 2003.
- Volpe, M. (2018) 'Ruolo delle università nella creazione del capitale territoriale', in A. Bassi, S. Bertoldo, E. Bonini Lessing, F. Bulegato e L. Calogero (a cura di) *Design, università, imprese, territorio: Progetti luav per il Veneto*. Venezia: Università luav di Venezia; Roma: Bibliografica Giuridica Ciampi, pp. 23-30.

Note

1 Il gruppo di lavoro attualmente coinvolto nel progetto di ricerca ricerca comprende, oltre agli autori del presente contributo, anche il prof. Mario Volpe (Università Ca' Foscari) e la dott.ssa Daniela Fontana (Fondazione Universitaria luav).

2 Arper, Battistella Company, Lanificio Bottoli, F.lli Campagnolo, De' Longhi, Formest, Luxardo, Magis, Riso Melotti, Salco, Selle Royal Group, Manifattura Valcisonm.

Parte 2



Questo studio riconosce nel patrimonio intangibile d'impresa uno strumento d'azione per il benessere sociale, individuale e collettivo. La ricerca mira a maturare modelli e metodologie di studio e progettazione in grado di concettualizzare e gestire la natura relazionale, ibrida, dinamica ed ecosistemica dei valori intangibili d'impresa e del potenziale culturale che esprimono.

Premesse e metodologia della ricerca

Autore	Maria Cristina Addis
---------------	----------------------

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
---------------------	-------------------------------



Il concetto di patrimonio intangibile d'impresa costituisce una risposta scientifica alla richiesta di riformulazione del patrimonio in termini relazionali, tramite un approccio che definiamo "ecologico".

Dalle cose alle relazioni.

Il patrimonio intangibile d'impresa

Il concetto di *patrimonio intangibile d'impresa* è un neologismo coniato durante la ricerca che presentiamo, frutto di un approccio interdisciplinare che intreccia le evoluzioni dei concetti di “capitale intangibile” in seno agli studi economico-finanziari e di marketing e di “patrimonio culturale” in ambito umanistico e nel quadro della letteratura giuridico-normativa mondiale ed europea. Il primo termine definisce tradizionalmente l'insieme delle risorse non materiali che determinano il valore di un'impresa. Secondo gli International Financial Reporting Standards (IFRS) i principali indicatori del capitale intangibile d'impresa sono: Relazioni, Tecnologie proprietarie, Proprietà industriale e intellettuale, Conoscenza codificata, Segreti industriali e aziendali, Diritti, Architettura organizzativa.

Il report annuale 2024 dell'agenzia WIPO (World Intellectual Property Organization) mostra che nel 2023 il valore economico-finanziario del valore intangibile aziendale globale è aumentato dell'8%, dopo un forte calo nel 2022. In concomitanza con la rivoluzione digitale, gli *asset* intangibili – come R&S, proprietà intellettuale, marchi, software, database, *asset* organizzativi e competenze – sono cresciuti di importanza, fino a diventare la pietra angolare di qualsiasi ecosistema di innovazione vivace.

Le economie a maggiore intensità di beni immateriali sono Stati Uniti, Irlanda, Danimarca, Regno Unito e Francia. India, Turchia, Indonesia, Messico e Cina si posizionano tra i primi 20 paesi. I settori industriali con più alto grado di valore intangibile sono le tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT), banche e istituti finanziari, industria mineraria e automobilistica, industria farmaceutica.

Laddove i valori intangibili hanno un impatto sempre maggiore sui mercati globali, questo trend sembra interessare molto marginalmente l'Italia e l'industria manifatturiera.

Il ritratto restituito dal report – questa è la nostra tesi – non dimostra minore presenza e minor impatto degli *asset* immateriali in seno al tessuto imprenditoriale del Nord-Est e in generale nazionale. Da un lato, il gap denuncia un limite oggettivo degli strumenti di misurazione degli *asset* intangibili, dall'altro un difetto di consapevolezza, da parte delle imprese come da parte degli altri settori della società – dalla politica all'accademia – rispetto al valore di patrimonio espresso da conoscenze spesso implicite, incarnate a gesti, pratiche, modi di fare e interagire con i mercati, con le comunità, con gli attori economici e sociali del territorio.

I soli criteri economici e finanziari di definizione del capitale intangibile non colgono, se non marginalmente, la specificità della storia ed esperienza industriale locale. Design e cultura del progetto, identità visiva, rapporti con il territorio e la comunità, densità degli ecosistemi industriali in cui agisce

l'impresa, appartenenza a distretti, presenza o progetti di archivi, musei, biblioteche, istituzioni, fondazioni e pratiche di exhibit e visual design sono altrettanti valori a potenziale culturale raramente studiati in quanto tali e nelle loro connessioni più ampie con la società e la cultura. Gli stessi indicatori elencati dal report IFRS, come Relazioni o Conoscenza codificata, non costituiscono solo *asset* dell'impresa, ma esprimono, almeno in potenziale, un valore di bene comune, che interessa a macchia d'olio l'intero territorio. Tuttavia, quest'ultimo aspetto è studiato in maniera frammentaria o ignorato dagli studi di settore.

È dunque necessario, in primo luogo, cambiare prospettiva di studio. A monte, la scelta di spostare l'attenzione dal concetto di capitale a quello di patrimonio traduce un mutamento epistemologico rispetto ai modi di definire l'oggetto di indagine. Studiare gli *asset* a potenziale culturale, siano essi rubricati o meno nei modelli di misurazione di matrice economico-finanziaria, significa cambiare sguardo, passando da una visione atomistica a una visione relazionale dell'impresa e degli *asset* che esprime.

L'azienda non è un'entità monadica sospesa nel vuoto ma un soggetto agisce e interagisce al suo interno e con tutti gli altri attori sociali che popolano ambienti fisici e virtuali complessi e stratificati.

Per apprezzare il potenziale culturale di un *asset* intangibile paradigmatico quanto poco e mal definito come il "Made in Italy", ad esempio, è necessario «smettere di opporre la lettura storico-sociale e quella estetica (...), [riconoscendone] la costitutiva imbricazione» e studiando i «reciproci rapporti fra dimensione produttiva ed estetica e dimensione storico-politica» lungo l'intero ciclo di vita del prodotto Made in Italy (Bassi & Bulegato, 2018, p. 245). Si tratta dunque di decostruire e ricostruire il concetto studiando insieme le forme materiali e lo specifico «contesto tecnologico, organizzativo, gestionale, distributivo, commerciale e culturale, connotato da una relazione speciale fra il livello nazionale e quello locale e dai rapporti formati fra alcuni "territori geografici": città (fra tutte Milano e Torino), regioni, distretti produttivi» (p. 245).

Un simile approccio si inserisce nel più ampio mutamento in atto in seno alle scienze umane e sociali. Da un lato, l'epistemologia e la sociologia della scienza denunciano da tempo la sterilità degli approcci atomistici e isolati ai fenomeni culturali, artistici e sociali. Filosofi come Bruno Latour (1991, 2015, 2021), Peter Sloterdijk (2014, 2015) e Michel Serres (1980) sottolineano in generale come l'era dell'Antropocene definisca una condizione umana totalmente nuova: la crescente complessità del "sistema Terra" e la rapidità dei suoi cambiamenti trovano sempre meno spazio nei concetti e nei modelli con cui la modernità ha definito le loro relazioni.

Allo stesso tempo, l'antropologia e la paleontologia culturale (Ingold 2016, 2019, Malafouris 2013, tra gli altri) hanno costantemente richiamato l'attenzione sulla necessità di integrare la cultura materiale e la dimensione vivente nello studio della cultura, sviluppando modelli in grado di apprezzare la complessità cognitiva e culturale delle azioni strumentali e tecniche degli esseri umani, all'interno delle quali nessuna delle componenti – linguaggi, tecniche, pratiche, simbolizzazioni – può essere pensata isolatamente.

Infine, la sociologia e la teoria dei media contemporanei (Bolter, Grusin 1999, Casetti 2015, tra gli altri) insistono sulla necessità di studiare il cinema e i linguaggi audiovisivi nel quadro di un'ecologia mediatica più ampia e, soprattutto, di includere nel loro studio le forme dell'esperienza, combinando lo studio dei dispositivi di visione con quello degli spazi e delle pratiche di presentazione e fruizione delle immagini.

La consapevolezza della complessità, che attraversa le riflessioni delle scienze contemporanee, trova eco nella storia recente del concetto di "patrimonio

culturale” in sede istituzionale e dei suoi effetti a catena sui quadri, sulle agende e sui programmi europei e intercontinentali, che chiedono a gran voce al mondo della ricerca di maturare forme di tutela, valorizzazione e promozione di un patrimonio sempre più concepito come relazione tra cose e idee, persone e conoscenze, attività antropica e azione della natura.

BREVE STORIA DEL “PATRIMONIO CULTURALE”: DAL VALORE INTRINSECO AL VALORE RELAZIONALE, DA UN APPROCCIO ATOMISTICO A UN APPROCCIO INTEGRATO

La normativa e le politiche europee mostrano una tale espansione e interconnessione del numero e del tipo di fenomeni, attori, funzioni e valori che intervengono nella definizione dell'*Outstanding Value* da rendere inutilizzabile qualsiasi approccio atomistico o limitato all'ambito della storia e teoria dell'arte e della cultura.

Alcune date, in particolare, ci consentono di misurare la profonda trasformazione della concezione di patrimonio culturale in seno alla letteratura giuridico-normativa internazionale: il 1972, data della *Convenzione per la protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale* UNESCO; il 2003, quando viene firmata la *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage* UNESCO, e il 2005, quando il Consiglio d'Europa (CdE) pubblica la *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, nota come la *Convenzione di Faro*. Così Marija Pejčinović Burić, Segretaria Generale del CdE, ne introduce il testo nell'edizione del 2020: «Oggetti e luoghi non sono, di per sé, importanti per il patrimonio culturale in quanto tali. Al contrario, sono importanti in virtù di ciò che le persone attribuiscono loro, dei valori che rappresentano e del modo in cui questi possono essere compresi e trasmessi ad altre persone» (Pejčinović Burić, 2020, p. 9).

Dopo circa trent'anni dal primo atto internazionale per la salvaguardia del patrimonio culturale, fanno ingresso nella definizione di patrimonio culturale nuovi ed eterogenei beni (es. opere naturali, paesaggio, architettura industriale, artigianato, fra gli altri), nuovi attori, come le persone e l'ambiente, nuove forme di conoscenza, come quelle incarnate agli artefatti e alla cultura materiale e visiva.

I beni meritevoli di *Outstanding Universal Value* non sono più definiti in termini isolati, ma diventano “patrimonio culturale” se una comunità o perfino un individuo attribuisce loro un valore, sia esso pratico o teorico, economico o esistenziale, identitario o comunitario, memoriale o progettuale:

«Per “patrimonio culturale immateriale” s'intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il *know-how* – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale. Questo patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso d'identità e di continuità, promuovendo in tal modo il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana» (UNESCO, 2003, Art. 2, p. 2)».

Il valore grazie a cui opere materiali e conoscenze acquistano il titolo di “valore eccezionale universale dell'umanità” non dipende dunque da proprietà intrinseche o oggettive ma dal senso e valore che assumono per le persone (comunità, gruppi, singoli individui) e dal capitale di conoscenze che incarnano e consentono di conservare e tramandare alle future generazioni. Inoltre, e

soprattutto, tale “significato” non si riduce a un semplice attributo identitario, ma rappresenta uno strumento, una risorsa per rispondere all’ambiente e agli scenari socioeconomici e culturali.

La consapevolezza della complessità dinamica di ciò che definiamo “patrimonio culturale” ha prodotto l’esigenza di concetti, strategie e azioni per apprezzarla e gestirla, che trova il suo culmine nel recente piano europeo di ripresa e resilienza noto come *Next Generation EU*. Obiettivi, direttive e bandi chiamano insistentemente a maturare strategie per favorire la trasmissione del patrimonio culturale immateriale tra le generazioni e in particolare a individuare nuove procedure per la sua identificazione, documentazione, preservazione, protezione, promozione e valorizzazione. Il nostro studio costituisce una risposta scientifica alla richiesta di riformulazione del patrimonio in termini relazionali e in quanto strumento d’azione per il benessere sociale. Ne deriva un approccio di ricerca e sviluppo “ecologico”, perché mirante a maturare modelli e metodologie di studio e progettazione in grado di concettualizzare e gestire la sua natura relazionale, ibrida, dinamica ed ecosistemica.

PATRIMONIO INTANGIBILE D'IMPRESA E MADE IN ITALY: IL RUOLO DEL DESIGN

A livello di storia locale e internazionale, l’interfaccia più concreta e palese tra “capitale intagibile” e “patrimonio culturale” è l’etichetta affatto univoca e problematica del Made in Italy.

In generale, a fronte della celebrità del termine e del consolidato marchio identitario che individua (oggi peraltro canonizzato nella dicitura di un Ministero), il Made in Italy soffre di «sotto-teorizzazione», riducendosi spesso a definizione-ombrello in cui ricadono aspetti eterogenei e slegati, diversamente definiti a seconda dell’ambito o contesto, in ogni caso insufficienti per rendere conto del «nodo identitario e storico-culturale che va sotto il nome di Made in Italy», offuscato da «una concezione autoevidente e riduttiva dell’“italianità”» (Marini, Mengoni, Sacchi & Vaccari, 2022, p. 13). Ben oltre la fama di marchio di qualità produttiva ed estetica, il Made in Italy è stato un luogo di elaborazione di una «modernità anti-moderna», «lontana dal primato della razionalizzazione nord europea e della standardizzazione statunitense (...), capace di esaltare, coniugandoli, il locale e l’universale rispetto al nazionale (e al nazionalistico)» (p. 13). Come sottolineano Bassi e Bulegato (2021), riaprire e rendere infine operativa la dicitura di Made in Italy significa approfondire il design individuando le specifiche relazioni intercorse nel tempo in un territorio geograficamente definito: dalle risorse naturali alle specializzazioni manifatturiere, dal sistema formativo a quello logistico e distributivo, dai luoghi e dagli strumenti culturali di diffusione e promozione alle peculiarità dei modi del consumo.

Nel quadro della definizione del patrimonio intangibile d’impresa, il design ha dunque un valore “doppio”, contenuto e contenente.

Da un lato, le attività di design costituiscono uno dei valori d’impresa poco mappati in quanto tali, spesso espresso da uffici, attività e progetti dedicati o trasversali. Dall’altro, inteso nella sua funzione prima di ridefinizione dei dei «significati culturali» che legano gli artefatti alle comunità cui sono destinati e che nondimeno trasformano e spesso trasfigurano (Bassi 2013, 2018), il design esprime un metodo di pensiero e azione coordinati rispetto a un progetto unitario e coerente, tanto più efficace quanto più in grado di gestire la complessità.

Laddove il design è l’attività che più unisce “tangibile” e “intangibile”, “idee” e “cose”, visioni e azioni, con il fine ultimo di conciliare valori spesso in contrasto o separati – come interesse privato e bene comune, competitività

e sostenibilità, soddisfazione del consumatore e benessere dei lavoratori, dell'ambiente, del territorio – esso è anche l'indicatore che interessa trasversalmente ognuno degli *asset*.

OBIETTIVI ED EFFETTI DELLO STUDIO DEL PATRIMONIO INTANGIBILE

Incrociando lo stato dell'arte in materia negli ambiti della storia e critica del design, delle scienze umane e sociali, degli studi di economia e finanza, abbiamo individuato dieci indicatori principali costitutivi del patrimonio intangibile d'impresa: Contesto territoriale, Design, Formazione, Identità e comunicazione, Organizzazione del lavoro, Patrimonio culturale, Relazioni, Ricerca & Sviluppo, Spazi aziendali, Welfare.

Come si vince dalla lista che precede, diverse voci del patrimonio intangibile d'impresa sono già rubricate nella (peraltro elastica) definizione di "capitale intangibile". Tuttavia, un approccio sistemico come quello che proponiamo consente di apprezzare valori aggiunti invisibili ai metodi di misurazione tradizionale.

La sola presenza di ufficio tecnico o di comunicazione, di un archivio o di un museo, di un reparto destinato al welfare o di risorse allocate sugli spazi aziendali non ci dicono ancora niente sulla loro funzione e il loro impatto. La chiarezza ed efficacia dell'identità visiva e della comunicazione, gli obiettivi e i risultati delle attività di ricerca e sviluppo, le soluzioni di welfare, le attività di formazione, la cura degli spazi aziendali, il rapporto con il territorio, la capacità di connettere il locale e il globale, memoria storica e nuovi strumenti e approcci, sono valori aggiunti che dipendono dalla progettualità che orienta ognuna di queste attività, in breve dal grado di design che manifestano.

A questo proposito, l'elenco di voci autonome di pari valore si è presto dimostrato inefficace e insufficiente a rendere conto del ruolo primario e trasversale del design e più in generale l'esistenza di una gerarchia fra gli *asset*, come della natura dinamica e vivente di ognuno degli *asset*.

Sul primo versante, la lista si è dunque convertita in albero gerarchico, con al primo posto il design e subito dopo tre *asset* che hanno con esso un legame privilegiato: le attività di ricerca e sviluppo, di comunicazione, di valorizzazione del proprio patrimonio culturale.

Il design di prodotti, materiali, soluzioni di produzione e distribuzione, il design della comunicazione di sé e dei propri prodotti, il design di istituzioni – come biblioteche, archivi, musei – che non hanno un ruolo produttivo ma riguardano la consapevolezza dell'azienda circa il proprio valore di patrimonio, sono altrettanti luoghi di costruzione dell'identità dell'impresa e di ciò che essa stessa considera un valore distintivo e meritevole di esser tutelato e divulgato, a prescindere da effetti diretti o a breve termine sul profitto. A un secondo livello gerarchico si trovano dunque i tre pilastri della salute dell'impresa e del suo potenziale culturale: la coerenza fra obiettivi, processi e fini delle attività di R&S, di comunicazione e di valorizzazione del patrimonio culturale misurano la sua capacità o quantomeno consapevolezza degli *asset* intangibili intesi come strumento di progettualità. Gli altri indicatori definiscono *asset* più specifici, relativi ad attività che possono essere autonome o interrelate fra loro: Contesto territoriale, Formazione, Organizzazione del lavoro, Relazioni, Spazi aziendali, Welfare.

Per apprezzarne appieno il valore, è presto emersa la necessità di un'analisi capillare dei modi di presenza dell'*asset*, delle funzioni cui assolve, del valore che la stessa azienda gli assegna e del grado di connessione che intrattiene con tutti gli altri indicatori.

Tramite queste lenti epistemologiche e metodologiche, abbiamo tentato di guardare meglio e conoscere più a fondo la realtà empirica che sostanzia e

realizza il patrimonio intangibile, rappresentata dalle imprese attive che oggi incarnano, trasformano, trasmettono di generazione in generazione il cosiddetto Made in Italy.

Lo studio si concentra su una selezione pilota di imprese del Nord-Est, con l'obiettivo di aumentare la "dicibilità" e significanza del patrimonio intangibile che esprimono e incrementare il loro grado di riflessività e consapevolezza rispetto al "valore per l'umanità" di *asset* che, in quanto impliciti e spesso non percepiti, rischiano l'oblio e la sparizione.

Riferimenti bibliografici

- Bassi, A. (2013) *Design. Progettare gli oggetti della vita quotidiana*. Bologna: il Mulino.
- Bassi, A. (2018) 'Storia della cultura materiale, design histories, progetto "senza aggettivi"', in M. Bulgarelli, A. De Rosa, C. Mabilello (a cura di) *Utilità e danno della storia*. Milano: Mimesis Edizioni, pp. 112-125.
- Bassi, A., Bonini Lessing, E., Bulegato, F. (2018) 'Design e cultural heritage per i distretti produttivi', in *MD Journal*, 5, pp. 106-115.
- Bassi, A., Bulegato F. (2018) 'Il design del Made in Italy: progetto di una identità', in M. Borgherini, S. Marini, A. Mengoni, A. Sacchi, A. Vaccari (a cura di) *Laboratorio Italia. Canoni e Contraddizioni Del Made in Italy*, Collana Quaderni della Ricerca. Venezia: Università Iuav di Venezia, pp. 241-265.
- Bolter, J.D., Grusin, R. (1999) *Remediation. Understanding New Media*, Cambridge, MA: MIT Press; trad. it. (2022) *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*. Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati.
- Casetti, F. (2015) *The Lumière Galaxy. Seven Key Words for the Cinema to Come*. New York: Columbia University Press.
- Consiglio d'Europa (2005) *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (Convenzione di Faro)*. Disponibile su: <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- IFRS – International Financial Reporting Standards Foundation (2024) *International Accounting Standard 38 Intangible Assets*. IFRS Foundation. Disponibile su: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- Ingold, T. (2016) *Ecologia della cultura*. Milano: Meltemi.
- Ingold, T. (2013) *Making. Anthropology, Archaeology, Art and Architecture*. Londra: Routledge; tr. it. (2019) *Making. Antropologia, archeologia, arte e architettura*. Milano: Raffaello Cortina.
- Latour, B. (1991) *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Parigi: La Découverte; tr. it. (1995) *Non siamo mai stati moderni*. Milano: Elèuthera.
- Latour, B. (2015) *Face à Gaïa: Huit conférences sur le Nouveau Régime Climatique*, Parigi: Les Empêcheurs de penser en rond; trad. it. (2020) *La sfida di Gaïa. Il nuovo regime climatico*. Milano: Meltemi.
- Latour, B. (2021) *Politiche del design. Semiotica degli artefatti e forme della socialità*, a cura di D. Mangano e I. Ventura Bordenca. Milano-Udine: Mimesis.
- Malafouris, L. (2013) *How Things Shape the Mind. A Theory of Material Engagement*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Marini, S., Mengoni, A., Sacchi, A., Vaccari, A. (2022) 'Sensibilia. Made in Italy, aisthesis di una modernità altra', in S. Marini, A. Mengoni, A. Sacchi, A. Vaccari (a cura di) *Laboratorio Italia. Canoni e Contraddizioni Del Made in Italy*, Collana Quaderni della Ricerca. Venezia: Università Iuav di Venezia, pp. 10-27.
- Pejčinović Burić, M. (2020) 'prefazione' a *Consiglio d'Europa, La Convenzione di Faro: la via da seguire per il patrimonio culturale*. Disponibile su: <https://www.coe.int/faro-action-plan> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- Serres, M. (1980) *Le Passage de Nord-Ouest Hermès V*. Parigi: Minuit; trad. it. (1985) *Passaggio a Nord-Ovest*. Parma: Pratiche.
- Sloterdijk, P. (2014a). *Sfere / Bolle vol. 1*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Sloterdijk, P. (2014b). *Sfere / Globi vol. 2*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Sloterdijk, P. (2015). *Sfere / Schiume vol. 3*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- von Uexküll, J. (2010) *Ambienti animali e ambienti umani. Una passeggiata in mondi sconosciuti e invisibili*. Macerata: Quodlibet.
- UNESCO (1972) *Convenzione per la protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale*. Disponibile su: <https://www.unesco.it> (Ultimo accesso: 2025).
- UNESCO (2003) *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*. Disponibile su: <https://www.unesco.it> (Ultimo accesso: 2025).
- WIPO. World Intellectual Property Organization (2024) 'Making innovation policy work for development', in *World Intellectual Property Report 2024*. Ginevra: WIPO Publications.

Autore	Marco Scotti
---------------	--------------

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
---------------------	-------------------------------



Affrontare i fondamenti del patrimonio culturale di un'azienda significa considerare aspetti che possono apparire marginali e non sistematici e dimostrare come archivi, musei, patrimoni e le iniziative a essi collegate possano rivelarsi cruciali per l'identità e il successo dell'impresa.

Design e patrimonio culturale. Archivi e musei come strumenti per una valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa

IL DESIGN E IL PATRIMONIO CULTURALE DELLE IMPRESE

Nell'ambito degli studi economici, il design è ampiamente considerato una fonte di vantaggio competitivo sui mercati (Nyberg *et al.*, 2005; Gemser *et al.*, 2011), con un impatto significativo sui risultati finanziari (Design Council, 2004; Teknikföretagen, 2011). La sua connessione con capitali e patrimoni intangibili e il suo ruolo nella costruzione di capitali umani, strutturali e relazionali (Verganti, 2009) sono stati verificati (Harju, 2012) approfondendo il potenziale di tecnologie, brand image, cultura e storia aziendale (Borja de Mozota e Kim, 2009) come elementi che richiedono tempo e risorse per essere sviluppati, e che rimangono preziosi proprio per la loro difficoltà di imitazione e per la molteplicità dei possibili utilizzi.

Se il design – inteso come elemento fondante di un sistema «in cui la produzione è collegata a un idoneo contesto tecnologico, organizzativo, gestionale, distributivo, commerciale e culturale» (Bassi *et al.*, 2018, p. 107) – contribuisce a definire infrastrutture culturali alla base dei processi di ideazione, creazione e iterazione di nuovi prodotti o servizi, la sua conservazione e valorizzazione all'interno di sistemi e dispositivi risultano evidentemente fondamentali. Ciò è particolarmente rilevante quando si intende mettere a fuoco un patrimonio tra i più fragili e a rischio di oblio, evanescenza e dispersione, ancora da delineare compiutamente in un'ottica di valorizzazione.

Affrontare i fondamenti del patrimonio culturale di un'azienda significa considerare aspetti che possono apparire marginali e non sistematici e dimostrare come archivi, musei, patrimoni e le iniziative a essi collegate possano rivelarsi cruciali per l'identità e il successo dell'impresa. L'archivio, in particolare, si rivela essenziale se considerato nella sua accezione contemporanea: al di là della dimensione esclusivamente pubblica, rappresenta oggi interi fondi di materiali raccolti in un passato più o meno recente (Schnapp, 2008), con struttura e ruoli fluidi al suo interno (Clement, Hagenmaier & Knies, 2013). Oggi l'archivio rischia di sovrapporsi sia alle biblioteche sia ai musei, richiedendo uno studio necessariamente ampio e interdisciplinare (Manoff, 2004), e questo si rispecchia perfettamente all'interno della dimensione della salvaguardia di una memoria aziendale. Anzi, nella sua relazione con l'impresa l'archivio sembra amplificare tanto principi di selezione fortemente basati sull'identità e sulla specificità della storia della società, e nel rifletterne i momenti di continuità e discontinuità chi lo organizza si trova nella necessità di ricostruire (Depauw, 2013) un vero e proprio network di documenti, progetti, lavori, informazioni e cronologie. Se questo è un tema centrale per qualsiasi studio che approcci gli archivi di persone o istituzioni, in particolare rispetto al progetto e alle sue dinamiche come vedremo, un primo punto partenza

può essere la consapevolezza di come questi sistemi possano riflettere e restituire processi e percorsi fondamentali per l'identificazione di un patrimonio intangibile.

ARCHIVI E MUSEI D'IMPRESA COME STRUMENTI PER MAPPARE IL PATRIMONIO INTANGIBILE.

L'archivio d'impresa, tanto quanto il museo, si configura per le sue specificità come il nucleo pulsante del patrimonio culturale di un'azienda, luogo in cui la memoria viene conservata, costantemente valorizzata (Bassi, 2008) e riattivata. Il dibattito più recente (Bulegato, 2018) ha ricostruito la vocazione e la struttura di queste istituzioni (Fanfani, 2012) – più o meno integrate nel tessuto dell'azienda e più o meno accessibili e consapevoli, a seconda dei casi – dedicate alla tutela dei patrimoni storici, tanto negli aspetti condivisi con istituzioni analoghe in altri ambiti quanto nelle loro specificità. Ed è proprio su queste specificità che risulta interessante soffermarsi, soprattutto per mettere a fuoco il ruolo che archivi e musei possono esercitare nella mappatura e nella definizione di un più ampio patrimonio intangibile dell'impresa: l'eterogeneità dei materiali in essi conservati (Bulegato, 2018) rappresenta infatti una potenziale ricchezza, che permette di ricostruire ogni aspetto della vita e delle dinamiche aziendali. Un'opportunità che – ponendo il design al centro della ricerca e delle prospettive di indagine – apre a nuove letture, nuove prospettive e, soprattutto, a nuove possibili connessioni con altri fondi documentari. D'altra parte, non è possibile non considerare questi archivi come parte di un sistema di relazioni che rimanda agli archivi del progetto (Bassi, 1995) e agli archivi del design, una tipologia dalla storia relativamente recente (Bonini Lessing *et al.*, 2019, p. 8), fondata sull'idea di processo e sulla documentazione di un'attività che si estende nel tempo e che coinvolge diverse figure accanto – naturalmente – al designer e all'impresa stessa. Questo processo, che dovrà necessariamente essere ricostruito e mostrato nella sua interezza e complessità, è alla base sia delle pratiche curatoriali ed espositive che conducono al museo, sia delle possibilità di attivazione del patrimonio (Schnapp, 2021).

Se il museo come spazio di raccolta e strumento espositivo rappresenta un esito naturale (Bulegato, 2008) per un'impresa consapevole del proprio patrimonio – ormai definitivamente riconosciuto e studiato in ambito scientifico (Quintiliani, 2015) – le potenzialità offerte dal digitale, ad esempio per ricostruire e mettere in connessione fondi e archivi di design anche fisicamente separati (Scodeller, 2017), delineano un ambito che presenta sfide particolarmente stimolanti, verso una visione più completa e integrata di progetti e processi. L'apertura e il coinvolgimento attivo del pubblico e di comunità specifiche, la creazione di reti sempre più ampie e l'attenzione crescente verso la valorizzazione di memorie e patrimoni effimeri e immateriali – che spesso include pratiche di rilettura e remix dei contenuti (Turbinetto & Bardoscia, 2022) – costituiscono, in questo senso, campi di ricerca e sperimentazione ancora in gran parte da esplorare. Per quanto riguarda il museo è da constatare inoltre come la fluidità dei compiti che a questo sono stati fino ad ora assegnati (Girardi, 2017), da quelli prettamente culturali come la valorizzazione delle testimonianze storiche fino a quelli connessi con formazione e comunicazione che spesso hanno l'obiettivo di porlo al centro di un territorio, si confronta con un'eterogeneità di risultati dal punto di vista della messa in display (Modena, 2024, p. 71). Patrimoni complessi e intricati, spesso organizzati e disposti secondo finalità multiple e adattati alle necessità contingenti dell'impresa, sono lo specchio frequentemente delle intenzioni sottese alla costruzione delle raccolte stesse (Bulegato, 2008, p. 46) che stanno alla base dei percorsi museali. Possiamo però affermare con una certa sicurezza che la presenza di archivi e

musei attesta una compiuta consapevolezza e riflessività dell'impresa: una coscienza del valore della propria storia e del proprio ruolo socioculturale, oltre che economico, e uno strumento di connessione e dialogo con il territorio⁵, i distretti e le comunità. L'archivio, come il museo, rappresenta un osservatorio privilegiato per valutare la presa di coscienza – anche solo in forma embrionale – dell'impresa rispetto al valore, interno o esterno, della propria cultura e identità e, di conseguenza, del proprio patrimonio intangibile. All'interno dell'eterogeneità delle configurazioni che queste strutture possono assumere di caso in caso, sarà possibile leggere scelte orientate verso un pubblico di ricercatori, verso la stessa azienda oppure verso obiettivi più legati alla comunicazione; così come – per contrasto – la scelta di rinunciarvi, preferendo investire in altre istituzioni culturali o museali, anche non direttamente collegate alla ricostruzione della storia d'impresa, ma comunque capaci di orientare e definire la lettura della propria identità e del proprio percorso storico.

L'IDENTITÀ DELL'IMPRESA E IL RUOLO DEL DESIGN: DALL'ARCHIVIO ALLA SUA VALORIZZAZIONE.

Sistemi di relazioni complesse è inevitabile portino a narrazioni multiple, a molteplicità di racconti. Al fine di indagare un'impresa, l'archivio costituisce una sorta di “cartina di tornasole” del modo in cui essa concepisce la propria storia e, in definitiva, la propria identità, così come delle sue prospettive future, delle risorse e delle visioni che ne guidano le strategie d'azione. Concentrarsi sulle pratiche di conservazione della memoria e sui modelli espositivi che possano valorizzarla e rappresentarla rappresenta indubbiamente una strategia efficace per mettere a fuoco l'elemento al centro della nostra analisi – il design – e comprendere il ruolo che esso ricopre nella ridefinizione della dimensione estetica, sociale, economica, politica e identitaria del Made in Italy. Design di prodotto e di comunicazione visiva, prototipi e brevetti, design dei materiali sono oggetti d'archivio che possono rimanere un mero “bene” in riserva, scarsamente dialogante con i processi produttivi e con le strategie di crescita dell'impresa; oppure possono diventare una *capability*, uno strumento retroattivo attraverso cui l'impresa accresce reputazione, visibilità, prestigio, relazioni affettive e valoriali con il proprio pubblico, e al tempo stesso calibra strategie produttive e commerciali, intercetta nuovi bisogni e contesti, innova il senso del prodotto e i suoi significati socio-culturali. Apprezzare e quantificare lo stato dell'arte di archivi e musei, il loro statuto di “bene” o di *capability*, e le pratiche che accompagnano le dichiarazioni di intenti di uffici e reparti significa – da una prospettiva esterna che tuttavia mira a penetrare il cuore delle dinamiche aziendali – aprire un cono di luce sul ruolo che il design ha svolto, svolge e può svolgere nella ricognizione e nel rilancio del Made in Italy. Tutto ciò oltre le etichette tautologiche come “realizzato in Italia”, che spesso occultano, più che mostrare, la rete dinamica di rapporti e tensioni economiche, sociali, politiche, estetiche, culturali, geografiche e ambientali condensata in tale dicitura. Come portare l'archivio oltre la sua natura di giacimento, attribuendogli un ruolo centrale che riattivi e aggiorni la memoria conservata al suo interno, restituendola a una dimensione funzionale tanto alla ricerca e allo studio quanto alle dinamiche progettuali, produttive, di marketing e di comunicazione (Iannone e De Chiara, 2019) dell'identità e della storia aziendale?

ALCUNE PRIME CONCLUSIONI.

Se il design emerge come elemento costitutivo, generale e centrale del

funzionamento dell'impresa, il patrimonio culturale rappresenta il legame tra passato, presente e futuro dell'azienda, con un potenziale significativo di rivalutazione e valorizzazione.

Ad oggi non esistono strumenti in grado di mappare in modo sistematico ed esaustivo aspetti cruciali e determinanti dell'identità e del successo di un'azienda, quali il design e la cultura progettuale, l'identità visiva, la pubblicità e la comunicazione, la ricerca e sviluppo, le risorse umane, le misure di welfare, l'architettura e il design degli spazi di lavoro, le relazioni con il territorio e la comunità, la densità degli ecosistemi industriali in cui l'azienda opera, l'appartenenza a distretti, o ancora la presenza di archivi, musei, biblioteche, istituzioni, fondazioni e pratiche espositive, progettuali e di visual design (Bulegato e Dalla Mura, 2014; Ramírez Martín e Portela Filgueiras, 2022). Muovendoci «all'intersezione fra cultura del design e musei, esposizioni e archivi in Italia» (Bulegato e Dalla Mura, 2014, p. 7), l'obiettivo di questa ricerca è ricostruire connessioni, confronti e relazioni tra fondi, collezioni e archivi attraverso una ricerca storica e un approccio interdisciplinare, al fine di definire costanti in grado di restituire un aspetto quantificabile del patrimonio intangibile attraverso la memoria stessa dell'impresa. Quanto sono consapevoli oggi le imprese del ruolo strategico che archivi e musei possono potenzialmente svolgere nel promuovere e incrementare la produzione culturale attorno al proprio marchio (in termini, ad esempio, di divulgazione scientifica, dibattito mediatico, eventistica culturale)? A questa domanda – complessa e non immediata – si affianca la necessità di considerare le numerose problematiche affrontate quotidianamente dalle imprese, legate, ad esempio, alle complicazioni economiche e logistiche della conservazione e dell'archiviazione dei materiali, all'incompatibilità con i ritmi produttivi, alle difficoltà nel reperimento di personale specializzato. Ostacoli che spesso inibiscono l'attivazione di processi virtuosi, precludendo alle aziende un importante canale di valorizzazione del proprio patrimonio intangibile.

In questo senso, un processo di mappatura e analisi rappresenta il primo passo per strutturare una consapevolezza strategica rispetto al patrimonio intangibile, ponendo le basi affinché le aziende più virtuose possano leggere la propria storia per trovarvi soluzioni per il futuro. All'interno delle specificità che ciascun archivio o museo può presentare, una maggiore consapevolezza dell'importanza di una adeguata conservazione e valorizzazione del patrimonio costituisce un obiettivo fondamentale per ogni impresa. Un focus congiunto sulle dinamiche di salvaguardia e su quelle di animazione ed esposizione dei patrimoni intende dunque alimentare una riflessione teorica e progettuale integrata sul tema del patrimonio intangibile d'impresa.

Riferimenti bibliografici

- Bassi, A. (1995) 'Gli archivi del progetto', in *Archivi e imprese*, 11-12, pp. 144-160.
- Bassi, A. (2008) 'Archivi e musei d'impresa, istituti storici e valorizzazione della cultura del progetto', in G. Bigatti, M. Canella (a cura di), *Il Collegio degli ingegneri e architetti di Milano. Gli archivi e la storia*. Milano: Editore Franco Angeli, pp. 203-210.
- Bonini Lessing, E., Bosco, A. M., Bulegato, F., & Scodeller, D. (2019) 'Il design come bene culturale', in *MD Journal*, 4(8), pp. 6-15.
- Borja de Mozota, B., Kim, B. (2009) 'Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea', in *Design Management Review*, 20, pp. 66-76.
- Bassi, A., Bulegato, F., e Bonini Lessing, E. (2018) 'Design e cultural heritage per i distretti produttivi: Un nuovo progetto per il Museo dello Sportsystem di Montebelluna', in *MD Journal*, 5, pp. 106-115.
- Bulegato, F. (2008) *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*. Roma: Carocci.
- Bulegato, F., Dalla Mura, M. (2014) *Design Italiano: Storie da musei, mostre e archivi*, *ALS/Design. Storia e ricerche*, vol. 2 (n. 3), pp. 184-187.
- Bulegato, F. (2018) 'Musei e archivi d'impresa: Strumenti per rafforzare le relazioni', in A. Bassi, S. Bertoldo, E. Bonini Lessing, F. Bulegato e L. Calogero (a cura di) *Design, università, imprese, territorio: Progetti luav per il Veneto*. Venezia: Università luav di Venezia; Roma: Bibliografica Giuridica Ciampi, pp. 45-50.
- Clement, T., Hagenmaier, W., e Knies, J. L. (2013) 'Toward a Notion of the Archive of the Future: Impressions of Practice by Librarians, Archivists, and Digital Humanities Scholars', in *The Library Quarterly*, 83(2), pp. 112-130.
- Depauw, M. (2013) Reflections on Reconstructing Private and Official Archives, in M. Faraguna (a cura di), *Archives and archival documents in ancient societies: Legal documents in ancient societies IV*. Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste, pp. 259-266.
- Fanfani, T. (2012) 'Archivio storico d'impresa: un complesso percorso di affermazione', in R. Baglioni, F. Dal Giudice (a cura di) *L'impresa dell'archivio: organizzazione, gestione e conservazione dell'archivio d'impresa*, Livorno: Polistampa, pp. 19-47.
- Gemser, G., Candi, M. (2011) 'How Design Can Improve Firm Performance', in *Design Management Review*, 22(2), pp. 72-77.
- Girardi, D. Oliva, S. (a cura di) (2017) *I musei d'impresa in Veneto. Un connubio virtuoso tra territorio, impresa e turismo*. Venezia: Marsilio.
- Harju, A. (2012) *Design: The driving force behind intangible capital? Case Design Index companies*, International Design Business Management (IDBM), Master's thesis, Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics.
- Iannone, F., De Chiara, A. (2019) 'Il museo d'impresa: Strumento di engagement e heritage management', in *Micro & Macro Marketing*, 3, pp. 435-468.
- Manoff, M. (2004) 'Theories of the Archive from Across the Disciplines', in *Libraries and the Academy*, 4(1), pp. 9-25.
- Nyberg, M., Lindström, M. (2005) 'Muotoilun taloudelliset vaikutukset' (Working Paper No. 982) in *ETLA Discussion Papers*, No. 982. Provided in Cooperation with The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki. Disponibile su: (Ultimo accesso: 30 Giugno 2025).
- Ramírez Martín, S. M., Portela Figueiras, I. (2022) 'The strategic value of archives in organizations', in F.-J. Calzada-Prado (a cura di) *Boosting the Knowledge Economy*. Cambridge, MA: Chandos Information Professional Series, pp. 141-156.
- Schnapp, J. (2008) 'Animating the Archive', in *First Monday*, 13, s.p.
- Schnapp, J. (2021) 'Nuove fabbriche per nuovi saperi', in *Linguaggi nella società e nella tecnica 1968-2018*, Atti del convegno promosso dalla Associazione Archivio Storico Olivetti, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano. Ivrea: Edizioni Associazione Archivio Storico Olivetti, pp. 149-165.
- Scodeller, D. (2017) 'Archivi digitali e fonti documentali del design: Nuove prospettive storiche e storiografiche sul design? I casi Gio Ponti, Vinicio Vianello e Vico Magistretti', in *ALS/Design. Storia e Ricerche*, vol. 5 (n. 10), pp. 12-32.
- Turbinetto, M., Bardoscia, M. (2022) *Remixing Beauty. Archivi da reinterpretare per generare nuovo business*. Milano: Lupetti. Editori di Comunicazione.

Note

- 1 Per quanto riguarda la panoramica della zona presa in considerazione dalla nostra ricerca, il Veneto, si rimanda a Girardi, Oliva, 2017.

Autore	Giulia Ciliberto
---------------	------------------

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
---------------------	-------------------------------



Attraverso l'information design, l'impresa può esplicitare la propria identità collettiva, consolidare e condividere i suoi valori, supportare processi di apprendimento organizzativo, individuare traiettorie di sviluppo, valutare l'impatto di interventi specifici e orientare più consapevolmente le proprie scelte.

Mappatura e comunicazione del patrimonio intangibile d'impresa. Il ruolo strategico della data visualization

INTRODUZIONE

A partire dai primi anni Duemila, di pari passo con l'affermazione di un modello economico fondato sulla produzione di valore attraverso la gestione della conoscenza, si è acquisita graduale consapevolezza in merito all'importanza di individuare, mappare e valorizzare gli *asset* intangibili all'interno di imprese e organizzazioni. Allo stesso tempo, si è progressivamente manifestata l'esigenza di elaborare metriche e parametri per misurare, rappresentare e comunicare in modo efficace tali risorse immateriali, riconosciute sempre più spesso come *driver* strategici di innovazione e competitività (Marzo & Zambon, 2008).

Gli *asset* intangibili racchiudono infatti dimensioni che sfuggono ai tradizionali sistemi di misurazione finanziaria, comprendendo non soltanto elementi di ordine quantitativo, ma anche – e soprattutto – aspetti di natura qualitativa, legati ai valori, alle competenze, alle relazioni e alla cultura organizzativa. L'intento di mappare e comunicare il patrimonio intangibile d'impresa può dunque assumere un ruolo di rilievo sotto molteplici prospettive – cognitiva, culturale, organizzativa e valoriale – permettendo di riconoscere e strutturare il sapere aziendale e tradurlo in una narrazione coerente e condivisa.

Sebbene originato da un ambito di matrice prevalentemente economica, lo scenario fin qui delineato chiama ineludibilmente in causa il ruolo dell'*information design*, branca della cultura del progetto specificamente deputata alla traduzione in forma grafica dei dati e delle informazioni (Allison & Coates, 2014).

Nella sua accezione più ampia, l'*information design* non si limita a organizzare contenuti astratti in forme visive chiare e intelleggibili, ma può configurarsi come un effettivo veicolo di interpretazione e mediazione culturale, in grado di favorire la comprensione profonda di connessioni, valori e significati. In effetti, il contesto aziendale ricorre frequentemente all'uso di infografiche per la produzione di report integrati, bilanci e altri strumenti di documentazione strategica; tuttavia, questi materiali vengono spesso realizzati internamente, senza il supporto di competenze specifiche nel campo dell'*information design*, con il rischio di comprometterne qualità visiva ed efficacia comunicativa. Un approccio progettuale consapevole, invece, permetterebbe di tradurre i dati in forme più accessibili e significative, valorizzando il potenziale conoscitivo e narrativo dell'informazione.

L'esigenza di mappare e comunicare visivamente l'immateriale si manifesta con crescente urgenza anche al di fuori dell'ambito strettamente aziendale investendo il concetto stesso di "patrimonio", inteso non solo come insieme di pratiche e conoscenze condivise, ma come sistema in evoluzione di valori,

relazioni e saperi. Espressivo di tale orientamento è, ad esempio, il progetto della piattaforma digitale *Dive into Intangible Cultural Heritage*, sviluppato nel 2018 dall'information designer olandese Nadieh Bremer, fondatrice dello studio Visual Cinnamon, su incarico della Sezione del Patrimonio Culturale Immateriale dell'UNESCO; tale organismo si occupa di tutelare, a livello globale, le espressioni culturali trasmesse di generazione in generazione – come le tradizioni orali, le convenzioni sociali e le pratiche rituali – stilando specifiche liste di criteri per la loro identificazione, documentazione, salvaguardia e valorizzazione.

Sulla base di questo mandato, la piattaforma propone modalità di visualizzazione delle informazioni concepite per esplicitare le connessioni e la natura sfaccettata di questo patrimonio, trasformando parametri derivanti da una catalogazione statica in un'esperienza densa e dinamica (Schnüttgen, 2025).

FIGURA 02 – P. 66

Muovendo da tali premesse, il presente contributo sintetizza il percorso di ricerca e progetto che, parallelamente allo sviluppo del modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, è stato condotto in relazione alla sfera dell'information design, ripercorrendone impostazione metodologica e risultati applicativi.

La prima parte presenta gli esiti della ricognizione analitica che ha portato all'individuazione di specifiche categorie concettuali utili a definire le principali modalità attraverso cui l'information design può operare strategicamente nella rappresentazione e trasmissione di dimensioni immateriali quali valori, conoscenze e competenze organizzative. In continuità con tale categorizzazione, la seconda parte del contributo illustra il lavoro di information design sviluppato nel quadro complessivo della ricerca, descrivendone gli ambiti di intervento, gli obiettivi specifici e gli output progettuali finalizzati a rendere più accessibili gli obiettivi e i risultati della mappatura.

Nel ripercorrere le tappe di un approccio di ricerca svolto «attraverso il design» (Stappers & Giaccardi, 2014), si argomenta la complessiva considerazione dell'information design in qualità di apparato conoscitivo utile a supportare la mappatura e la comunicazione del patrimonio intangibile d'impresa.

INFORMATION DESIGN PER IL PATRIMONIO INTANGIBILE D'IMPRESA

Non è semplice stabilire criteri “naturali” di rappresentazione del patrimonio intangibile d'impresa, intendendo per “naturale” una forma di visualizzazione capace di instaurare associazioni empatiche con le entità e i processi del mondo reale, favorendo una comprensione intuitiva dei fenomeni rappresentati (Teagarden, 1999). Visualizzare l'intangibile implica la necessità di veicolare percezioni, significati e forme di conoscenza condivisa: ciò richiede un equilibrio calibrato tra rigore analitico e sensibilità comunicativa, capace di tradurre non solo informazioni finanziarie o istituzionali, ma soprattutto valori, saperi, relazioni.

Guardando al panorama nazionale e internazionale, la fase iniziale del lavoro ha previsto una ricognizione analitica mirata all'individuazione di casi studio significativi di progetti di information design orientati a visualizzare e comunicare dimensioni immateriali connesse all'attività di imprese e organizzazioni. Tale ricognizione ha consentito di delineare tre principali traiettorie di approccio al progetto di information design, che nei paragrafi successivi verranno sinteticamente illustrate in riferimento alle categorie concettuali di “identità”, “accessibilità” e “pianificazione”.

Identità

La prima traiettoria individuata implica la considerazione della visualizzazione dei dati come componente fondativa di un sistema di *brand identity*: in questa prospettiva, l'information design diviene il vero e proprio pilastro attorno cui si articola il linguaggio visivo e valoriale dell'organizzazione.

Appare in tal senso paradigmatico il progetto realizzato da Jakob Trollbäck e dal suo team presso lo studio grafico The New Division in occasione del lancio ufficiale dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, programma d'azione sottoscritto nel 2015 dai paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Il progetto ha riguardato la definizione di un sistema di icone – una per ciascuno dei 17 principali obiettivi definiti dall'Agenda – concepito per rappresentare in forma sintetica e coerente la complessità delle sfide contemporanee connesse allo sviluppo globale in termini economici, sociali e ambientali.

Tale impostazione valorizza la capacità dell'information design di tradurre visivamente concetti complessi, con l'obiettivo di renderli universalmente comprensibili, riconoscibili e comunicabili in modo trasversale a contesti e culture differenti, stimolando negli utenti consapevolezza, immedesimazione e operatività (Swain & Dobers, 2025).

FIGURA 02 – P. 67

Accessibilità

La seconda traiettoria individuata implica il coinvolgimento dell'information design al fine di potenziare l'accessibilità ai dati aziendali, con l'obiettivo di rendere tali informazioni comprensibili non solo da parte di esperti del settore, ma anche dagli utenti interni non specializzati e dal pubblico esterno all'organizzazione.

Espressiva di tale impostazione risulta la collaborazione tra Repsol, multinazionale spagnola attiva nei settori del petrolio e del gas naturale, ed Estrada Design, studio di grafica e comunicazione con sede a Madrid, che dal 2008 cura la progettazione di un'ampia gamma di pubblicazioni aziendali. Casi esemplari del successo di questa collaborazione sono la riprogettazione della *Guía Repsol*, storica guida gastronomica e turistica acquisita e pubblicata da Repsol a partire dal 2009, e il bilancio aziendale del 2018, che ha ottenuto il terzo premio per il miglior rapporto finanziario agli IR Magazine Awards.

Riconoscendo nell'information design una prassi capace di integrare trasparenza, etica e strategia, questo approccio può contribuire a orientare la selezione delle informazioni da divulgare, al fine di rendere espliciti i principi e i valori in relazione a cui l'organizzazione assume un impegno concreto (Turilli & Floridi, 2009).

FIGURA 03 – P. 68

Pianificazione

La terza traiettoria individuata colloca l'indagine in relazione alla sfera della *Business Intelligence*, intesa come l'insieme di processi, tecnologie e strumenti di cui le imprese dispongono per raccogliere, analizzare e trasformare i dati in informazioni strategiche e facilmente fruibili.

Si tratta di un'esigenza estremamente concreta nel contesto contemporaneo, caratterizzato dalla crescente proliferazione dei dati, in cui l'information design assume un ruolo centrale, consentendo di individuare le modalità più efficaci per rappresentare e comunicare specifiche tipologie di informazioni. A tale esigenza fa riscontro la crescente diffusione di strumenti come Power BI, piattaforma di analisi dei dati sviluppata da Microsoft, che consente la realizzazione di *dashboard* infografiche utili per analizzare dati storici e in tempo

reale, individuare tendenze, ottimizzare le operazioni e prevedere scenari futuri.

Nel permettere a organizzazioni e imprese di valutare in dettaglio le proprie prestazioni, l'implementazione di questo genere di strumenti evidenzia come la visualizzazione dei dati possa oggi rappresentare un mezzo strategico per pianificare i processi decisionali in modo informato e consapevole (Becker & Gould, 2019).

FIGURA 04 – P. 69

MAPPARE E COMUNICARE IL PATRIMONIO INTANGIBILE D'IMPRESA

Parallelamente all'elaborazione del modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, il lavoro progettuale ha avuto come obiettivo la realizzazione di un apparato infografico volto a supportare e comunicare il processo di ricerca, rendendo comunicabili nozioni, dinamiche e connessioni emerse. Con questo obiettivo, è stato definito un approccio mirato a rendere i dati derivanti dalla ricerca il più possibile leggibili e interpretabili da parte delle imprese, attraverso una metodologia quali-quantitativa coerente con le linee guida sviluppate per la comunicazione complessiva dell'ecosistema iNEST.

Il lavoro si è articolato attraverso tre principali ambiti di intervento, con l'obiettivo di finalizzare specifici *output* progettuali mirati a supportare la ricerca, e la restituzione dei suoi esiti, sottolineando il ruolo dell'information design in qualità di dispositivo identitario, valoriale, e decisionale. In generale, si è cercato di mantenere quanto più possibile una dimensione di modularità sia nella classificazione sia nella restituzione delle informazioni, così da garantire flessibilità e coerenza tra i diversi livelli di rappresentazione, facilitando una lettura comparativa dei risultati (Hill & Lachenmeier, 2022).

Un primo ambito progettuale ha avuto come scopo quello di rendere visivamente riconoscibili gli obiettivi della ricerca, e il concetto stesso di patrimonio intangibile d'impresa, da parte delle aziende coinvolte, favorendo la massima leggibilità e accessibilità delle informazioni. Tale intento ha condotto, in primo luogo, alla definizione di un sistema di icone destinate a rappresentare visivamente i concetti chiave corrispondenti agli indicatori elaborati per la mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, con l'obiettivo di attribuire loro maggiore immediatezza percettiva e comunicativa. A questo fine, è risultato pertinente il riferimento a *Material Design*, repertorio *open source* di principi e componenti per la progettazione di interfacce ed esperienze utente, che introduce metafore visive di natura materiale per rappresentare in modo intuitivo e accessibile concetti altrimenti astratti (Desai, 2017).

FIGURA 05 – P. 70

Su tali premesse è stato realizzato un apparato di artefatti infografici finalizzato a esplicitare il significato degli indicatori inclusi nel modello di mappatura, che si è impiegato in qualità di supporto di facilitazione durante le interviste condotte con i referenti delle aziende partecipanti alla ricerca.

FIGURE 06-07 – P. 71

Un secondo ambito progettuale ha riguardato l'ideazione e la realizzazione di infografiche volte a illustrare il funzionamento globale del modello di mappatura e a restituire visivamente gli esiti delle misurazioni ottenute dalla sua applicazione in relazione alle realtà aziendali coinvolte. Questa finalità ha

necessariamente implicato la messa a fuoco degli aspetti più significativi da esplicitare in relazione al modello: la razionalità dei criteri di misurazione, la gerarchia di indicatori e meta-indicatori, il peso relativo dei diversi parametri nei singoli casi e nel complesso, nonché le connessioni esistenti tra di essi.

Come punto di partenza per la produzione delle infografiche si è fatto ricorso a RAWgraphs, applicazione web sviluppata a partire dal 2017 dal DensityDesign Lab del Politecnico di Milano; fortemente orientata a principi di trasparenza dei processi e condivisione dei saperi (Azzi *et al.*, 2017): la natura flessibile, iterativa e data agnostic di tale strumento è risultata particolarmente idonea per rendere leggibili configurazioni e composizioni eterogenee tipiche degli *asset* immateriali, quali gerarchie, pesi e flussi reciproci, ponendo l'accento sull'esplorazione della componente qualitativa del dato.

Un terzo ambito progettuale ha comportato l'integrazione di componenti infografiche all'interno del prototipo della piattaforma digitale, sviluppata contestualmente agli altri *output* con l'obiettivo di rendere navigabili e fruibili gli esiti della mappatura del patrimonio intangibile d'impresa. Questo fronte di operatività ha richiesto riflessioni all'intersezione tra information e interaction design, volte a garantire la costruzione di un sistema coerente di elementi di interfaccia in linea con un paradigma orientato in prima istanza alla funzionalità d'uso e alla flessibilità (Kosara & Hauser, 2003).

Allo stato attuale, la piattaforma presenta alcune infografiche dinamiche che, attraverso semplici interazioni con l'utente, consentono la navigazione dei dati sia su scala territoriale sia sui singoli indicatori e meta-indicatori, permettendo un primo confronto sinottico tra i diversi livelli di analisi. Gli sviluppi futuri prevedono la possibilità di integrare aggiornamenti in tempo reale, basati sugli input forniti dalle imprese, individuando tra gli strumenti attualmente disponibili quello più adeguato a garantire tale funzionamento in riferimento alla rappresentazione del patrimonio intangibile d'impresa.

CONCLUSIONI

Nel ripercorrere le diverse fasi di questo lavoro, emerge con chiarezza come l'information design possa assumere un ruolo strategico nella valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa, offrendo strumenti capaci di rendere visibili dimensioni altrimenti difficili da identificare, descrivere e comunicare. La visualizzazione dei dati si configura infatti come un dispositivo interpretativo prima ancora che rappresentativo, consentendo di dare forma a ciò che, pur svolgendo un ruolo determinante per il funzionamento delle organizzazioni, non trova facilmente espressione nei tradizionali sistemi di misurazione. Attraverso l'information design, l'impresa può esplicitare la propria identità collettiva, consolidare e condividere i suoi valori, supportare processi di apprendimento organizzativo, individuare traiettorie di sviluppo, valutare l'impatto di interventi specifici e orientare in modo informato le proprie scelte.

Riconoscendo nell'information design una prassi capace di integrare trasparenza, estetica e strategia, la mappatura del del patrimonio intangibile d'impresa può individuare un mezzo per accrescere la qualità delle informazioni oltre a riportarne le caratteristiche quantitative, generando nuova e più profonda consapevolezza (Tan & Churchill, 2018). Nel quadro del progetto, tale potenzialità è stata tradotta in scelte di visualizzazione continuamente negoziate con le imprese coinvolte, sia nel corso delle interviste sia in occasione della restituzione dei report di sintesi. L'apparato visivo è stato progressivamente affinato in funzione dei riscontri ricevuti e delle esigenze emerse. Le modalità rappresentative adottate sono state infatti oggetto di confronto sistematico con i referenti aziendali lungo tutte le fasi della ricerca: prima nel corso

delle interviste, poi durante la restituzione dei report di sintesi e, infine, nelle discussioni che hanno accompagnato lo sviluppo della piattaforma digitale. Questo dialogo ha consentito di affinare progressivamente le scelte grafiche e le modalità di strutturazione dei dati, rendendole sempre più aderenti alle esigenze di leggibilità, interpretazione e utilizzo espresse dagli interlocutori, e contribuendo allo sviluppo di soluzioni maggiormente pertinenti e funzionali ai loro contesti operativi. L'information design si è in tal modo configurato non come una scelta formale imposta dall'esterno, ma come un effettivo terreno di co-produzione e condivisione di senso, capace di attivare processi di comprensione profonda e realmente condivisa da parte degli utenti coinvolti (Morelli *et al.*, 2021).

Alla luce del percorso qui delineato, e in base dei riscontri raccolti nel corso del lavoro, è possibile argomentare come l'investimento in information design rappresenti oggi una leva significativa per potenziare non solo la comunicazione finanziaria, ma anche la percezione complessiva dell'identità aziendale. Una rappresentazione chiara e coerente dei propri *asset* immateriali può supportare l'impresa nel rafforzare la propria credibilità verso l'esterno, rendendo trasparenti criteri decisionali, orientamenti valoriali e pratiche organizzative, favorendo al tempo stesso il consolidamento della coesione interna. In questo senso, l'information design diviene un mediatore culturale capace di tradurre gli elementi costitutivi dell'identità in forme che facilitano comprensione, riconoscimento e partecipazione, offrendo ai diversi interlocutori un repertorio condiviso di significati, priorità e obiettivi comuni; assecondare le aziende nel comprendere appieno la portata di tale impatto, e abilitarle nel relazionarsi con figure professionali in grado di padroneggiare in modo maturo i principi, i linguaggi e gli strumenti dell'information design, può rappresentare un'opportunità concreta per gettare un ponte fra progetto e imprenditorialità (Heller & Talarico, 2013).

In conclusione, la crescente centralità dell'alfabetizzazione al dato nella cultura d'impresa conferma la necessità di adottare un approccio più consapevole e strutturato alla comunicazione visiva dell'informazione, capace di integrare rigore metodologico, chiarezza analitica e sensibilità espressiva. Visualizzare non significa soltanto mostrare, ma scegliere, interpretare, rendere intelligibile: significa attribuire significato ai dati, strutturare narrazioni e costruire forme di conoscenza condivisa, all'intersezione fra sapere scientifico e cultura umanistica (Drucker, 2014). In tal senso, interrogarsi su come la visualizzazione dei dati sia oggi rilevante per il contesto aziendale rappresenta una domanda centrale – e sempre più cruciale – per orientare in modo consapevole la mappatura e la comunicazione degli asset intangibili all'interno delle strategie d'impresa. La mappatura del patrimonio intangibile rappresenta in questo senso un banco di prova paradigmatico: mostra come l'information design possa individuare uno spazio in cui informazioni, valori e identità trovano una forma comune, capace di restituire la complessità dell'impresa e, al tempo stesso, orientarne il futuro.

Riferimenti bibliografici

- Azzi, M., Caviglia, G., Elli, T., Mauri, M. & Ubaldi, G. (2017) 'RAW-Graphs: A Visualisation Platform to Create Open Outputs', in F. Paternò, L. D. Spano, C. Ardito, & C. Santoro (a cura di). *Proceedings of CHIItaly 2017*. New York, NY: Association for Computing Machinery, pp. 28:1-28:5.
- Becker, L. T., & Gould, E. M. (2019) 'Microsoft Power BI: Extending Excel to Manipulate, Analyze, and Visualize Diverse Data', in *Series Review*, 45(3), pp. 184-188.
- Desai, R., & Desai, R. (2017) 'Google Material Design. The User Interface Development Notion', in *International Journal for Scientific Research and Development*, pp. 125-127.
- Drucker, J. (2014) *Graphesis: Visual forms of knowledge production*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ellison, A., & Coates, K. (2014) *An Introduction to Information Design*. Londra: Hachette UK.
- Heller, S., & Talarico, L. (2013) *Design Firms Open for Business*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Hill, D., & Lachenmeier, N. (2022) *Visualizing Complexity: Modular Information Design Handbook*. Basilea: Birkhäuser Verlag.
- King, R., Churchill, E. F., Tan, C., & McFarland, C. (2017) *Designing with data: Improving the user experience with A/B testing*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Kosara, R., Hauser, H. & Gresh, D. (2003) 'An Interaction View on Information Visualization', in L. Kobbelt, P. Schröder, & H. Hoppe (a cura di). *Eurographics 2003*. Goslar: Eurographics Association
- Marzo, D. G., & Zambon, D. S. (2012) *Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Morelli, A., Johansen, T. G., Pidcock, R., Harold, J., Pirani, A., Gomis, M., Lorenzoni, I., Haughey, E., & Coventry, K. (2021) *Co-designing engaging and accessible data visualisations: A case study of the IPCC reports*. In *Climatic Change*, 168(3), pp. 26.
- Schnüttgen, S. (2025) *Living Heritage—A Contribution from UNESCO*. In C. Wulf (A c. Di), *Handbook on Intangible Cultural Practices as Global Strategies for the Future: Twenty Years of the UNESCO Convention on Safeguarding Intangible Cultural Heritage* (pp. 39-54). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72123-6_2
- Stappers, P. J. & Giaccardi, E. (2017) 'Research through Design', in M. Soegaard, R. Friis-Dam (a cura di). *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction*. Tranbjerg: The Interaction Design Foundation.
- Swain, R. B., & Dobers, P. (2025) 'The Sustainable Development Goals Promise and Beyond', in Swain, R. B. & Dobers, P. *Routledge Handbook of the UN Sustainable Development Goals Research and Policy*. Abingdon: Routledge.
- Tegarden, D. P. (1999) 'Business Information Visualization', in *Communications of the Association for Information Systems*, 1(4), pp. 2-38.
- Turilli, M., & Floridi, L. (2009) 'The ethics of information transparency', in *Ethics and Information Technology*, 11(2), pp. 105-112.

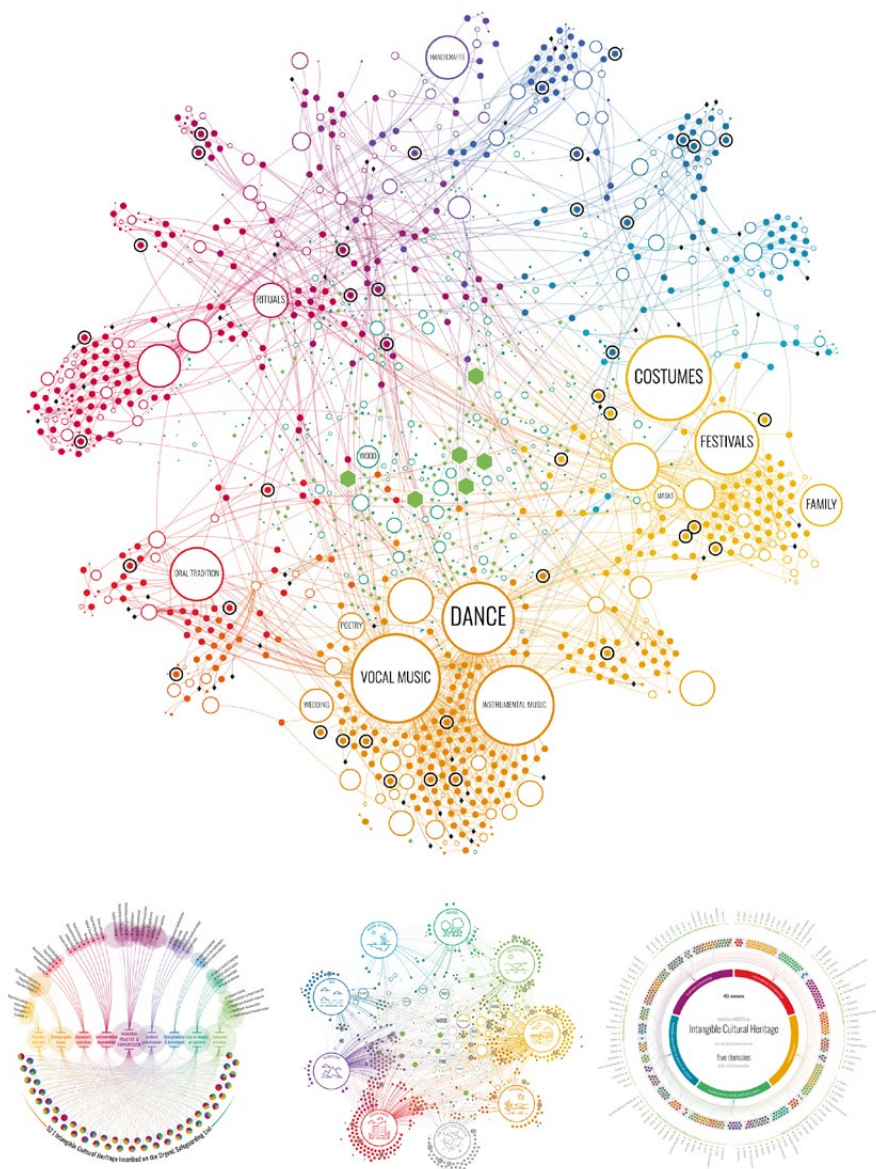


FIGURA 01

Dive Into Intangible Cultural Heritage, Visual Cinnamon, 2018
 Esempi di visualizzazioni di dati presenti all'interno della piattaforma digitale
Dive Into Intangible Cultural Heritage.



Sustainable
Development
Goals

FIGURA 02

Sustainable Development Goals (SDGs), The New Division, 2015
Set di icone corrispondenti ai 17 principali obiettivi individuati dall'Agenda 2030
per lo Sviluppo Sostenibile.



FIGURA 03

Bilancio aziendale Repsol, Estrada Design, 2018
 Il numero otto, simbolo dell'infinito, è utilizzato per esprimere i valori di energia, trasparenza e modernità dell'azienda.

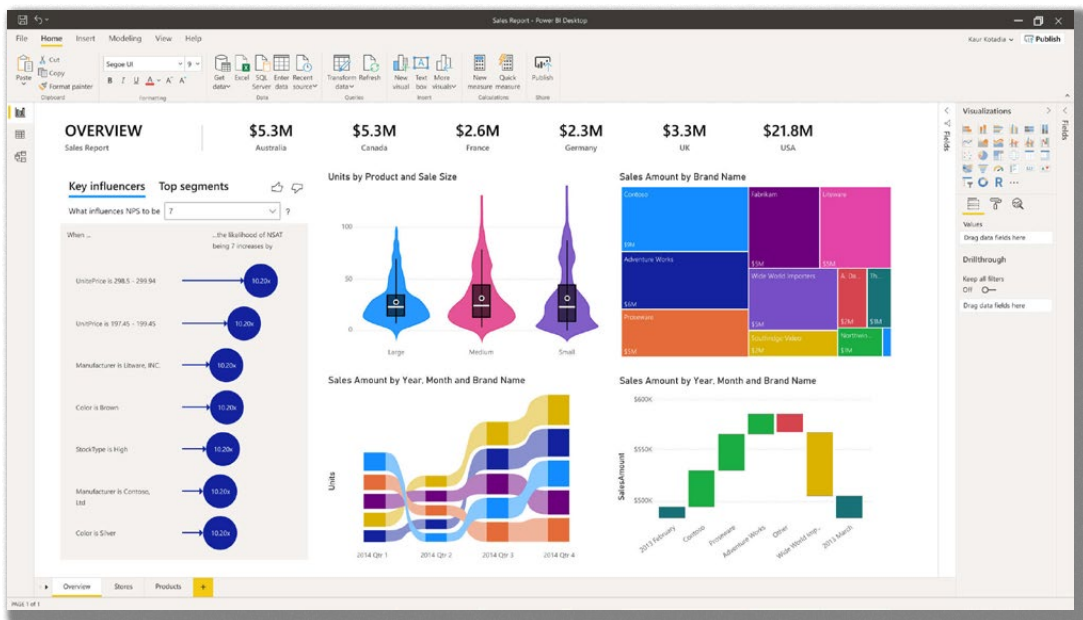
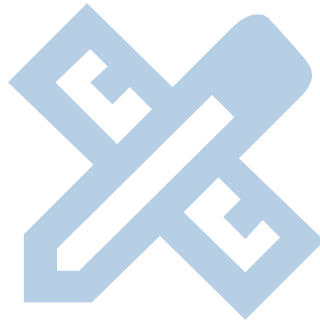


FIGURA 04

Power BI, Microsoft

Aspetto dell'interfaccia della piattaforma digitale di analisi e visualizzazione di dati aziendali Power BI.



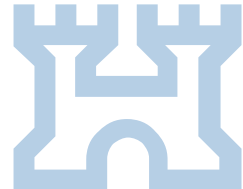
1
DESIGN



2A
RICERCA E
SVILUPPO



2B
IDENTITÀ E
COMUNICAZIONE



2C
PATRIMONIO
CULTURALE



3A
PATRIMONIO
CULTURALE



3B
SPAZI
AZIENDALI



3C
ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO



3D
FORMAZIONE



3E
WELFARE



3F
RELAZIONI

FIGURA 05

Patrimonio intangibile d'impresa

Il set di 10 icone scelte per identificare gli indicatori per la mappatura del patrimonio intangibile d'impresa sviluppati nell'ambito della ricerca.

Autore	Jacopo William de Denaro
Affiliazione	Università Iuav di Venezia



Riguardo alla definizione dell'utente, l'azienda è intesa come macro-utente: produttore dei dati che alimentano la mappatura e fruitore primario della stessa come strumento strategico interno.

Accessibilità e valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa: progetto di una piattaforma digitale

INTRODUZIONE

Nell'economia contemporanea, il patrimonio intangibile d'impresa costituisce una risorsa strategica di crescente rilevanza, la cui identificazione, documentazione e comunicazione presentano tuttavia notevoli difficoltà. *Asset* quali capitale umano, cultura organizzativa, saperi taciti e capacità relazionali sfuggono alle logiche tradizionali di gestione e valorizzazione, rimanendo spesso impliciti e invisibili persino ai soggetti che li possiedono. Il presente contributo affronta tale sfida mediante gli strumenti del design dell'informazione e della progettazione dell'interazione, riconoscendo che la mappatura del patrimonio intangibile non costituisce meramente una questione di identificazione dei dati, bensì implica processi complessi di interpretazione, rappresentazione e accessibilità. Il contesto di riferimento è costituito dal territorio veneto, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese operanti nei settori creativo e culturale, ambiti nei quali tradizione artigianale e innovazione coesistono generando forme peculiari di valore intangibile. Lo studio persegue un duplice obiettivo: sviluppare un metodo sistematico per mappare questo dominio ancora scarsamente codificato e progettare un'interfaccia digitale che renda tali informazioni accessibili e strategicamente azionabili. La sfida principale consiste nel tradurre la complessità degli *asset* intangibili in un modello formalizzato che risulti al contempo rigoroso e sensibile alle specificità di ciascun contesto. Per affrontare tale complessità, la ricerca adotta un approccio centrato sull'utente che coinvolge attivamente le imprese in tutte le fasi del processo: dalla raccolta dati mediante interviste qualitative e materiali visuali, alla definizione iterativa delle dimensioni di analisi, fino alla co-progettazione dell'interfaccia digitale. Il processo progettuale, inteso come pratica riflessiva e intenzionale (Löwgren & Stolterman, 2004), ha condotto a scelte di rappresentazione e interazione che si configurano come costitutive nella produzione di conoscenza. Parallelamente, viene promossa una dimensione conviviale nella quale le parti interessate partecipano attivamente alla costruzione di significato e valore, secondo un approccio partecipativo che informa l'intera metodologia (Sanders e Stappers, 2021). La ricerca utente assume così un ruolo metodologico centrale, finalizzato non soltanto a comprendere i bisogni informativi degli attori coinvolti, ma anche a calibrare linguaggio, modalità di visualizzazione e funzionalità della piattaforma in relazione alle pratiche e ai contesti d'uso effettivi. La progettazione dell'interazione assume quindi una valenza epistemologica: non si limita a organizzare o "vestire" dati preesistenti, ma contribuisce attivamente alla loro strutturazione, interpretazione e valorizzazione, trasformando la piattaforma digitale da mero archivio statico a strumento generativo di consapevolezza e riflessione strategica.

La digitalizzazione del patrimonio intangibile rappresenta una sfida metodologica che interseca diverse discipline: dal design dell'informazione alla progettazione dell'interazione, dalla ricerca utente alla visualizzazione di dati. Mentre esistono consolidate tradizioni di digitalizzazione del patrimonio culturale tangibile (musei virtuali, archivi digitali), la rappresentazione interattiva di *asset* intangibili d'impresa costituisce un dominio relativamente inesplorato che richiede strutture specifiche. Il presente lavoro adotta un approccio progettuale iterativo, che integra cinque fasi caratteristiche: empatizzare, definire, ideare, prototipare e testare (Micheli *et al.*, 2023). Tale quadro metodologico permette di strutturare il processo di ricerca-azione dalla comprensione del contesto alla validazione della soluzione progettuale. La prima fase ha richiesto una comprensione profonda degli utenti e del loro contesto. La ricerca utente assume qui ruolo centrale nella progettazione di piattaforme per tipologie di utenti eterogenee. Nella presente ricerca, questo approccio ha caratterizzato la fase esplorativa attraverso interviste semi-strutturate con le dodici imprese partner, nelle quali l'esperienza delle parti interessate è risultata indispensabile per comprendere domini di conoscenza contestuale e situata. La raccolta dati si è articolata attraverso interviste semi-strutturate della durata di 90-120 minuti, condotte presso le sedi aziendali o in modalità mista. Le interviste hanno seguito una traccia flessibile, strutturata attorno a nuclei tematici derivati dallo schema teorico ma aperti all'emersione di categorie native. Un elemento distintivo della metodologia adottata è stata l'integrazione di materiali visuali di supporto: card per ogni indicatore e mappa del patrimonio intangibile. Questi strumenti hanno funzionato come oggetti guida, facilitando il dialogo tra ricercatori e imprese e permettendo l'emersione di riflessioni situate sul tema. Gli artefatti visuali hanno stimolato narrazioni altrimenti implicite. Particolarmente significativo è stato osservare come gli intervistati abbiano costruito autonomamente percorsi narrativi scegliendo da quale indicatore iniziare per poi affrontarli tutti, creando una struttura basata su importanza percepita e connessioni logiche. Tale processo supporta l'utente in un processo di costruzione di senso (Weick, 1995) e ha fornito al team di ricerca intuizioni preziose sulle priorità strategiche e le logiche interpretative degli attori organizzativi. La fase di definizione ha sintetizzato le intuizioni raccolte in un problema chiaramente articolato. Nell'interazione tra uomo e macchina: si distingue tra design incentrato sul sistema e design incentrato sull'utente, enfatizzando come le interfacce efficaci debbano mediare tra complessità informativa e capacità cognitive umane (Norman, 2013). Tale principio ha guidato lo sviluppo del modello di mappatura e dell'interfaccia utente per la sua lettura. Nel contesto specifico della digitalizzazione del patrimonio culturale intangibile, le Convenzioni UNESCO (2003) hanno stimolato progetti di documentazione e valorizzazione digitale di pratiche, saperi e tradizioni. Tuttavia, l'applicazione di questo quadro metodologico al patrimonio intangibile d'impresa rimane limitata. Mentre esistono standard consolidati per la valorizzazione del capitale intellettuale (ISO 30401:2018 per i sistemi di gestione della conoscenza), mancano schemi specifici per la mappatura visuale e interattiva degli *asset* intangibili in contesti d'impresa. Riguardo alla definizione dell'utente, l'azienda è intesa come macro-utente: produttore dei dati che alimentano la mappatura e fruitore primario della stessa come strumento strategico interno. Gli utenti secondari includono ricercatori, responsabili politici e cittadini comuni, che beneficerebbero di una maggiore consapevolezza del tema e delle possibilità di mappare il patrimonio intangibile. È emerso come la piattaforma abbia un duplice ruolo nel mostrare la mappatura: citando il System Shifting Design (Design Council, 2021), la piattaforma promuove un

approccio consapevole del sistema, che considera complessità, collettività e prospettive multiple attraverso la lente del patrimonio intangibile, e possiede potenzialità trasformative del sistema, sfidando il sistema esistente e incoraggiando un cambiamento verso la valorizzazione del patrimonio intangibile attraverso strumenti adeguati. Ciò avviene offrendo una visione sistemica dell'azienda che sostiene una prospettiva olistica, non limitata a vendite e fatturato. Emerge un'architettura informativa della piattaforma che prevede due livelli principali: una sezione pubblica destinata alla consultazione aggregata dei dati sul patrimonio intangibile del territorio, e pannelli di controllo privati e personalizzati per ciascuna impresa.

FIGURA 01 – P. 80

La valutazione del patrimonio intangibile nelle pagine private delle singole imprese utilizza una scala a tre livelli per ogni indicatore, accompagnata da descrittori qualitativi contestualizzati. Tale sistema ibrido, quantitativo nel formato e qualitativo nella sostanza, risponde all'esigenza di rendere immediata la lettura senza tradire la complessità delle singole situazioni. Il design di interfacce e di strumenti di per supportare decisioni strategiche si colloca all'intersezione tra visualizzazione dati e la progettazione dell'interazione. Few (2006) identifica principi chiave per pannelli di controllo efficaci: riduzione del carico cognitivo, integrazione di contesto qualitativo con metriche quantitative, e supporto alla ricognizione di schemi in maniera immediata. Nella piattaforma progettata, questi principi si concretizzano attraverso la scelta di rappresentare le valutazioni numeriche su scala a tre livelli sempre accompagnate da descrittori qualitativi contestualizzati e note interpretative che documentano le evidenze, rendendo visibile l'invisibile e facilitando la ricognizione di schemi e la costruzione di riflessioni. La progettazione del pannello di controllo si allinea con la prospettiva proposta da Norman (2023) sui sistemi di visualizzazione per la gestione della complessità. Piuttosto che cercare una semplificazione eccessiva, la piattaforma adotta un approccio stratificato che combina dati quantitativi (i punteggi numerici delle diverse dimensioni) con informazioni qualitative (le narrazioni testuali e le evidenze documentali). Ciò permette di suddividere la complessità del patrimonio intangibile in rappresentazioni comprensibili e navigabili, mantenendo al contempo la ricchezza informativa necessaria per decisioni strategiche informate. L'obiettivo è creare uno strumento che focalizzi l'attenzione su dimensioni specifiche del capitale intellettuale, guidando l'azione verso la valorizzazione e il potenziamento degli *asset* intangibili in una prospettiva antropocentrica e sostenibile.

PROGETTAZIONE

Il processo di design della piattaforma ha adottato un approccio iterativo, avvalendosi di Figma per la prototipazione rapida e per facilitare la condivisione con le parti attraverso sessioni di verifica partecipative (Buxton, 2007). La progettazione dell'interfaccia si è articolata attraverso un approccio integrato che ha coinvolto la digitalizzazione delle modalità di visualizzazione, la costruzione di un sistema di elementi dell'interfaccia coerente e la definizione di una strategia di comunicazione visiva. L'area privata è stata concepita come un pannello di controllo interattivo che consente di navigare i contenuti della mappatura in profondità. La mappa territoriale del Triveneto utilizza un sistema di pallini neri accompagnati da macchie circolari di diversa dimensione e opacità: la dimensione sintetizza la presenza combinata e il ruolo dei patrimoni intangibili delle aziende, mentre l'opacità indica il livello di consapevolezza. L'obiettivo è restituire una comprensione d'insieme della ricchezza

immateriale presente sul territorio. Il sistema progettuale dell'interfaccia è stato strutturato secondo cinque principi fondamentali: coesione, modularità, scalabilità, accessibilità e chiarezza. La coerenza è garantita attraverso l'utilizzo ricorrente di icone nelle diverse aree, finalizzate a orientare l'utente rispetto ai diversi indicatori del patrimonio intangibile. La distinzione formale tra area pubblica e area privata genera due ambienti immediatamente riconoscibili. La modularità si manifesta nella ripetizione degli elementi, i quali conferiscono ordine e gerarchia; le intestazioni di sezione sono state concepite come moduli riutilizzabili, garantendo l'espansione futura del sistema. Le scelte tipografiche e cromatiche hanno seguito le linee guida preesistenti del progetto iNest, adattandole al medium digitale. Il font Montserrat, utilizzato esclusivamente nei pesi regular e medium, è stato declinato in una gerarchia tipografica differenziata tra area pubblica e privata. L'area pubblica presenta intestazioni principali a 96px con kernatura al -2% per garantire compattezza visiva, sottotitoli a 32px con interlinea al 120% e testi correnti a 24px con interlinea al 130% per favorire la leggibilità. L'area privata adotta dimensioni più contenute per conferire un carattere distintivo: titoli a 24px, paragrafi a 16px e testi correnti a 12px. La palette cromatica, costruita attorno al verde iNest (#50BAB5), è stata adeguata alle necessità dell'interfaccia con particolare attenzione alla sostenibilità energetica. Nell'area pubblica, lo sfondo è stato impostato su un grigio chiaro (#E9E9E9) per ridurre l'affaticamento visivo e l'impatto energetico. Nell'area privata, il verde è stato utilizzato con diversi livelli di opacità (30% per il menù laterale, 5% per l'area di lettura) al fine di differenziare le sezioni funzionali.

FIGURA 02 – P. 81

I contenuti sono organizzati secondo una griglia modulare (Fig. 3), con elementi su sfondo bianco, bordi arrotondati a 16px e un sistema di evidenziazione contestuale che utilizza sfondi bianchi in sfumatura per segnalare la sezione attiva nel menù. La gestione della complessità informativa è stata affrontata attraverso strategie di divulgazione progressiva e graduale (Nielsen, 2006). Nell'area pubblica le informazioni principali sono schermate, nascondendo contenuti estesi dietro accordion o schede in sovrapposizione.

FIGURA 03 – P. 82

Nell'area privata i contenuti sono strutturati a livelli di approfondimento, limitati a un massimo di tre livelli per mantenere l'interfaccia leggera e navigabile.

FIGURA 04 – P. 83

FIGURA 05 – P. 84

Le interconnessioni tra *asset* intangibili sono visualizzate in due modi: nella panoramica generale attraverso grafici che evidenziano in verde le connessioni principali tra indicatori, e nelle sezioni specifiche isolando le connessioni rilevanti e rendendo opache al 10% quelle non coinvolte dall'indicatore selezionato. Il prototipo interattivo, sviluppato interamente su Figma, collega l'area pubblica all'area privata attraverso flussi di navigazione che simulano l'esperienza utente finale. Le interazioni sono state gestite costruendo componenti riutilizzabili con animazioni precise: scatenati al click con animazioni istantanee per i cambi di pagina e animazioni smart (ease out 300ms) per le micro-interazioni. Questo crea un sistema di coerenza visiva e funzionale che supporta l'esplorazione autonoma e guidata del patrimonio intangibile aziendale. L'ultima fase del processo metodologico prevede la verifica della

soluzione progettuale con gli utenti finali, al fine di raccogliere valutazioni sistematiche e supportare l'iterazione progettuale. Il test di usabilità, condotto mediante protocolli standardizzati quali la scala di usabilità del sistema (Brooke, 1996) ed il Questionario sull'esperienza d'uso (Laugwitz *et al.*, 2008), consente di valutare non soltanto l'efficienza funzionale delle interfacce, ma anche le qualità esperienziali che determinano l'adozione e l'utilizzo continuativo di piattaforme conoscitive. Nella presente ricerca, tali strumenti sono stati integrati all'interno di sessioni di sperimentazione della durata di 75-90 minuti, condotte con i rappresentanti delle imprese partner. La tecnica del pensiero ad alta voce (Ericsson e Simon, 1993) è stata impiegata per rivelare processi cognitivi e strategie di navigazione altrimenti invisibili, fornendo elementi informativi cruciali per l'iterazione progettuale. Durante le sessioni, i partecipanti sono stati invitati a verbalizzare i propri pensieri mentre interagivano con il prototipo, attraverso una fase di navigazione libera seguita da compiti specifici; tale approccio ha permesso di identificare problematiche di comprensione e opportunità di miglioramento dell'interfaccia prima dello sviluppo finale. La struttura metodologica delle sessioni prevede due fasi distinte ma complementari. La prima fase si concentra sulla valutazione diretta del prototipo: dopo un'introduzione che contestualizza il progetto e la piattaforma—elementi già noti ai partecipanti grazie al loro coinvolgimento pregresso e alla presentazione del prototipo durante la tavola rotonda presso lo luav—viene richiesto di navigare liberamente il pannello di controllo privato utilizzando la tecnica del think-aloud, verbalizzando pensieri, perplessità e reazioni durante l'esplorazione del proprio patrimonio intangibile mappato. Questa fase si conclude con la compilazione di due questionari standardizzati: il Questionario sull'esperienza d'uso (Schrepp *et al.*, 2017), nella sua versione ridotta, che valuta l'esperienza utente attraverso otto coppie di aggettivi opposti su scala Likert a sette punti (ostruttiva-supportiva, complicata-facile, inefficiente-efficiente, confusionaria-chiara, noiosa-eccitante, non interessante-interessante, convenzionale-inventiva, normale-avanguardia); e la scala di usabilità del sistema (Brooke, 1996), che misura l'usabilità percepita attraverso dieci affermazioni valutate su scala Likert da 1 a 5: “Penso che mi piacerebbe usare spesso questo sistema”, “Ho trovato il sistema inutilmente complesso”, “Ho trovato il sistema facile da usare”, “Penso che avrei bisogno dell'assistenza di un tecnico per poter usare questo sistema”, “Ho trovato che le varie funzioni di questo sistema fossero ben integrate”, “Ho trovato che ci fossero troppe incongruenze in questo sistema”, “Immagino che la maggior parte delle persone impareranno a usare questo sistema molto rapidamente”, “Ho trovato il sistema molto macchinoso da usare”, “Mi sono sentito molto sicuro nell'utilizzare il sistema”, “Ho dovuto imparare molte cose prima di poter iniziare a usare questo sistema”. La seconda fase adotta un approccio esplorativo e partecipativo, focalizzandosi sull'identificazione di funzionalità potenziali attraverso stimoli individuali. Vengono presentate otto proposte funzionali: intuizioni personali (blocco note interno), obiettivi aziendali (impostazione e monitoraggio), confronto settoriale (analisi comparative con aziende simili), suggerimenti automatici (raccomandazioni personalizzate), archiviazione documenti (archivio interno), collaborazione interna (condivisione con colleghi), linea temporale evolutiva (cronologia degli aggiornamenti) e percorso guidato (esplorazione assistita). Per ciascuna proposta viene condotta una sessione di ideazione condizionata, durante la quale i partecipanti riflettono sull'utilità, sulle motivazioni e sui contesti d'uso specifici. La fase si conclude chiedendo ai partecipanti di selezionare le tre funzionalità ritenute prioritarie, fornendo così indicazioni concrete per lo sviluppo futuro della piattaforma. I risultati attesi da questo processo comprendono riscontri dettagliati relativi a usabilità e chiarezza dei contenuti, una lista prioritizzata di funzionalità desiderate e

riflessioni qualitative concernenti barriere all'adozione, contesti d'uso reali e stimoli strategici che potrebbero incentivare l'utilizzo continuativo della piattaforma. Le aziende partner sono state coinvolte nella sperimentazione nel momento in cui è stato condiviso con loro la relazione della mappatura del proprio patrimonio intangibile; attraverso comunicazioni via email sono state raccolte le disponibilità temporali ed è stata richiesta la partecipazione volontaria alle sessioni. Al momento della stesura del presente elaborato sono state completate due sessioni di sperimentazione; i risultati quantitativi derivanti dai questionari standardizzati e le riflessioni qualitative emersi durante le interazioni verranno analizzati, elaborati e presentati in una pubblicazione successiva, quando il campione sarà sufficientemente ampio da permettere conclusioni robuste e generalizzabili sull'efficacia complessiva dell'interfaccia progettata.

DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Le modalità di raccolta dati adottate—interviste approfondite, analisi documentale, visite in sito—garantiscono ricchezza informativa ma presentano evidenti problemi di scalabilità. L'estensione del metodo a campioni più ampi richiederebbe risorse umane e temporali difficilmente sostenibili, limite che risulta particolarmente critico qualora si consideri l'obiettivo di lungo termine di costruire una mappatura estesa del patrimonio intangibile territoriale. Tre direzioni di sviluppo emergono come promettenti per affrontare tale sfida. In primo luogo, l'ibridazione dei metodi di raccolta dati mediante integrazione di interviste qualitative con questionari strutturati compilabili autonomamente dalle imprese; in secondo luogo, la semplificazione mirata dello schema di mappatura; in terzo luogo, e più radicalmente, l'integrazione di sistemi di intelligenza artificiale capaci di supportare l'analisi dei materiali raccolti. L'esplorazione di approcci basati su AI per la valutazione del patrimonio intangibile rappresenta una frontiera promettente ma complessa. L'ipotesi di lavoro prevede l'utilizzo di modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM) addestrati sul corpus di dati raccolti—interviste trascritte, documenti, criteri di valutazione—per supportare l'analisi di nuovi casi. Un approccio integrato, che confronta le valutazioni di modelli diversi e calcola medie ponderate, potrebbe mitigare i pregiudizi o confusioni individuali di ciascun sistema

FIGURA 06 – P. 85

Tale scenario solleva questioni metodologiche ed etiche significative. Sul piano metodologico, permane il problema della validazione: come assicurare che le valutazioni algoritmiche catturino effettivamente le dimensioni rilevanti del patrimonio intangibile e non semplicemente modelli superficiali nei dati di addestramento? La comparazione sistematica tra valutazioni umane e algoritmiche, con analisi delle discrepanze, rappresenta una strategia di validazione necessaria. Sul piano etico, emergono interrogativi concernenti la trasparenza degli algoritmi, la spiegabilità delle valutazioni e la responsabilità finale delle decisioni basate su tali sistemi. Un risultato trasversale della ricerca riguarda la funzione performativa della mappatura stessa. Diverse imprese hanno riportato che il processo di riflessione stimolato dalle interviste e dalla visualizzazione dei risultati ha generato nuova consapevolezza sul proprio patrimonio intangibile, innescando processi di valorizzazione precedentemente assenti. Ciò suggerisce che la piattaforma digitale può funzionare non solo come strumento rappresentativo, ma come dispositivo generativo di nuove pratiche organizzative. Per massimizzare questo potenziale trasformativo,

occorre concepire la piattaforma non come prodotto finale, bensì come componente di un più ampio sistema di intervento. L'integrazione di funzionalità di definizione degli obiettivi, suggerimenti personalizzati e strumenti di collaborazione—emerse come priorità nella sperimentazione applicata—orienta in questa direzione. La sfida progettuale diventa allora quella di bilanciare supporto proattivo e autonomia decisionale dell'utente, evitando sia l'inerzia di sistemi puramente informativi sia la prescrittività di sistemi eccessivamente direttivi. Il presente studio ha documentato lo sviluppo di un approccio integrato alla mappatura e visualizzazione digitale del patrimonio intangibile d'impresa, applicato a un campione di dodici imprese venete. I risultati dimostrano la fattibilità tecnica e l'utilità percepita di una piattaforma digitale dedicata, evidenziando al contempo sfide significative legate a scalabilità, standardizzazione e sostenibilità del modello proposto.

Riferimenti bibliografici

- Brooke, J. (1996) 'SUS: A quick and dirty usability scale', in P. W. Jordan, B. Thomas, B. A. Weerdmeester, & I. L. McClelland (a cura di) *Usability evaluation in industry*. Londra: Taylor & Francis, pp. 189-194.
- Buxton, B. (2007) *Sketching user experiences: Getting the design right and the right design*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann.
- Carlucci, D., Kudryavtsev, D., Santarsiero, F., Lagrutta, R., & Garavello, A. C. (2022) 'The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge. Conceptualisation and practice', in *Knowledge Management Research & Practice*, 20(6), pp. 975-986.
- Design Council (2021, October) *Beyond net zero: A systemic design approach*. Londra: Design Council.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993) *Protocol analysis: Verbal reports as data*, Rev. ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Few, S. (2006) *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Laugwitz, B., Held, T., & Schrepp, M. (2008) 'Construction and evaluation of a user experience questionnaire', in A. Holzinger (a cura di) *HCI and usability for education and work*. Londra: Springer, pp. 63-76.
- Löwgren, J., & Stolterman, E. (2004) *Thoughtful interaction design: A design perspective on information technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Micheli, P., Wilner, S. J., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019) 'Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda', in *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), pp. 124-148.
- Nielsen, J. (2006) *Progressive disclosure*. Nielsen Norman Group. Disponibile su: <https://www.nngroup.com/articles/progressive-disclosure/> (Ultimo accesso: 30 Giugno 2025).
- Norman, D. A. (2013) *The design of everyday things*, Rev. ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Norman, D. A. (2023) *Design for a better world: Meaningful, sustainable, humanity centered*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sanders, E. B.-N., Stappers, P. J. (2012) *Convivial toolbox: Generative research for the front end of design*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Schrepp, M., Hinderks, A., Thomaschewski, J. (2017) 'Design and evaluation of a short version of the User Experience Questionnaire (UEQ-S)', in *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 4(6), pp. 103-108.
- UNESCO (2003) *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*. Disponibile su: <https://www.unesco.it> (Ultimo accesso: 2025).
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. New York: Sage Publications.

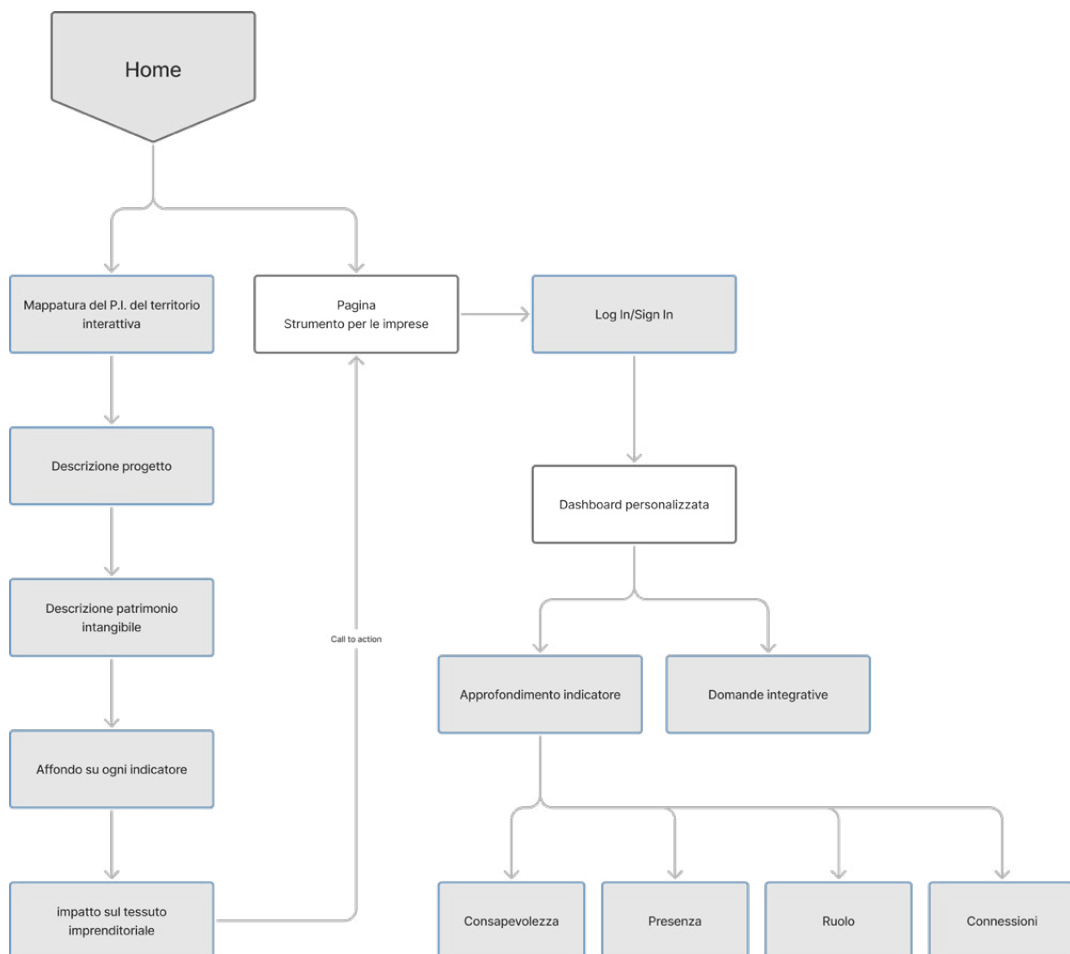


FIGURA 01

Architettura informativa

Schema rappresentate gli elementi costituenti la piattaforma del patrimonio intangibile d'impresa. Sulla sinistra i contenuti dell'area pubblica. Sulla destra la diramazione di contenuti delle *dashboard* private.

Tipografia area pubblica divulgativa

Lorem ipsum

Dolor sit amet consectetur adipiscing elit.

Vivamus suscipit.

Dui non ligula scelerisque, eget dignissim nisi consectetur. Fusce ac quam pharetra, vehicula est nec, sodales eros.

Nam sed laoreet libero

Ut egestas mauris

Titolo intestazione

Sottotitolo

Testo in evidenza

Paragrafo

Titoletto di sezione

Voce di menù

Tipografia dashboard privata

Lorem ipsum

Dolor sit amet consectetur adipiscing elit.

Vivamus suscipit.

Dui non ligula scelerisque

eget dignissim nisi consectetur. Fusce ac quam pharetra, vehicula est nec, sodales eros

Ut egestas mauris

Titolo

Intestazione

Paragrafo principale

Testo in evidenza

Paragrafo di approfondimento

Intestazione approfondimento

FIGURA 02

Sistema tipografico

Sopra la scala tipografica dell'area pubblica della piattaforma digitale.

Sotto la scala relativa alla *dashboard* privata.



FIGURA 03

Panoramica *dashboard* privata

Schermata del prototipo che mostra la panoramica del patrimonio intangibile di un'azienda fittizia per scopi divulgativi della forma del prodotto. L'interfaccia presenta in primo piano la mappatura della singola azienda restituendo subito una panoramica della presenza e delle connessioni tra gli assets. A lato un menù permette di entrare nel dettaglio dei singoli indicatori.

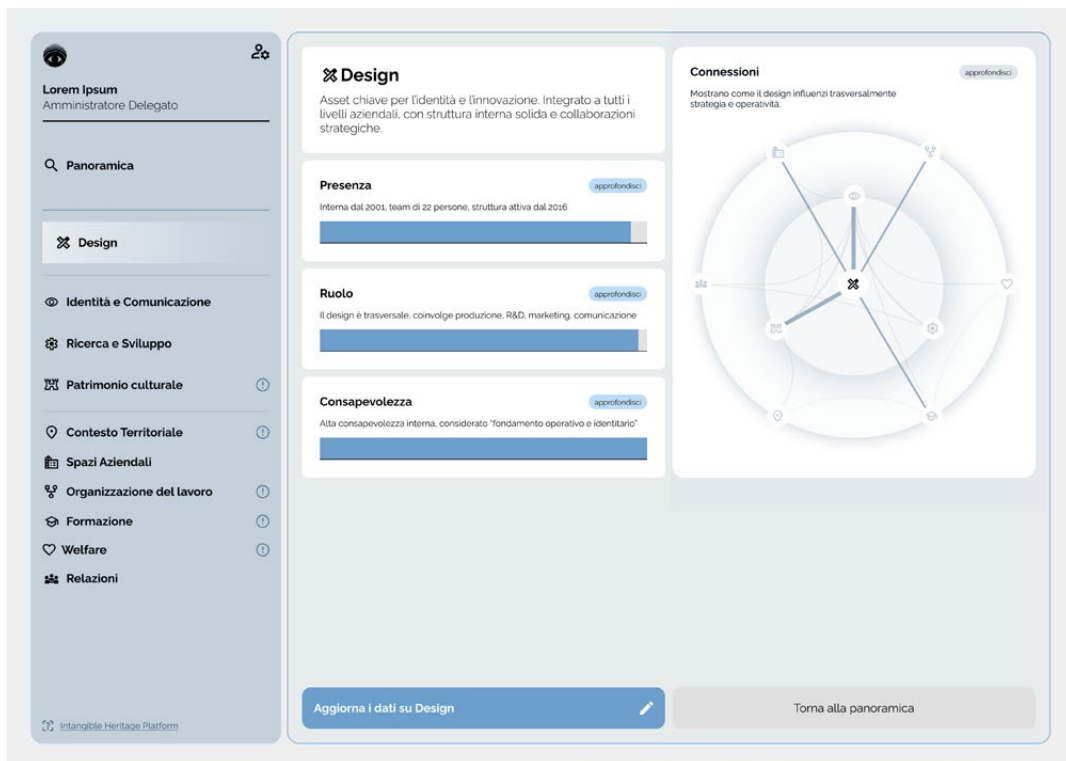


FIGURA 04

Indicatore “Design” *dashboard* privata

Schermata di approfondimento del singolo indicatore, in questo caso “Design”.

La forma della schermata è la medesima per tutti gli indicatori. Emerge il dettaglio della mappatura secondo “presenza”, “ruolo” e “consapevolezza”. Una grafica isola le connessioni relative all’asset in questione. Ognuno di questi elementi è approfondibile in pagine dedicate. In basso una call to action per approfondire dati mancanti o per tornare alla panoramica.

Uno strumento di divulgazione e mappatura strategica



Scopri come il patrimonio intangibile d'impresa contribuisce a costruire identità, innovazione e relazioni.

Distretto immateriale del Triveneto

presenza del patrimonio intangibile

attivazione del patrimonio intangibile



FIGURA 05

Area pubblica divulgativa

Parte della schermata dell'area pubblica della piattaforma. Un'intestazione che rappresenta un riassunto delle intenzioni del progetto e della stessa pagina. Sotto emerge la mappatura territoriale. In alto nel menù le voci che individuano le aree tematiche della pagina. In evidenza una call to action per accedere alla dashboard privata.

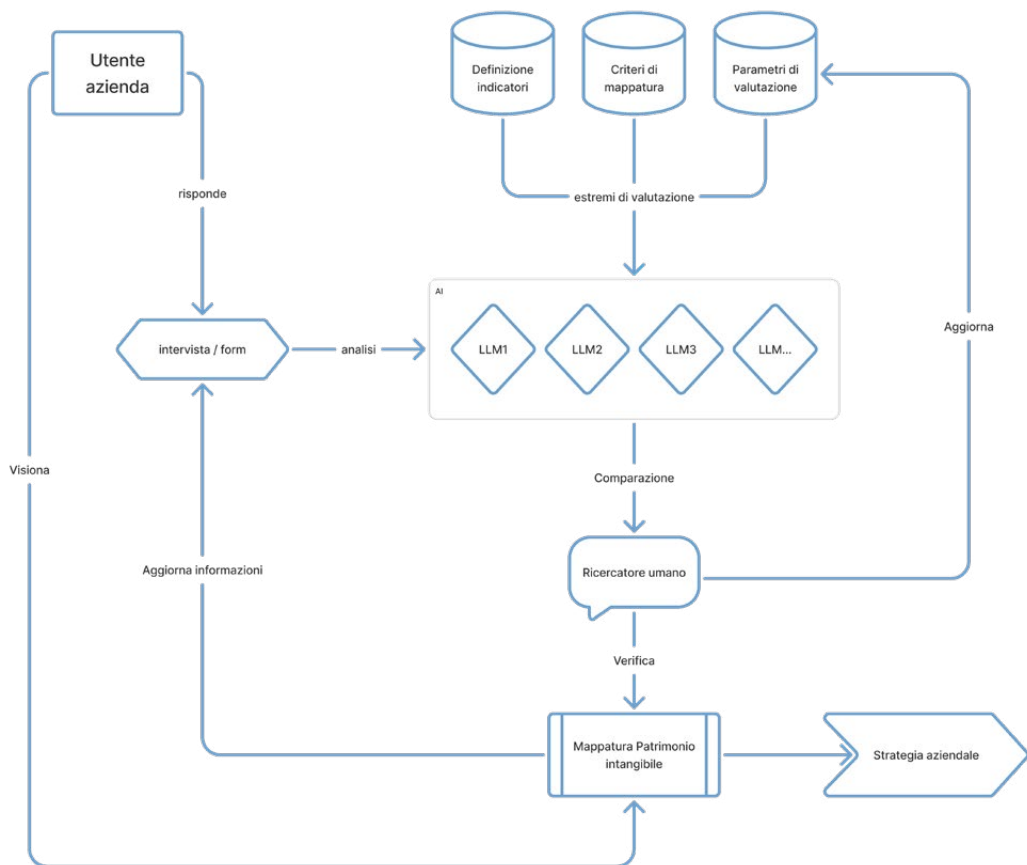


FIGURA 06

Schema di integrazione AI

Schema che propone l'uso di agenti AI per la valutazione del materiale qualitativo emerso dalle interviste con le imprese. Una comparazione tra le valutazioni emerse e una verifica da esperto umano permettono una valutazione accurata, che successivamente porta ad implementare i sistemi esistenti.

Autore	Stefania Tonin
---------------	----------------

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
---------------------	-------------------------------



La gestione della conoscenza, delle competenze, delle relazioni e dei processi di innovazione rappresentano una componente strategica imprescindibile per mantenere un vantaggio competitivo, accrescere la capacità di adattamento ai cambiamenti e generare valore nel lungo periodo.

Oltre il visibile. Il ruolo del patrimonio intangibile nella creazione di valore

Dagli anni Ottanta del secolo scorso, le economie avanzate hanno attraversato una profonda trasformazione strutturale caratterizzata dal progressivo superamento del modello industriale tradizionale e dall'affermazione di un nuovo paradigma fondato sulla conoscenza come principale risorsa produttiva. Il passaggio dalla società industriale a quella della conoscenza comporta un cambiamento radicale nella natura del capitale e delle risorse economiche. Nel modello fordista il valore veniva generato soprattutto attraverso l'uso di capitale fisico e lavoro standardizzato, nel modello della conoscenza, il valore si fonda sempre più su *asset* intangibili come competenze, *know-how*, reputazione, capacità innovativa e relazioni con i diversi stakeholder. Questi beni della conoscenza (*knowledge assets*) si definiscono come risorse intangibili che concorrono alla progettazione, alla produzione e alla fornitura di prodotti e servizi (Hoe, 2006), sono difficilmente replicabili e non rivali, costituiscono la base del vantaggio competitivo (Nonaka & Takeuchi, 1995) e rappresentano i fattori chiave per la crescita, l'aumento della produttività e la competitività (OECD, 1996; Foray, 2004). Nonaka (2007, p. 165) aggiunge un'ulteriore precisazione in merito alla conoscenza. Egli distingue tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. La conoscenza esplicita è formale e sistematica e può essere facilmente condivisa e comunicata ad esempio in formule scientifiche, software, o prodotti. La conoscenza tacita, invece, possiede una rilevante dimensione cognitiva, consiste in modelli mentali, credenze e prospettive così profondamente radicati da essere dati per scontati e, proprio per questo, difficilmente esprimibili in modo esplicito. L'intersezione di queste due dimensioni, conoscenza tacita ed esplicita, permette di distinguere quattro modelli di creazione della conoscenza nelle diverse organizzazioni che rappresentano la cosiddetta spirale evolutiva della conoscenza in cui virtuosamente il patrimonio cognitivo si arricchisce, elevando il valore economico e innovativo. Il primo modello è rappresentato dalla socializzazione, in cui la conoscenza tacita viene trasmessa direttamente da individuo a individuo mediante l'esperienza condivisa, l'osservazione e l'imitazione. È il sapere che si apprende "stando accanto" a chi lo possiede, come accade nel rapporto tra maestro e apprendista: un apprendimento profondo ma ancora personale, non formalizzato né sistematizzato. Il secondo modello, l'esteriorizzazione, è quello in cui la conoscenza tacita assume una forma comunicabile, ovvero ciò che prima era intuizione, gesto o sensibilità diventa linguaggio, concetto o modello. Attraverso metafore, analogie e simboli, l'individuo traduce la propria esperienza implicita in rappresentazioni esplicite, rendendola accessibile e condivisibile all'interno dell'organizzazione. È in questa fase che il sapere diventa patrimonio collettivo e può fungere da base per l'innovazione. Il terzo modello, la combinazione, riguarda la capacità di integrare e rielaborare conoscenze già

codificate, provenienti da fonti differenti, per generare nuove configurazioni concettuali. In questa fase, la conoscenza esplicita si amplia e si organizza in sistemi coerenti come report, procedure, manuali, che accrescono la base cognitiva dell'impresa, pur senza modificarne ancora la dimensione esperienziale. Infine, con l'interiorizzazione, la conoscenza esplicita torna a essere tacita attraverso l'esperienza diretta e riflessiva, ciò che era concetto diventa nuovamente competenza incorporata, parte integrante del "saper fare" individuale. In tal modo, l'apprendimento si radica nella pratica e la conoscenza acquisita viene assimilata come nuova intuizione o sensibilità professionale. Se ci si sofferma ulteriormente sulle possibili interpretazioni del concetto di capitale intangibile facendo riferimento alla letteratura di settore, troviamo autori come Vallejo-Alonso *et al.* (2010) che sostengono che nelle discipline della contabilità e della finanza, le attività immateriali o "beni intangibili" si riferiscono generalmente a diritti (o beni) che hanno il potenziale di generare benefici futuri. Le attività immateriali sono più comunemente definite come capitale intellettuale e i due termini sono ormai divenuti sinonimi per molti ricercatori. Le attività immateriali non hanno una forma fisica o concreta, ma sono comunque in grado di contribuire al valore prodotto dall'azienda (ricavi o profitti nelle imprese commerciali, innovazioni o servizi nelle organizzazioni non profit). Secondo Hoss *et al.* (2009), gli *asset* intangibili rappresentano quell'insieme di risorse prive di consistenza fisica che traggono origine dalla conoscenza e dalle competenze sviluppate all'interno delle organizzazioni. Essi costituiscono il risultato dell'attività cognitiva, relazionale e organizzativa delle persone, e non possono essere percepiti materialmente pur avendo un ruolo decisivo nella creazione di valore. Gli autori osservano che la formazione del capitale intangibile si fonda su una pluralità di elementi interconnessi come la conoscenza tacita ed esplicita, le competenze professionali, la cultura e i valori organizzativi, le tecnologie, la gestione dei processi, oltre a risorse immateriali quali la reputazione aziendale, le relazioni con i clienti e le reti di collaborazione. Essi costituiscono un elemento strategico fondamentale per il mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo all'interno delle organizzazioni. La disponibilità di strumenti affidabili per la loro valutazione, secondo Hoss e coautori, è essenziale per supportare le scelte manageriali e finanziarie, in particolare quelle legate agli investimenti, alle trattative con i finanziatori e alle attività di raccolta di capitale presso gli investitori. Contractor (2001) elenca come esempi di capitale intellettuale elementi quali la reputazione, i marchi, l'avviamento, la fedeltà dei clienti, le competenze o una cultura aziendale unica. Brynjolfsson & McAfee (2014) propongono una visione più estesa del concetto di attività immateriali, includendo anche l'ecosistema dell'innovazione, cioè l'insieme delle relazioni che l'impresa intrattiene con soggetti esterni. Gli autori distinguono quattro principali categorie di beni intangibili:

1. la proprietà intellettuale, che comprende anche la R&S;
2. il capitale organizzativo;
3. i contenuti generati dagli utenti;
4. il capitale umano.

Secondo gli autori, la proprietà intellettuale si riferisce principalmente a brevetti e diritti d'autore, ma comprende anche le attività di ricerca e sviluppo, che, pur non sempre formalizzate, rappresentano una risorsa strategica di notevole valore per la competitività delle imprese. Il capitale organizzativo, invece, riguarda l'insieme degli elementi che definiscono la struttura e il funzionamento interno dell'impresa, come i processi produttivi, i modelli gestionali e di business, tutti fattori determinanti per l'attuazione delle strategie

aziendali e per l'adozione di nuove tecnologie. I contenuti generati dagli utenti riflettono, invece, forme di collaborazione innovativa che coinvolgono una rete più ampia e diversificata di soggetti, andando oltre il ruolo dei soli consumatori finali. L'approccio dell'open innovation mette, infatti, in evidenza come la competitività delle imprese dipenda non solo dalle conoscenze sviluppate internamente, ma anche dalla condivisione e dallo scambio di saperi con attori esterni, attraverso flussi di conoscenza che attraversano i confini organizzativi. Infine, il capitale umano secondo Becker (1993) è rappresentato dall'educazione e dalla formazione, mentre per Marimuthu *et al.* (2009) esso è l'insieme dei processi che migliorano conoscenze, abilità, valori e risorse sociali dei lavoratori. Allo stesso modo, Ballot *et al.* (2001) evidenziano che le imprese possono potenziare il proprio capitale umano sia attraverso programmi di formazione interna sia assumendo personale qualificato.

Oggi, il successo di un'organizzazione dipende anche dalla capacità di gestire in modo efficace il proprio capitale intangibile. La gestione della conoscenza, delle competenze, delle relazioni e dei processi di innovazione rappresentano una componente strategica imprescindibile per mantenere un vantaggio competitivo, accrescere la capacità di adattamento ai cambiamenti e generare valore nel lungo periodo. La valutazione del capitale intangibile assume, quindi, un ruolo centrale perché permette di collegare le dimensioni immateriali del valore alle *performance* complessive e misurabili dell'impresa. Comprendere, misurare e comunicare il contributo di tali risorse immateriali è un passaggio cruciale per orientare le decisioni strategiche, migliorare la trasparenza e sostenere la creazione di valore durevole e condiviso nel tempo. La vera sfida è tradurre quanto riconosciuto come patrimonio intangibile in pratiche operative e strumenti di misurazione concreti, dimostrare empiricamente se e in che modo queste pratiche contribuiscano al rafforzamento del patrimonio e al raggiungimento degli obiettivi strategici.

LA VALUTAZIONE DEL CAPITALE INTANGIBILE

Corrado, Hulten & Sichel (2005; 2009) evidenziano come, nelle economie avanzate, gli investimenti in capitale intangibile abbiano progressivamente superato quelli in capitale tangibile. Nel loro studio del 2005, gli autori stimano che, nel periodo 1998-2000, l'investimento fisso in risorse immateriali negli Stati Uniti ammontasse a circa 1 trilione di dollari, corrispondenti a circa il 10-11% del PIL. Più recentemente, il World Intangible Investment Highlights (WIIH) ha riportato che gli investimenti intangibili nell'economia globale, dal 2008, sono cresciuti a un ritmo oltre tre volte superiore rispetto a quelli tangibili, nonostante le difficoltà economiche e l'incertezza del contesto imprenditoriale (World Intellectual Property Organization e Luiss Business School, 2025). Se si considerano le 27 economie analizzate nel rapporto del 2025, ovvero Brasile, EU-22, India, UK e Stati Uniti, gli investimenti intangibili hanno costantemente superato quelli tangibili nel corso del tempo e dal 1995, il primo anno per il quale sono disponibili i dati, gli investimenti intangibili sono più che raddoppiati in termini reali, registrando una crescita del 143%, mentre gli investimenti tangibili sono aumentati solo del 32%. Interessante osservare che il capitale organizzativo, inteso come il *know-how* interno nella gestione e nell'organizzazione delle attività aziendali, secondo i dati del rapporto WIIH, rappresenta la principale categoria di *asset* intangibili, pari al 30% del totale degli investimenti immateriali fatti dalle imprese nell'ultimo anno in cui sono disponibili i dati, nel 2022. A tale investimento, seguono poi quelli in R&D (22%), software e database (18%), brand (15%) e design (10%).

In Italia, il valore complessivo degli *asset* intangibili nel 2021 (ultimo anno disponibile secondo i dati EU KLEMS - INTANProd del 2024; Bontadini *et al.*,

2023) ammonta a 861 miliardi di euro: 328 miliardi derivanti dagli investimenti in diritti di proprietà intellettuale (software e database, ricerca e sviluppo, sfruttamento di risorse minerarie e opere artistiche originali, fonte: Conti nazionali); 552 miliardi riconducibili agli *asset* intangibili supplementari (design, pubblicità/marchio e ricerche di mercato, capitale organizzativo acquistato o sviluppato internamente e formazione professionale). Aggiungendo anche gli *asset* tangibili (secondo i dati dei Conti nazionali: investimenti in costruzioni, macchinari e attrezzature, tecnologie ICT e risorse biologiche coltivate), pari a 1.459 miliardi di euro, il valore totale degli investimenti (formazione lorda di capitale fisso) in Italia raggiunge circa 2,32 trilioni di euro. Nel 2021, dunque, gli *asset* intangibili rappresentano circa il 37,1% del totale degli investimenti, confermando una crescita costante rispetto al 2017, quando la loro quota era pari a circa il 30%. Dall'inizio del secolo, la crescita degli investimenti intangibili (a prezzi correnti) è risultata più che doppia rispetto a quella degli investimenti tangibili, confermando una trasformazione strutturale del sistema produttivo italiano verso una maggiore intensità di conoscenza. In particolare, tra il 2000 e il 2021, gli investimenti in *asset* intangibili sono aumentati di oltre il 60%, a fronte di un incremento di circa 25% degli investimenti tangibili. La serie storica più recente mostra, inoltre, che gli *asset* intangibili hanno mantenuto una maggiore capacità di tenuta durante le fasi di rallentamento economico, compresa la crisi pandemica del 2020, evidenziando la loro resilienza e rilevanza crescente nella creazione di valore rispetto al capitale fisico tradizionale. Tra le diverse componenti del capitale intangibile, il design riveste un ruolo peculiare nell'economia italiana. Nel 2021, secondo i dati EU KLEMS-INTAN-Prod (2024), gli investimenti in design in Italia ammontano a € 110,2 miliardi, pari a circa il 13 % del totale degli investimenti intangibili e a quasi il 20 % della componente degli intangibili supplementari. Tra il 2000 e il 2021, tali investimenti sono cresciuti del 31,5 % a prezzi correnti confermando la stabilità e la rilevanza strutturale del design nel sistema produttivo nazionale. L'analisi settoriale mostra una concentrazione nelle attività manifatturiere e commerciali, in particolare nel commercio all'ingrosso, nella fabbricazione di macchinari e nel commercio al dettaglio. Ciò evidenzia come il design, inteso non solo come progettazione estetica ma come processo integrato di innovazione funzionale, simbolica e relazionale, rappresenti una leva trasversale di competitività e un fattore identitario del Made in Italy.

I dati presentati si riferiscono al quadro macroeconomico dei diversi paesi, con un focus specifico anche sull'Italia. Tuttavia, il tema della valutazione del patrimonio intangibile riveste un'importanza crescente anche a livello microeconomico e aziendale. La progressiva centralità degli *asset* intangibili quali principali leve di creazione del valore economico ha alimentato un dibattito metodologico di grande rilievo, volto a definire strumenti e criteri per misurare e valutare il capitale intangibile delle imprese in modo coerente, comparabile e funzionale alle esigenze di analisi gestionale e pianificazione strategica. I metodi economico-finanziari tradizionali impiegati nella redazione del bilancio d'impresa non sono in grado di rappresentare pienamente tutte le dimensioni del valore aziendale, né di differenziare adeguatamente tra imprese caratterizzate da strutture patrimoniali e operative eterogenee. Il presente contributo non ha la pretesa di essere esaustivo rispetto alla complessa tematica della valutazione del patrimonio intangibile. Esistono, infatti, numerosi approcci, modelli e sistemi di misurazione sviluppati in letteratura e nella prassi operativa, ciascuno con specificità teoriche e applicative che esulano dagli obiettivi di questo lavoro. L'analisi proposta intende piuttosto offrire una cornice concettuale di riferimento, utile a comprendere i principali orientamenti metodologici e il loro significato economico. La sfida consiste nel cogliere la natura dinamica, relazionale e generativa del capitale intangibile,

inteso non come un insieme di beni isolati, ma come un sistema di conoscenze, competenze e relazioni in continua evoluzione, che contribuisce alla creazione di valore nel tempo. A tal proposito, Osinski *et al.* (2017) affermano che pur esistendo diversi metodi, modelli e strumenti per la valutazione del patrimonio intangibile, nessuno di essi può essere considerato definitivo o indiscutibile.

La letteratura sulla valutazione del patrimonio intangibile distingue tradizionalmente tra metodi quantitativi e metodi qualitativi, ai quali negli ultimi anni si sono aggiunti approcci ibridi o misti che cercano di integrare le due prospettive (Sveiby, 1997; Roos *et al.*, 1998; Lev, 2001; Luthy, 1998; Williams, 2001; Pike & Roos, 2010).

Pike & Roos (2010), propongono una rassegna di metodologie di valutazione del capitale intangibile basandosi a loro volta su Luthy (1998) and Williams (2000), e le dividono in quattro grandi famiglie: metodi diretti, metodi di capitalizzazione di mercato, metodi basati sul rendimento degli attivi e metodi a scheda di valutazione (Scorecard Methods). Tale suddivisione rappresenta una griglia di riferimento utile per distinguere gli approcci quantitativi orientati alla monetizzazione da quelli qualitativi basati su indicatori di *performance*.

I metodi diretti mirano a stimare il valore monetario complessivo degli *asset* intangibili identificando le loro componenti costitutive, capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale, e attribuendo un valore specifico a ciascuna. Tali metodologie cercano di collegare direttamente il contributo delle risorse immateriali alla *performance* economica dell'impresa. Sebbene consentano di evidenziare i *driver* del valore, tali metodi presentano un grado elevato di soggettività nella definizione delle variabili e nella loro monetizzazione. I metodi di capitalizzazione di mercato adottano un approccio "top-down", stimando il valore del capitale intellettuale come differenza tra la capitalizzazione di mercato e il patrimonio netto contabile dell'impresa. Questo scarto, spesso definito *intangible gap*, rappresenta la quota di valore attribuita dal mercato agli *asset* immateriali. Pur essendo di semplice applicazione, il metodo ingloba anche aspettative e volatilità di mercato, e non consente di distinguere il contributo dei diversi tipi di intangibili.

I metodi basati sul rendimento degli attivi si fondano invece su un approccio "bottom-up" e confrontano il rendimento medio prima delle imposte dell'impresa con quello medio di settore calcolato sugli *asset* tangibili. La differenza, capitalizzata a un tasso di interesse o al costo medio del capitale, fornisce una stima del valore economico degli intangibili. Questo approccio è coerente con la logica del valore economico aggiunto e consente di collegare la produttività degli *asset* intangibili alla redditività complessiva, ma richiede dati contabili affidabili e omogenei.

I metodi a scheda di valutazione, infine, si concentrano sulla misurazione non finanziaria del capitale intellettuale attraverso indicatori qualitativi e quantitativi, spesso organizzati in scorecard o cruscotti di *performance*. Tra i più noti vi sono la Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1992), che collega gli obiettivi strategici a indicatori di capitale umano, processi interni e apprendimento organizzativo, e l'Intangible Assets Monitor di Sveiby (1997), orientato alla crescita e alla stabilità delle competenze e delle relazioni. Questi strumenti non producono una stima monetaria, ma favoriscono la gestione strategica del patrimonio intangibile e la sua integrazione nei sistemi di *performance* management. Questa classificazione offre una sistematizzazione utile ai fini analitici e riflette una diversa concezione del valore economico del capitale intangibile. I metodi di tipo monetario (diretti, di capitalizzazione o basati sul rendimento) assumono una prospettiva finanziaria, in cui l'intangibile è trattato come un bene produttivo suscettibile di valutazione economica, alla stregua del capitale fisico. Al contrario, gli approcci qualitativi e a scheda di valutazione si fondano

su una logica gestionale e strategica, che considera il capitale intangibile come un processo generativo di conoscenza, innovazione e relazioni, più che come un semplice stock di risorse da contabilizzare. In tal senso, la tassonomia proposta da Pike e Roos (2010) consente di riconciliare la dimensione economico-finanziaria con quella organizzativa e cognitiva del valore intangibile, mettendo in luce la duplice natura, quantitativa e dinamica, di questo tipo di capitale.

Accanto ai metodi manageriali, per finalità peritali è prassi riferirsi agli standard internazionali come l'IVS 210 e la ISO 10668 per la valutazione monetaria dei marchi. Entrambi riconoscono i tre approcci canonici di stima come quello reddituale, di mercato e del costo da applicare in funzione dello scopo della valutazione e dei dati disponibili. Tali approcci sono ampiamente usati nella pratica per marchi e altri diritti di proprietà intellettuale (p.es. brevetti), selezionando i metodi specifici più idonei.

L'approccio reddituale stima il valore attuale dei flussi di reddito generati da un *asset*. Il reddito va misurato guardando sia ai ricavi sia ai costi, il risultato netto differenziale così calcolato deve essere attualizzato con riferimento alla durata e con uno specifico tasso. L'approccio di mercato si basa invece sul confronto con transazioni osservabili di *asset* simili, mentre l'approccio del costo considera il costo di riproduzione o di sostituzione come proxy del valore economico.

Infine, vi sono dei metodi ibridi in cui si combinano i giudizi esperti su *driver* qualitativi (reputazione, *know-how*, relazioni) con degli output numerici (pesi, punteggi, ranghi, talvolta valori monetari). Questi metodi prendono spunto dall'analisi multicriteriale e sono ad esempio utilizzati per la valutazione del marchio o dei brevetti. Carlucci e Schiuma (2007) hanno proposto il metodo Knowledge Assets Value Creation Map (KAVCM) per visualizzare e valutare come i knowledge *assets* sostengano la *performance* d'impresa. Utilizzano l'Analytic Hierarchy Process (AHP), un metodo multi-criterio che consente di valutare gli *asset* intangibili traducendo giudizi esperti in pesi quantitativi. Si costruisce una gerarchia (obiettivo, criteri, *driver* intangibili) e si effettuano confronti a coppie per stimare l'importanza relativa di ciascun *asset* nel generare *performance* e valore.

CONCLUSIONI

Gli strumenti di valutazione selezionati in questo capitolo permettono di tradurre in termini monetari il contributo economico del capitale intangibile. Gli approcci adottati per la selezione dei metodi, quello strategico-gestionale e quello finanziario-peritale, offrono una visione più ampia e integrata del fenomeno considerando il capitale intangibile sia come motore della competitività e dell'innovazione sia come componente misurabile e valorizzabile del capitale economico complessivo.

Alla luce di quanto descritto, ci si interroga su quali metodi siano i più idonei a rappresentare e misurare il capitale intangibile delle imprese del Nord Est, un tessuto produttivo caratterizzato da PMI distrettuali, filiere integrate e forte vocazione export, dove il vantaggio competitivo nasce dall'accumulazione di conoscenza tacita, dal design di prodotto, dalla cultura imprenditoriale locale, dalla qualità relazionale lungo gli assi fornitore-cliente e da pratiche organizzative flessibili. In queste realtà generalmente popolate da imprese familiari, il patrimonio intangibile costituisce l'asse portante del valore e comprende competenze manifatturiere, marchi e reputazione, capitale relazionale, senso di appartenenza, coesione sociale, routine di processo e micro-innovazioni continue. Per queste realtà, la valutazione degli intangibili andrebbe integrata nella governance ordinaria seguendo una traiettoria coerente che parta da una misurazione qualitativa orientata all'identificazione dei tre capitali (umano,

strutturale, relazionale), prosegua con un livello ibrido basato su AHP per attribuire pesi quantitativi ai *driver* immateriali e prioritizzare investimenti in formazione, digitalizzazione dei processi, brand e design, e si completi, quando occorre una stima monetaria, con l'impiego di metodi conformi agli standard internazionali (ad esempio IVS 210 e ISO 10668) secondo l'approccio reddituale, di mercato o del costo. Un'architettura di questo tipo, calibrata sulla scala e sulla disponibilità informativa delle PMI del Nord-Est, consente di rendere visibili, misurabili e finanziabili le risorse che sostengono la competitività territoriale.

Riferimenti bibliografici

- Ballot, G., Fakhfakh, F., Taymaz, E. (2001) 'Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms', in *Labour economics*, 8(4), pp. 443-462.
- Becker, G. S. (1993) *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Bontadini F., Corrado C., Haskel J., Iommi M., Jona-Lasinio C. (2023) *EUKLEMS & INTANProd: industry productivity accounts with intangibles – Sources of growth and productivity trends: methods and main measurement challenges*. Monaco: University Library of Munich.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Co.
- Carlucci, D., Schiuma, G. (2007) 'Knowledge assets value creation map: Assessing knowledge assets value drivers using AHP', in *Expert systems with applications*, 32(3), pp. 814-821.
- Contractor, F. J. (2001) *Valuation of intangible assets in global operations*. New York: Bloomsbury Publishing USA.
- Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2005) 'Measuring capital and technology: an expanded framework', in *Measuring capital in the new economy*. Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 11-46.
- Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2009) 'Intangible capital and US economic growth', in *Review of income and wealth*, 55(3), pp. 661-685.
- Foray, D. (2004) *Economics of knowledge*. Cambridge, MA: MIT press.
- Hoe, S. L. (2006) 'Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes', in *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), pp. 490-502.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) 'The balanced scorecard measures that drive performance', in *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Lev, B. (2001) *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Lev, B. (2004) 'Sharpening the intangibles edge', in *Harvard Business Review*, 6, pp. 109-118.
- Lí, Q., Wu, Y. (2018) 'Intangible capital in Chinese regional economies: Measurement and analysis', in *China Economic Review*, 51, pp. 323-341.
- Luthy, D. (1998) 'Intellectual Capital and its Measurement, Paper presented at the Asian Pacific Interdisciplinary Research' in *Accounting Conference (APIRA)*, Osaka, Japan.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M. (2009) 'Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics', in *Journal of international social research*, 2(8), pp. 265-272.
- Mitchell Williams, S. (2001) 'Is intellectual capital performance and disclosure practices related?', in *Journal of Intellectual capital*, 2(3), pp. 192-203.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007) 'The Knowledge-Creating Company', in *Harvard Business Review*, 85(7/8), pp. 162-171. Disponibile su https://lum-sa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LMS1_ITA_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf (Ultimo accesso: 9 ottobre 2025).
- OECD. (1996) *The knowledge-based economy*, Paris.
- Pike, S. Roos G. (2010) 'Measuring and Valuing Knowledge-based Intangible Assets: Real Business Uses', in B. Vallejo-Alonso, A. Rodriguez-Castellanos, G. Arregui-Ayastuy, (a cura di) *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*. Palmdale, PA: IGI Global.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., Edvinsson, L. (1998) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: NYU Press.
- Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Vallejo-Alonso, B., Rodriguez-Castellanos, A., Arregui-Ayastuy, G. (a cura di) (2010) *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*. Palmdale, PA: IGI Global.
- World Intellectual Property Organization (WIPO) and Luiss Business School (2025) *World Intangible Investment Highlights 2025*, July 2025 edition. Ginevra: WIPO. 10.34667/ tind.58686. Disponibile su: <https://www.wipo.int/en/web/intangible-assets/measuring-investments> and <https://global-intaninvest.luiss.it/> (Ultimo accesso: 9 ottobre 2025).

Autori	Alberto Bassi Maria Cristina Addis Giulia Ciliberto Jacopo William de Denaro Marco Scotti
Affiliazione	Università Iuav di Venezia



A monte del metodo, vi è la tesi che l'*asset* sia non un attributo ma uno strumento, una risorsa cruciale per il benessere dell'impresa e del territorio, che può essere più o meno presente, più o meno sfruttato, più o meno connesso agli altri, più o meno percepito in quanto valore dalla stessa azienda.

Mappare il patrimonio intangibile. La definizione di un metodo

Al momento di studiare la letteratura su un oggetto in corso di definizione, il “patrimonio intangibile d’impresa”, abbiamo ripercorso le definizioni e evoluzioni dei concetti di capitale intangibile e di patrimonio culturale rispettivamente negli studi di economia, finanza e marketing e negli ambiti della storia e critica del design e dell’arte, della semiotica e dell’antropologia, degli studi multidisciplinari dischiusi dalla parallela evoluzione del concetto di “patrimonio culturale” in seno al quadro giuridico-normativo delineato dall’UNESCO. Come descritto nella sezione precedente, nel primo caso ci siamo confrontati con un duplice limite, quello dei modelli tradizionali di mappatura degli *asset* intangibili, inefficaci a cogliere la specificità locale e italiana del tessuto imprenditoriale, e quello della poca coscienza che la stessa società italiana nutre verso i valori intangibili e in particolare quelli a potenziale culturale. Nel secondo caso, abbiamo da un lato preso atto che tale “vuoto di conoscenza” si ripropone a livello umanistico e sociale, laddove poco è stato scritto e pensato sul valore di patrimonio incarnato dall’impresa, sul fatto che essa dischiude una parte di “bene comune” che interessa a rete indefinite ed eterogenee comunità.

Lo studio tenta di rispondere alla richiesta di ricerca, alle università come alle imprese, al terzo settore, al mondo della cultura e della formazione, di elaborare un pensiero relazionale, in grado di connettere beni, spazi, persone, conoscenze e ambiente e gestire le loro interazioni. Obiettivo dello studio è infatti identificare, documentare, preservare, proteggere, promuovere l’insieme di valori che diverse persone e comunità – dai dipendenti ai consumatori, dai fornitori ai distributori, dalla ricerca scientifica a quella storica ed estetica, dalle agenzie finanziarie agli abitanti del territorio, dalle voci del dibattito culturale a quelle mediatiche – riconoscono a uno, più o tutti gli *asset* dell’impresa, in cui si identificano e da cui traggono strumenti di realizzazione.

In termini operativi, ciò significa mettere a punto un metodo di apprezzamento, descrizione e quantificazione di valori “invisibili”, cui possiamo accedere sono tramite l’osservazione densa dell’agire aziendale complessivo, a monte delle voci di bilancio, del capitale sociale, del fatturato.

Il primo passo verso una mappatura che possa dirsi adeguata ed esaustiva è dunque pensare all’impresa stessa come ecosistema che intercetta a macchia d’olio ecosistemi territoriali più ampi, fatti di reti. L’impresa è un nodo di connessioni interne e con le altre aziende, con il mondo dell’università e della ricerca, della formazione e del lavoro, con le comunità, con l’ambiente, con il paesaggio, con l’identità dei luoghi e la qualità della vita degli abitanti, con la cultura materiale e visiva, con la dimensione locale e con quella nazionale e globale, a livello economico-finanziario come socio-culturale. Gli *asset* intangibili, da questo punto di vista, sono altrettanti punti di snodo tra valori

economici, culturali, estetici, politici, che appartengono all'impresa ma riguardano la società tutta.

Dobbiamo dunque guardare diversamente gli *asset* intangibili tradizionali – come le Relazioni, Tecnologie proprietarie, Proprietà industriale e intellettuale, Conoscenza codificata, Segreti industriali e aziendali, Diritti, Architettura organizzativa – e ove necessario introdurre di nuovi, per cogliere i valori non rubricati, salvo rare e frammentarie eccezioni, né fra gli *asset* del capitale intangibile d'impresa né specificamente negli studi sui beni culturali intangibili. L'obiettivo stesso del progetto impone un approccio interdisciplinare e cross-settoriale, conforme del resto al nuovo paradigma di ricerca e sviluppo incarnato da iNEST.

Sul primo versante, la sfida cui questa ricerca tenta di rispondere è quella di apprezzare, circoscrivere e definire valori che sfuggono ai modelli tradizionali di misurazione del capitale intangibile, ma che tuttavia richiedono una qualche forma di misurazione e valutazione secondo parametri unitari per poter incidere sul valore economico-finanziario.

Ne deriva da un lato l'esigenza di integrare studi economico-finanziari con la storia e critica del design, con la semiotica e l'estetica, con la comunicazione visiva e l'interaction-design nella loro duplice dimensione teorica e progettuale, dall'altro la necessità di annodare sguardo teorico e critico e realtà empirica, di definire meglio il terreno del nostro studio, l'impresa, nella sua dimensione soggettiva, agente, specifica, storicamente e culturalmente situata. A tal proposito, snodo altrettanto importante del metodo è stato il coinvolgimento delle imprese nell'intero percorso di ricerca: laddove qualunque definizione teorica, finanche la più specifica, rimane vuota se slegata dalla realtà empirica che vorrebbe descrivere, una ricerca sul patrimonio intangibile d'impresa presuppone a monte un lavoro etnografico, all'interno del quale le "imprese" fungono insieme da "informatrici", nel senso antropologico del termine, e da principali beneficiari di una ricognizione che mira a rilanciare il settore a partire dal suo potenziale culturale.

Un tale approccio è stato cruciale per individuare e definire gli *asset* e per elaborare parametri quanti-qualitativi di mappatura. "Quanti", perché orientati a misurare secondo parametri espliciti e univocamente definiti gli *asset* intangibili dell'impresa; "quali" perché votati a rendere conto della densità, specificità e complessità di ognuno di essi in seno all'eco-sistema impresa.

Infine, e più in generale, la nostra risposta consiste essa stessa in un progetto di design, in questo caso della ricerca, preoccupato di connettere in seno a una visione unitaria analisi, pensiero e azione: non si tratta semplicemente di studiare una delle pieghe del Made in Italy né di circoscrivere gli obiettivi alle *performance* economiche delle aziende, ma di definire un progetto unitario di conoscenza dell'esistente e pianificazione di un intervento votato in definitiva a migliorarlo.

Il progetto si è sviluppato lungo quattro direttrici d'azione strettamente complementari:

1. la ricognizione dello stato dell'arte nei vari ambiti di studio intercettati dall'oggetto d'indagine;
2. l'individuazione degli *asset* a "potenziale culturale", che definiamo indicatori, e dei parametri utili a descriverli e misurarli, che definiamo meta-indicatori;
3. il contatto e il rapporto con le imprese, con il fine di sostanziare, testare e perfezionare indicatori e i meta-indicatori scelti per misurarli;
4. lo sviluppo di strumenti digitali per le imprese, al fine di accompagnare ogni azienda interessata a mappare il proprio patrimonio intangibile, individuando eventuali lacune o potenzialità inesprese e strategie per

il miglior sfruttamento dei propri *asset* intangibili, e di una piattaforma di pubblico dominio diretta al grande pubblico e alle nicchie di interessati, con il fine di valorizzare e diffondere il patrimonio intangibile d'impresa locale e renderlo una risorsa per i giovani imprenditori o aspiranti tali.

Ognuna di queste attività è una sorta di vaso comunicante, in continua e biunivoca comunicazione con gli altri, come descritto dal flusso di lavoro illustrato in basso:

FIGURA 01 – P. 100

Come ogni percorso di ricerca, anche questo ha conosciuto diverse fasi, fatte di prove, errori, azioni correttive.

INDICATORI E META-INDICATORI

Per quanto riguarda la definizione degli *asset*, a partire dallo stato dell'arte interdisciplinare vagliato abbiamo individuato una lista a-gerarchica a dieci voci:

TABELLA 01 – P. 101

Sia a livello concettuale, sia nel confronto con le imprese, ci siamo presto resi conto di quanto questa impostazione non consenta di apprezzare il ruolo trasversale e gerarchicamente superiore del design e in generale la gerarchia fra *asset* (cfr. infra, pp. 39-40).

La lista di ha dunque assunto la forma dell'albero, che misura sia il design in sé sia il "grado di design" incarnato a ogni singolo ambito di attività individuato dall'*asset*.

Parallelamente al riconoscimento di una gerarchia, abbiamo sviluppato parametri utili ad apprezzare più capillarmente il valore di diciture ancora troppo generiche.

Per questa ragione, abbiamo scelto di orientare la mappatura secondo quattro meta-indicatori, ognuno dei quali costituisce un parametro di valutazione qualitativa e misurazione quantitativa.

Per apprezzare, valutare e misurare i 10 indicatori del patrimonio intangibile d'impresa utilizziamo 4 parametri:

1. grado di presenza dell'indicatore all'interno dell'azienda
2. ruolo svolto dall'indicatore all'interno dell'azienda
3. grado di connessione dell'indicatore con gli altri indicatori
4. consapevolezza dell'impresa rispetto al valore dell'indicatore

A monte del metodo, vi è la tesi che l'*asset* sia non un attributo ma uno strumento, una risorsa cruciale per il benessere dell'impresa e del territorio, che può essere più o meno presente, più o meno sfruttato, più o meno connesso agli altri, più o meno percepito in quanto valore dalla stessa azienda.

Presenza

Il primo meta-indicatore indica il grado di presenza dell'indicatore all'interno dell'azienda. Se questa presenta più di una modalità di presenza esplicita dell'indicatore, le occorrenze vengono studiate sia singolarmente sia in forma integrata e i loro valori sommati.

TABELLA 02 – P. 102

Ruolo

Questo parametro misura la funzione svolta dall'indicatore. Si tratta di un parametro centrale per cogliere la natura dinamica e processuale dell'*asset*, strumento potenziale o pienamente sfruttato di strategia e azione.

TABELLA 03 – P. 102

Consapevolezza

Questo parametro indica il grado di consapevolezza dell'impresa rispetto al valore dell'indicatore.

TABELLA 04 – P. 103

Connessioni

Questo parametro misura il grado di connessione di un indicatore con gli altri indicatori e il valore di tale connessione rispetto alla gerarchia degli *asset*.

TABELLA 05 – P. 103

DESIGN DELLA RACCOLTA DI DATI QUANTI-QUALITATIVI

Per quanto riguarda la raccolta di dati e informazioni, si è riproposto il problema iniziale, ovvero quello di conciliare l'esigenza di informazioni compresse, dense, specifiche e relative a contingenze storico-culturali, socio-economiche, politiche e strettamente soggettive che ne determinano l'identità singolare, che siano non di meno utili ad apprezzare capillarmente ed esaustivamente il patrimonio intangibile secondo indicatori e meta-indicatori unitari. Questo problema di partenza ha guidato un design delle interviste mirante insieme a sollecitare l'esternazione di conoscenze e competenze spesso implicite o poco tematizzate e a raccogliere set di dati quantitativi, come il numero di dipendenti che lavorano in un reparto, la loro formazione, età e provenienza, il genere di attività che svolgono, e tutte le informazioni necessarie ad apprezzare in maniera profonda ed esaustiva il modo, il grado e l'efficacia in cui l'azienda esprime e mette in opera il proprio patrimonio intangibile.

Grazie alla collaborazione della fondazione Iuav, che ha accompagnato l'intero processo di coinvolgimento delle imprese nel progetto, il team di ricerca ha costruito un primo gruppo pilota di imprese, selezionato in base al grado di eccellenza in uno o più *asset* e di interesse e coinvolgimento nel loro studio.

Sul primo versante, abbiamo progettato un sistema di approccio al referente aziendale fondato su una mappa concettuale e l'esplosione di ogni sua voce in altrettante card (cfr. infra, Fig. 6, p. 61).

Testato sul primo gruppo pilota di aziende, questo sistema, in cui si espone l'intervistato alla mappa e gli si chiede di scegliere fra i valori a suo avviso più rappresentativi dell'azienda e che per qualche ragione lo interessano maggiormente, individuando spontaneamente connessioni con altri *asset*, si rivela molto utile per coinvolgere l'intervistato e ottenere informazioni salienti e autentiche, ma comporta una raccolta di dati dispersivi e spesso difficilmente comparabili.

Per tale ragione, abbiamo sviluppato un questionario semi-strutturato, con duplice funzione: orientare l'intervista coerentemente con la griglia di indicatori e meta-indicatori senza frustrare la voce soggettiva dei referenti; raccogliere informazioni quantitative ex-post, dopo aver coinvolto i referenti aziendali nel percorso di ricerca.

Il nuovo metodo è stato testato sul primo gruppo pilota e su un secondo, costruito sempre per tramite della Fondazione Iuav, composto di imprese

selezionate sia a partire dai criteri di cui sopra sia da criteri di bilanciamento tematico, funzionale a garantire una rappresentanza dei principali settori merceologici coperti dall'industria manifatturiera locale, circoscrivendo provvisoriamente l'indagine all'area veneta.

Le risposte e soprattutto i feedback delle aziende sono stati cruciali per il perfezionamento del metodo di raccolta dei dati e per capire come si tratti di una fase indissociabile dalla sensibilizzazione dell'impresa circa il valore della ricognizione, dello sguardo retrospettivo, in breve dell'archivio, quale strumento principe di conoscenza di sé e dei propri valori.

Una volta testata, la prima versione del questionario mostrava infatti una serie di difetti: la scarsa intelligibilità del concetto di patrimonio intangibile, l'opacità delle ragioni del progetto e il conseguente scarso o parziale coinvolgimento dell'interessato o interessata o l'impasse del processo di raccolta interna dei dati.

Inoltre, difficilmente un singolo referente è in grado di fornire, per giunta sul momento, set di dati così complessi ed eterogenei, di cui spesso nemmeno l'azienda ha una cognizione analitica e globale.

A questa fase sono succeduti uno sforzo di chiarezza, semplificazione e trasparenza del questionario e la scelta di suddividere la raccolta di informazioni qualitative e di dati quantitativi in momenti diversi, come di lasciare alle imprese il tempo di raccogliervi, organizzarli, sistamarli, in breve di innescare un processo di creazione, riorganizzazione o ampliamento di un archivio. Per questa ragione, abbiamo dedicato gli scambi *live* alla raccolta di informazioni qualitative, chiedendo ai referenti di compilare, nell'arco di c.a sessanta giorni, un questionario dettagliato relativo ai dati esemplificati sopra.

Metodi e primi esiti della mappatura sono confluiti nel design di una piattaforma digitale, che servisse alle imprese da strumento di ricognizione del proprio patrimonio intangibile e di supporto alla sua valorizzazione, e che diffondesse presso le nicchie di interessati – dagli imprenditori e aspiranti tali agli studiosi, dal giornalismo culturale alle nuove professioni del design e della comunicazione – e presso il grande pubblico il patrimonio intangibile d'impresa territoriale. La sola intensità dei gradienti della mappa prefigura veri e propri distretti immateriali, fondati sul patrimonio di conoscenze e le culture del progetto espresse e praticate dalle imprese.

Il *mapping* di cui forniamo i primi esiti mira a divenire un modello estendibile ad altre realtà e contesti, laddove non si tratta di standardizzare il valore degli *asset* intangibili, in quanto esso dipende da variabili strettamente legate al territorio, alla cultura, alla politica, all'economia locali e globali, che rendono ognuna per certi versi unica. L'obiettivo è quello di standardizzare il metodo per individuarli, descriverli e misurarli, in un'interazione e retro-azione dinamica e costante fra imprese, referenti scientifici, strumenti digitali, realtà territoriale.

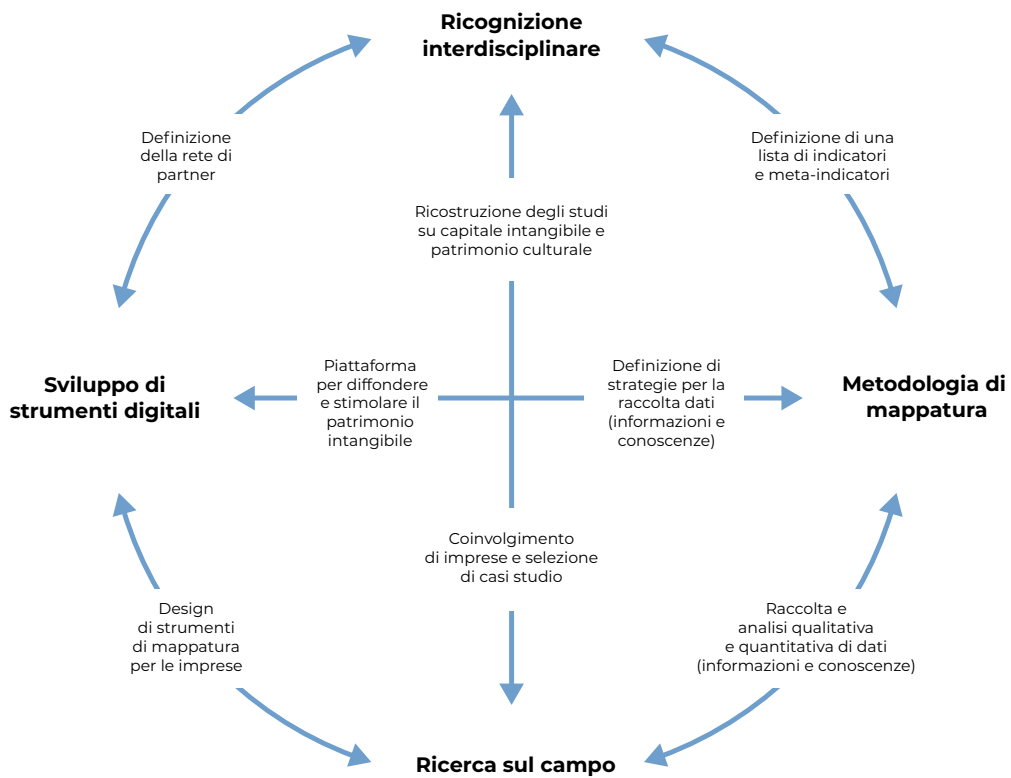


FIGURA 01
Flusso di lavoro

Indicatore	Descrizione
Contesto territoriale	Comprende l'insieme delle risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, in grado di fornire beni o servizi strumentali a sostenere la prosperità passata, presente o futura di un'impresa.
Design	Metodo di pensiero e azione. Definisce le infrastrutture intellettuali e culturali sottostanti ai processi di ideazione, creazione e iterazione di nuovi prodotti o servizi.
Formazione	Comprende l'insieme di misure e programmi di formazione diretti ai dipendenti, direttamente correlati alle mansioni e attività lavorative degli interessati o relativi a competenze trasversali
Identità e comunicazione	Esprime l'identità e le informazioni relative al marchio attraverso i canali comunicativi, secondo una strategia coerente con la filosofia aziendale
Organizzazione del lavoro	Comprende le pratiche lavorative di quadri, dipendenti e collaboratori all'interno dei singoli reparti e dipartimenti, le politiche di assunzione e gestione del personale e le misure di conciliazione fra lavoro e/ qualità della vita.
Patrimonio culturale	Comprende l'insieme di istituzioni, uffici, iniziative e progetti dedicati alla valorizzazione del patrimonio culturale espresso dall'impresa in rapporto con il territorio e le comunità di riferimento.
Relazioni	Include l'insieme delle strutture relazionali che l'azienda instaura nei confronti della propria rete di stakeholder primari e secondari, e l'impatto di tali rapporti sulla produzione.
Ricerca & Sviluppo	Corrisponde al valore complessivo delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze che risultano in grado di conferire a un'impresa un vantaggio competitivo
Spazi aziendali	Comprende le caratteristiche degli spazi di lavoro e produzione e degli altri spazi in disponibilità dell'azienda in termini di: salubrità, comfort, accessibilità, estetica, sostenibilità
Welfare	Si concentra sulle condizioni che determinano la qualità del lavoro dei dipendenti, tenendo conto dei loro specifici bisogni, vincoli, contesti di provenienza, comportamenti e desideri.

TABELLA 01

Indicatori per la mappatura del patrimonio intangibile d'impresa

Definizione	Descrizione	Punteggio
Assenza	L'azienda possiede un reparto e/o spazio e/o ufficio e/o risorse umane dedicate all'asset, ma questo capitale non si converte in attività o azioni specifiche.	Assente
Presenza implicita	L'azienda possiede l'asset ma non ne è del tutto o affatto consapevole.	Basso
Presenza esplicita, collaborazioni su progetti	Le attività o mansioni previste dall'indicatore sono svolte puntualmente tramite progetti in collaborazione con soggetti terzi quali istituzioni culturali, università ed enti di ricerca, ONG e terzo settore, altre imprese	Medio
Presenza esplicita, delegata a esterni	Le attività o mansioni previste dall'indicatore sono svolte da personale <i>ad hoc</i> ma esterno all'azienda, che acquisisce il servizio da terzi	Alto
Presenza esplicita all'interno	L'azienda possiede un reparto o ufficio dedicato all'asset.	Molto alto

Definizione	Descrizione	Punteggio
Capability – Funzione potenziale	L'azienda possiede un reparto e/o spazio e/o ufficio e/o risorse umane dedicate all'asset, ma questo capitale non si converte in attività o azioni specifiche	Basso
Strumento – Funzione di branding e identità di marca	L'asset ha una funzione attiva nella costruzione dell'immagine dell'azienda e del marchio aziendale	Medio/Alto
Strumento – Funzione attiva di produzione e commercializzazione	L'asset ha una funzione attiva nell'ottimizzare le prestazioni dell'impresa sul mercato	Alto
Strumento – WWFunzione integrata	L'asset ha sia un ruolo nella costruzione dell'identità del brand e nella comunicazione sia un ruolo come strumento di progettazione e innovazione interno all'azienda	Molto alto

TABELLA 02

Scala di apprezzamento della presenza dell'asset

TABELLA 03

Scala di apprezzamento del ruolo dell'asset

Definizione	Descrizione	Punteggio
Assenza	L'impresa non attribuisce particolare valore all'asset	Assente
Consapevolezza isolata passiva	Consapevolezza espressa da uno o più dirigenti/reparti, che ne riconoscono il potenziale ma non la traducono in azioni concrete di valorizzazione, promozione e implemento dell'indicatore	Basso
Consapevolezza diffusa passiva	Consapevolezza integrata alla visione e missione d'impresa che tuttavia non si traduce a livello di azioni misure specifiche	Medio
Consapevolezza isolata attiva	Consapevolezza espressa da uno o più dirigenti/reparti, che si traduce in azioni puntuali e frammentarie di valorizzazione, promozione e implemento dell'indicatore	Medio/Alto
Consapevolezza diffusa attiva	Consapevolezza espressa dalla visione e missione d'impresa, che si traduce in azioni continuative e unitarie di valorizzazione, promozione e implemento dell'indicatore	Molto alto

Grado di connessione dell'indicatore con gli altri indicatori	Punteggio
Connessione con l'indicatore principale (1. design)	Molto alto
Connessione con uno dei 3 indicatori di secondo livello (2A. Ricerca & Sviluppo, 2B. Identità e comunicazione, 2C. Cultural Heritage)	Alto
Connessione con uno dei 6 indicatori di terzo livello (3A. Contesto territoriale, 3B. Spazi aziendali, 3C. Organizzazione del lavoro, 3D. Relazioni, 3E. Formazione, 3F. Welfare)	Medio

TABELLA 04

Scala di apprezzamento della consapevolezza dell'impresa circa il valore dell'asset

TABELLA 05

Scala di apprezzamento delle connessioni di ogni indicatore con tutti gli altri

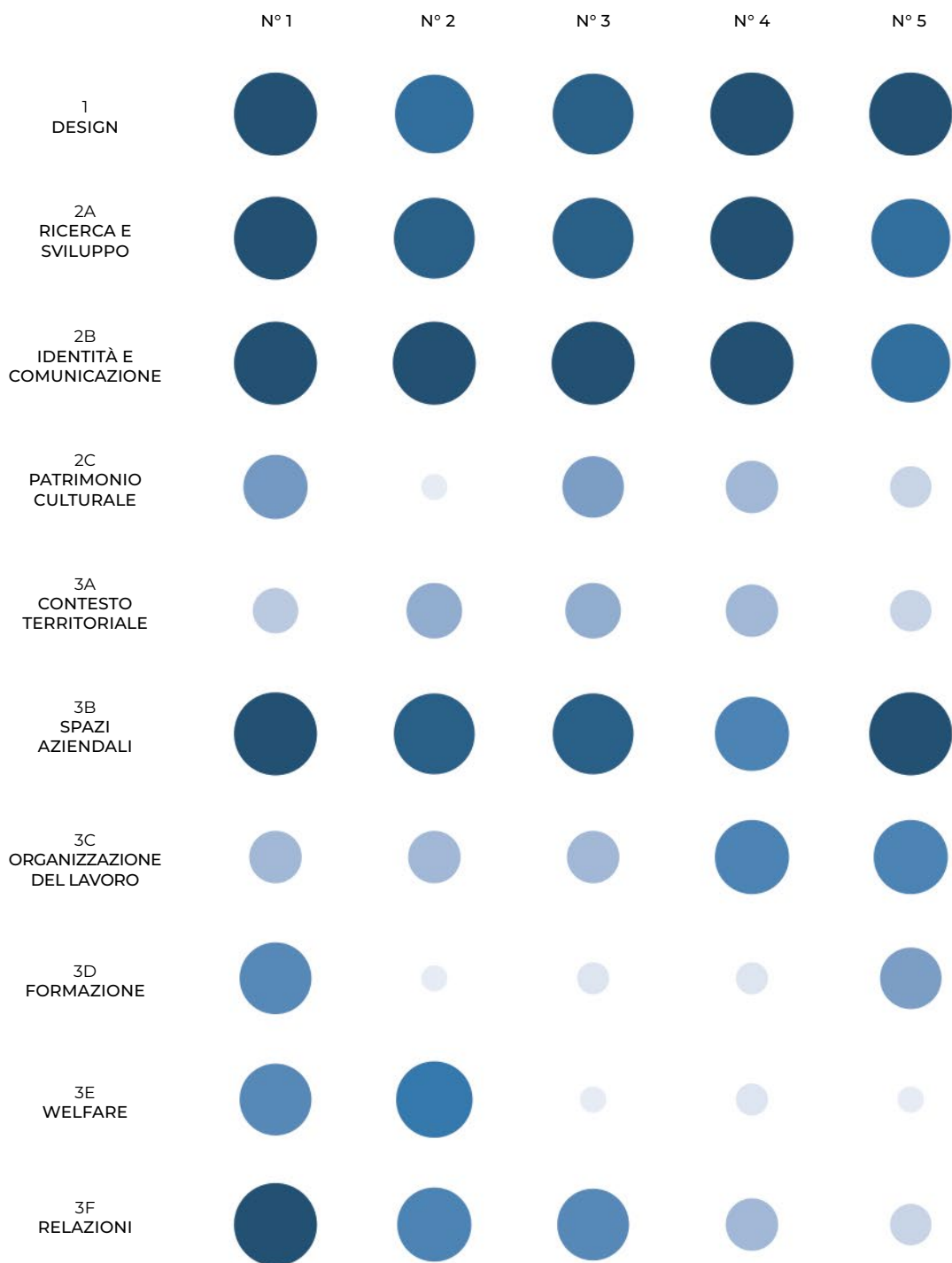
Parte 3



Questa sezione restituisce gli esiti della mappatura del patrimonio intangibile espresso dalle imprese coinvolte nella ricerca.

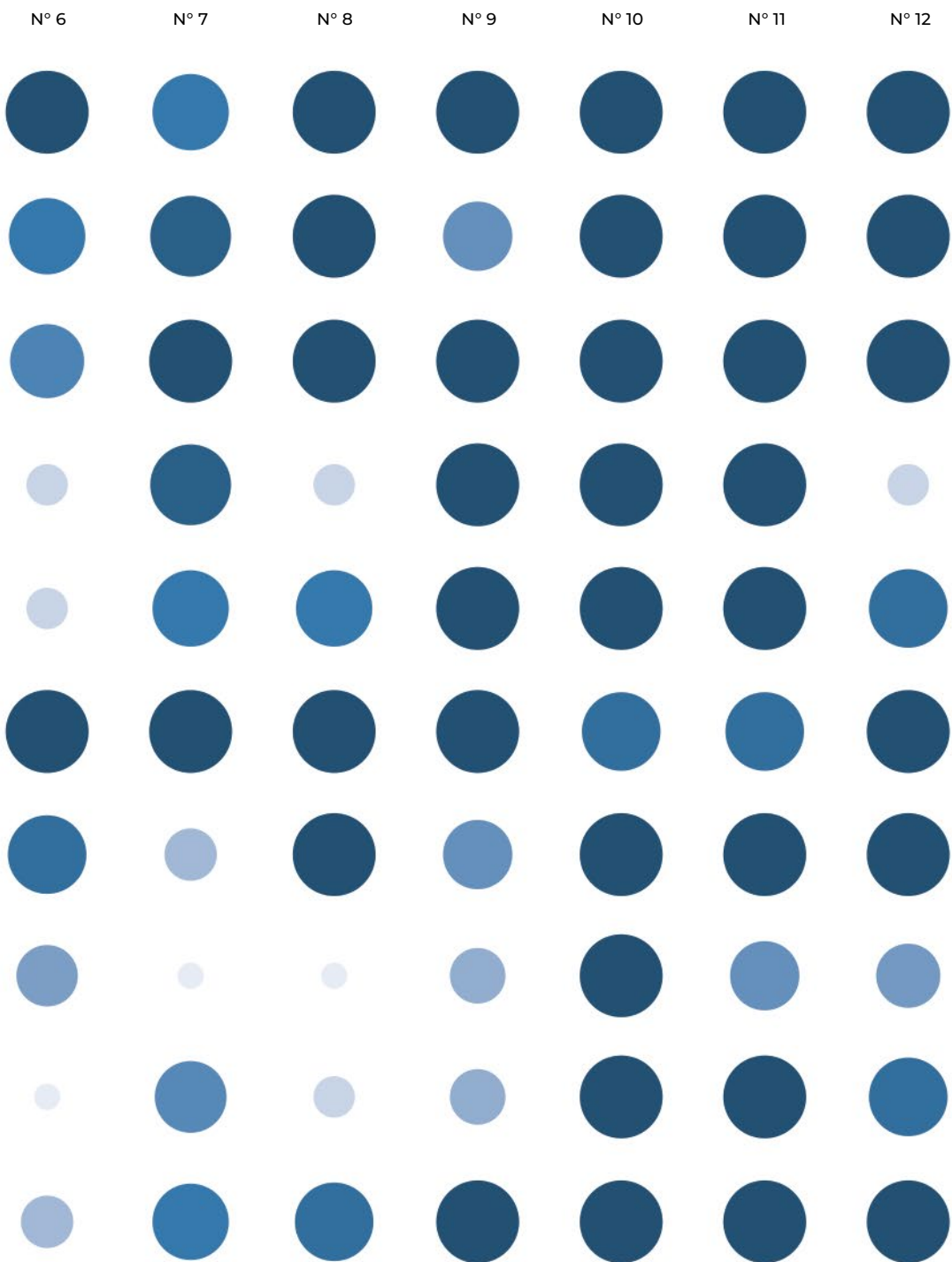
Dopo una panoramica sintetica dell'intensità di presenza degli *asset* sul territorio, lo studio restituisce l'analisi qualitativa e quantitativa dei singoli indicatori, articolati in presenza, ruolo, consapevolezza, connessioni.

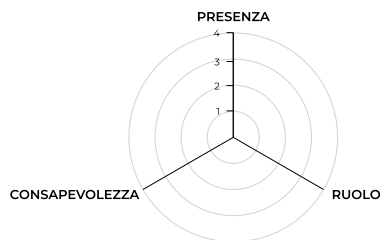
Il patrimonio intangibile d'impresa nel Triveneto



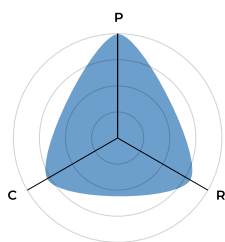
Indicatori

Il diagramma illustra sinotticamente le proporzioni complessive dei 10 indicatori del patrimonio intangibile d'impresa rilevate in relazione ai 12 casi studio, elaborate in base alla somma dei meta-indicatori "presenza", "ruolo" e "consapevolezza".

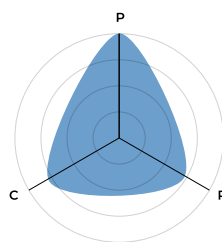




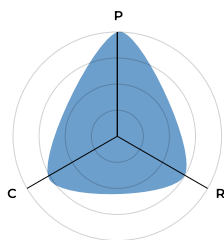
DESIGN



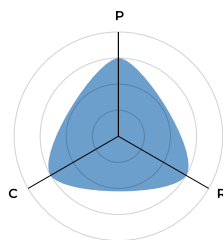
IDENTITÀ E COMUNICAZIONE



SPAZI AZIENDALI



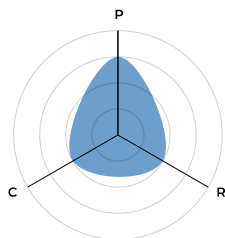
RICERCA E SVILUPPO



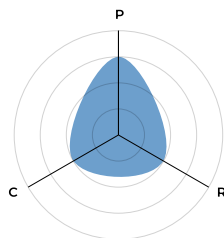
Meta-indicatori

Il diagramma illustra sinotticamente le proporzioni complessive dei meta-indicatori "presenza", "ruolo" e "consapevolezza" rilevati per ciascun indicatore in base ai casi studio analizzati nell'ambito della ricerca, riportati in ordine decrescente.

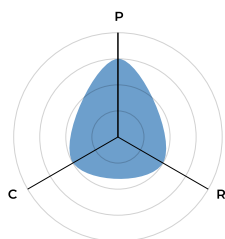
RELAZIONI



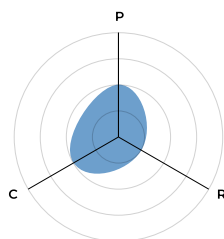
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO



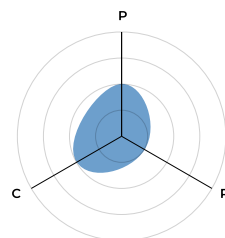
CONTESTO TERRITORIALE



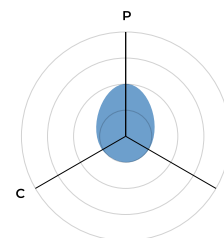
PATRIMONIO CULTURALE



FORMAZIONE



WELFARE





DESIGN



RICERCA E SVILUPPO



IDENTITÀ E COMUNICAZIONE



PATRIMONIO CULTURALE



CONTESTO TERRITORIALE



SPAZI AZIENDALI



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO



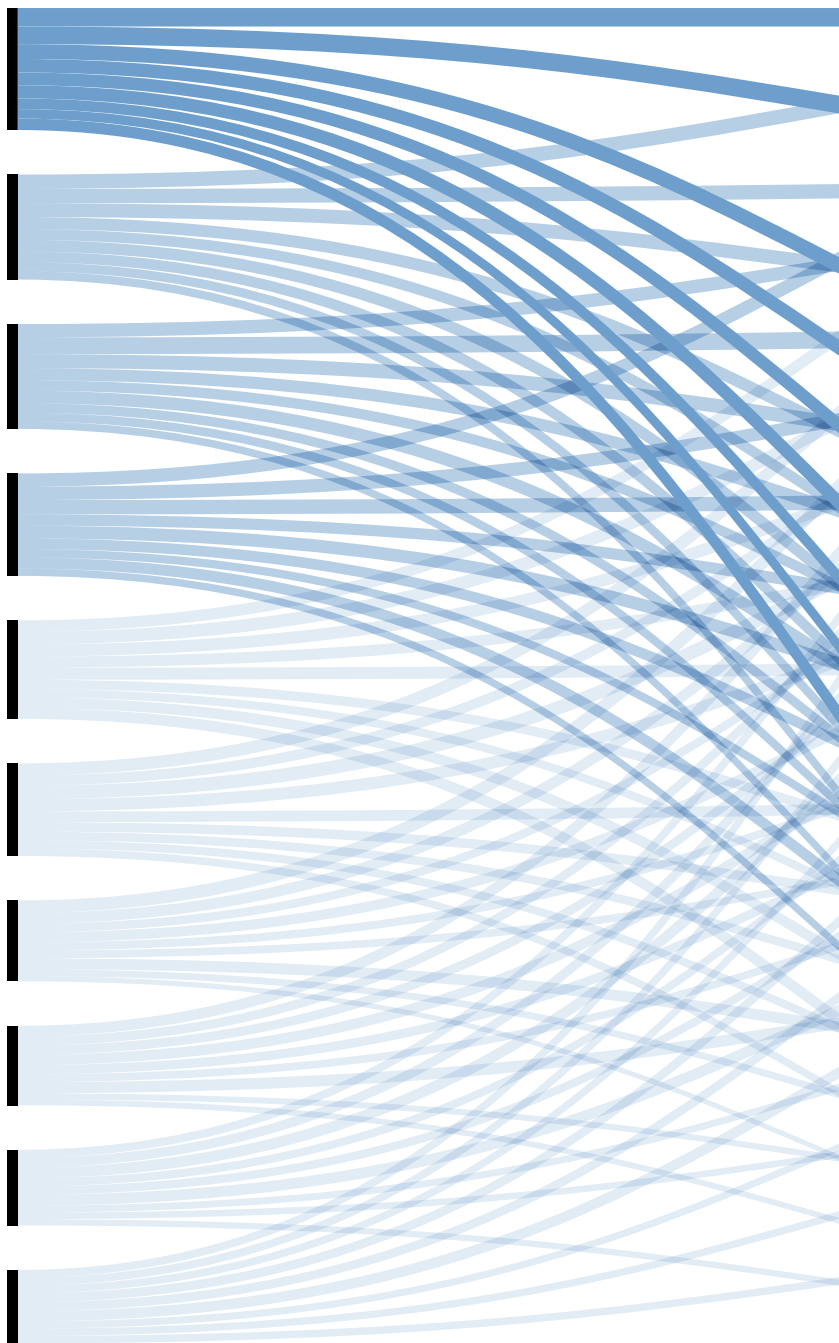
FORMAZIONE



WELFARE

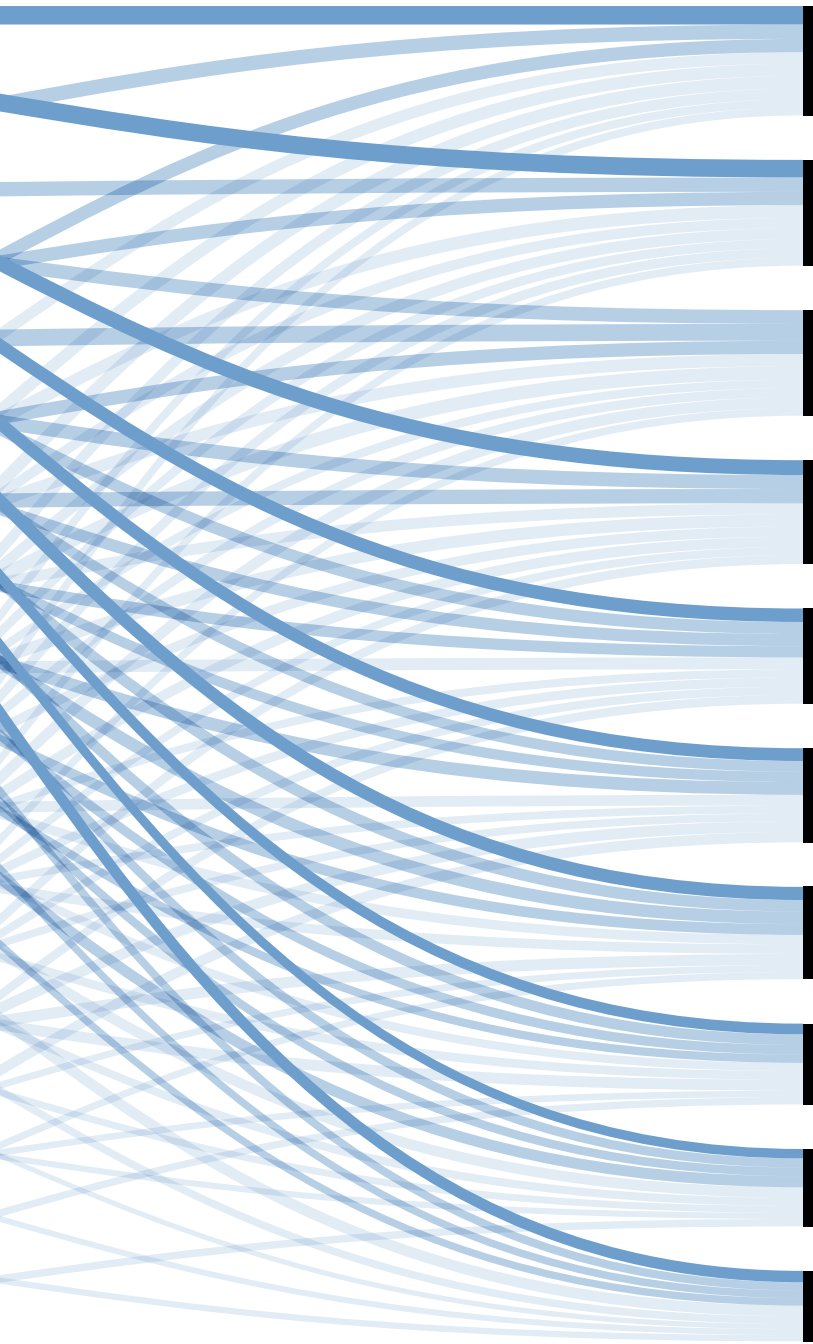


RELAZIONI



Connessioni

Il diagramma illustra sinotticamente il numero complessivo di connessioni rilevate per ciascun indicatore del patrimonio intangibile d'impresa sulla base dei risultati raccolti attraverso le interviste: l'indicatore più connesso risulta essere "Identità e comunicazione", il meno connesso "Welfare".



 IDENTITÀ E COMUNICAZIONE

 RICERCA E SVILUPPO

 DESIGN

 RELAZIONI

 SPAZI AZIENDALI

 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

 PATRIMONIO CULTURALE

 CONTESTO TERRITORIALE

 FORMAZIONE

 WELFARE



Design

Il design rappresenta l'indicatore principale del modello di mappatura, agendo come principio strutturale e dispositivo di connessione tra gli altri indicatori. Più che una funzione meramente estetica o funzionale, il design è inteso come metodo di pensiero e di azione trasversale, capace di orientare la cultura, i processi e le strategie all'interno dell'impresa. Definisce le infrastrutture intellettuali e culturali che sostengono l'intero ciclo di ideazione, sviluppo e iterazione di nuovi prodotti e servizi, operando come linguaggio condiviso tra reparti e competenze differenti. In questa prospettiva, il design assume un ruolo chiave nella messa in valore del patrimonio intangibile, contribuendo a rendere esplicito, misurabile e comunicabile il potenziale culturale dell'impresa. Nel tradurre in forme, pratiche e narrazioni la conoscenza, la memoria e la sensibilità alla base dell'identità aziendale, il design svolge una funzione centrale nel convertire gli *asset* immateriali in risorse di riconoscibilità e competitività. Connettendo innovazione tecnologica e continuità culturale, la sua azione favorisce la coerenza interna e rafforza il posizionamento esterno, promuovendo un equilibrio tra capitale materiale e valore simbolico. Il design diviene così il perno attraverso cui gli altri indicatori trovano coesione e identificazione: è, in sintesi, il catalizzatore del valore immateriale, che radica la cultura del progetto al cuore stesso del sistema d'impresa.



DESIGN
706



Design


Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Design" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



 IDENTITÀ E
COMUNICAZIONE
107

 RICERCA E
SVILUPPO
102

 RELAZIONI
86

 SPAZI
AZIENDALI
78

 PATRIMONIO
CULTURALE
76

 ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO
74

 WELFARE
66

 CONTESTO
TERRITORIALE
62

 FORMAZIONE
55

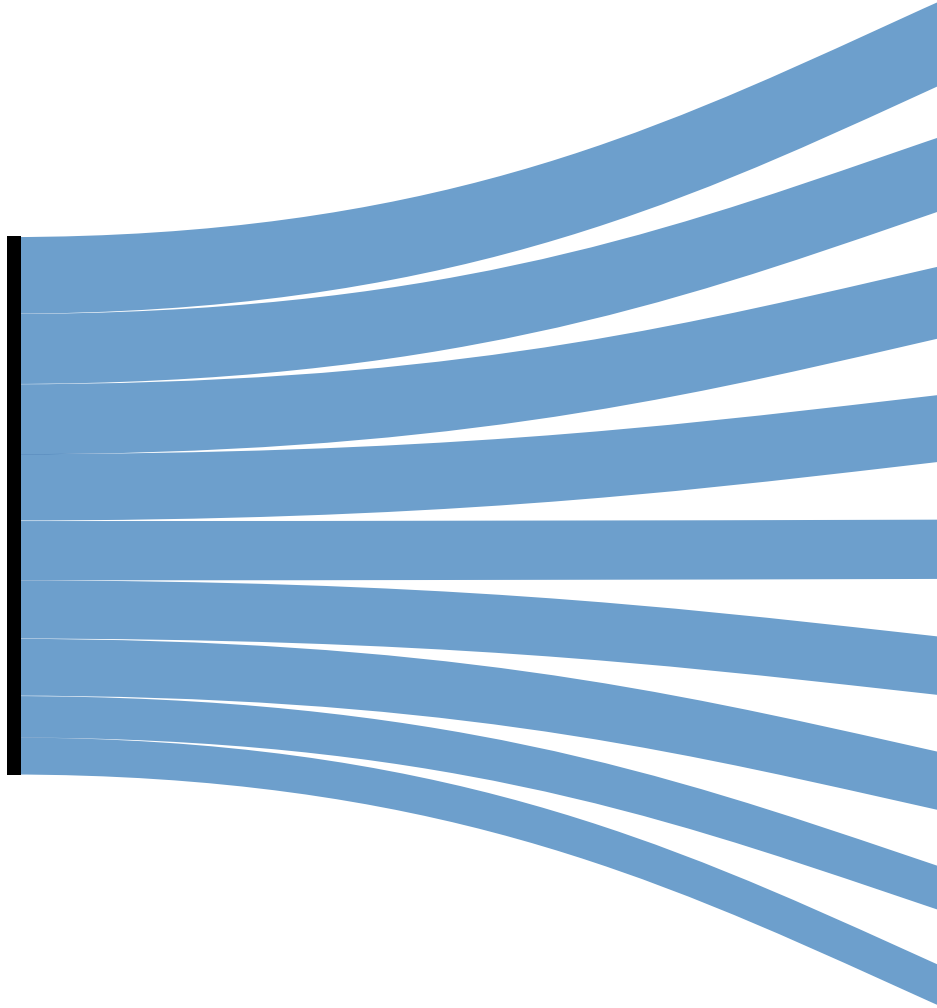


Ricerca e sviluppo

L'indicatore corrisponde al valore complessivo delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze che consentono a un'impresa di generare innovazione e costruire un vantaggio competitivo durevole. Non si limita alla sperimentazione tecnica o tecnologica, ma comprende l'intero sistema di processi cognitivi e organizzativi che favoriscono aspetti quali apprendimento continuo, capacità di adattamento e creazione di nuove soluzioni. In questa prospettiva, la R&S rappresenta una delle principali leve di valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa, poiché trasforma il sapere diffuso e la memoria progettuale in risorsa strategica. Il design agisce come mediatore di questo processo: traduce la conoscenza in forme, servizi e linguaggi, rendendo l'innovazione non solo funzionale ma anche culturale e comunicabile. Il progetto diventa così il punto di incontro tra sperimentazione tecnica e identità, tra invenzione e riconoscibilità. Quando integrata al design e agli altri indicatori presenti nel modello, la R&S favorisce la circolazione del sapere all'interno dell'organizzazione, alimentando la coerenza e la continuità tra visione, prodotto e cultura. L'innovazione si configura dunque come processo partecipato e riflessivo, in cui il capitale di conoscenze, competenze e valori si rigenera costantemente. In questo senso, la R&S non è solo un motore di progresso tecnico, ma anche uno strumento di cura e attualizzazione del patrimonio intangibile d'impresa.

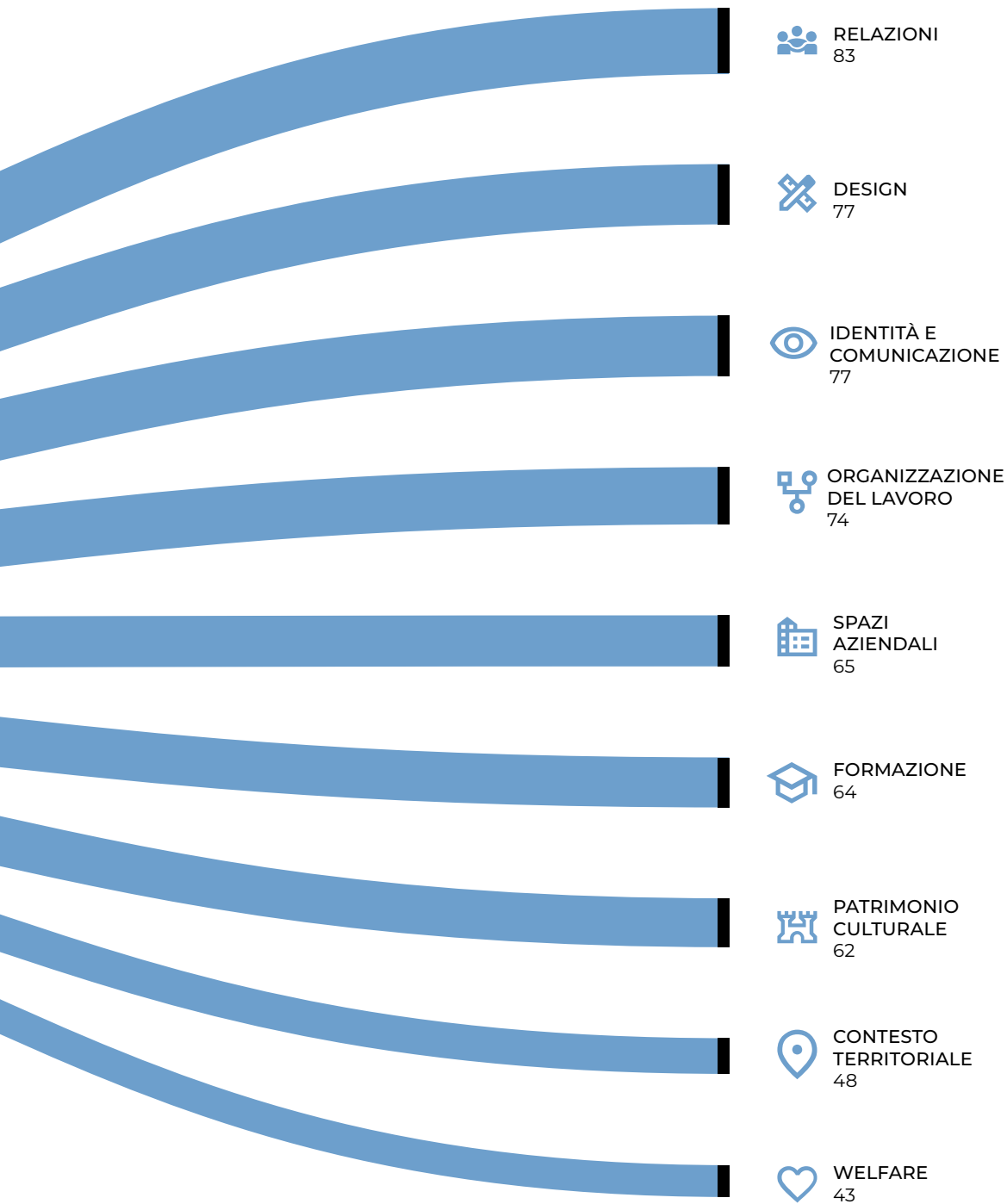


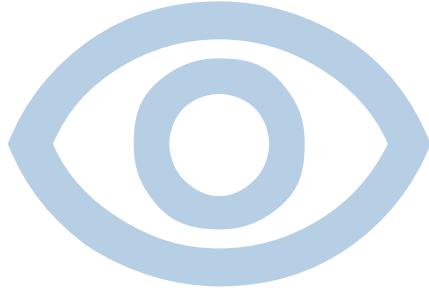
RICERCA E
SVILUPPO
593



Ricerca e sviluppo

Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Ricerca e sviluppo" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



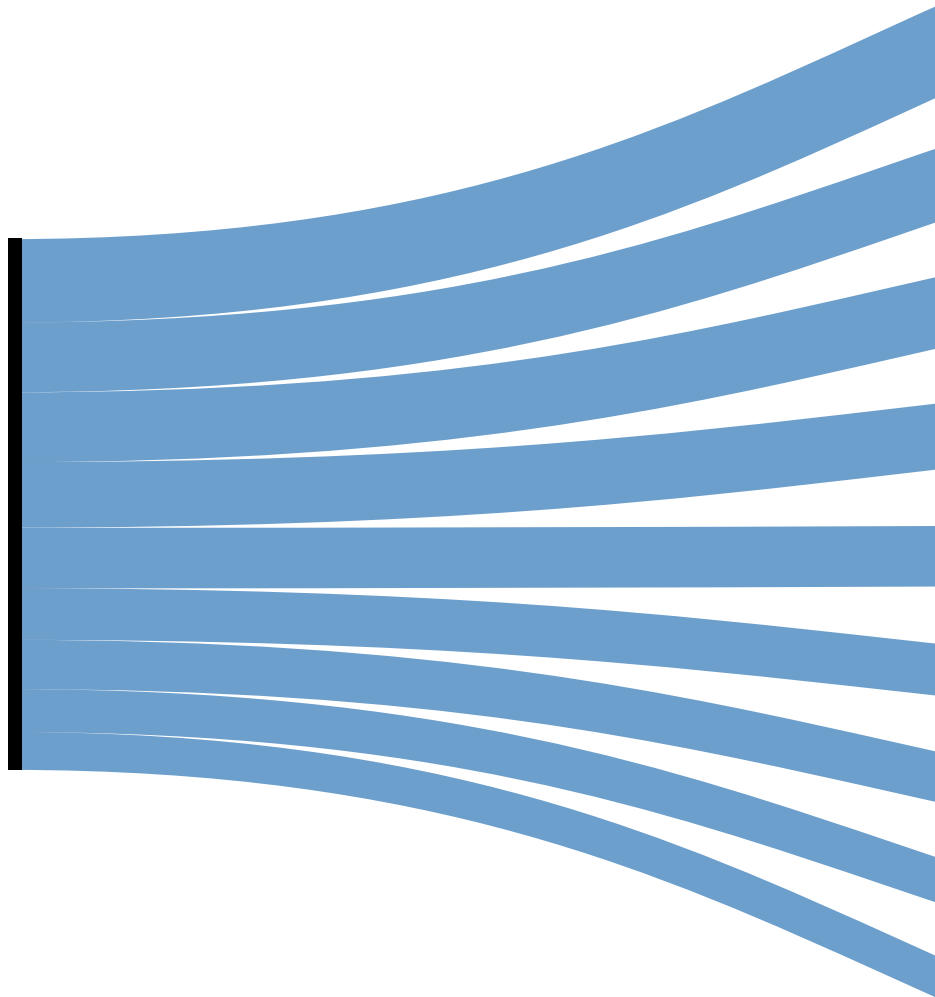


Identità e comunicazione

L'indicatore esprime l'immagine, i valori e le informazioni relative al marchio attraverso una pluralità di canali e strumenti, seguendo una strategia coerente con la filosofia aziendale. L'indicatore non è riferito unicamente alla gestione dell'immagine visiva, ma riguarda la costruzione di un vero e proprio ecosistema narrativo e relazionale in cui linguaggio, tono e stile diventano elementi portanti della cultura d'impresa. La comunicazione, in questo senso, non è solo trasmissione di messaggi, ma un effettivo atto progettuale che traduce il patrimonio intangibile d'impresa in forme di significato codificate e condivisibili. Il design svolge un ruolo centrale in questo processo, poiché garantisce coesione formale e semantica fra i diversi livelli comunicativi e contribuisce a esplicitare i valori immateriali dell'azienda: l'indicatore assume così una funzione culturale, interpretando la memoria, le relazioni, la sensibilità estetica e i saperi produttivi come parte integrante dell'identità aziendale. In tal modo, la comunicazione agisce come veicolo di valorizzazione del patrimonio intangibile, capace di connettere i diversi indicatori in una visione unitaria. Se gestite in modo consapevole e sistemico, tali prerogative consolidano la reputazione, la riconoscibilità e il posizionamento competitivo dell'impresa, ne amplificano la reputazione e favoriscono la trasmissione dei valori nel tempo, alimentando continuità tra progetto, prodotto ed esperienza.

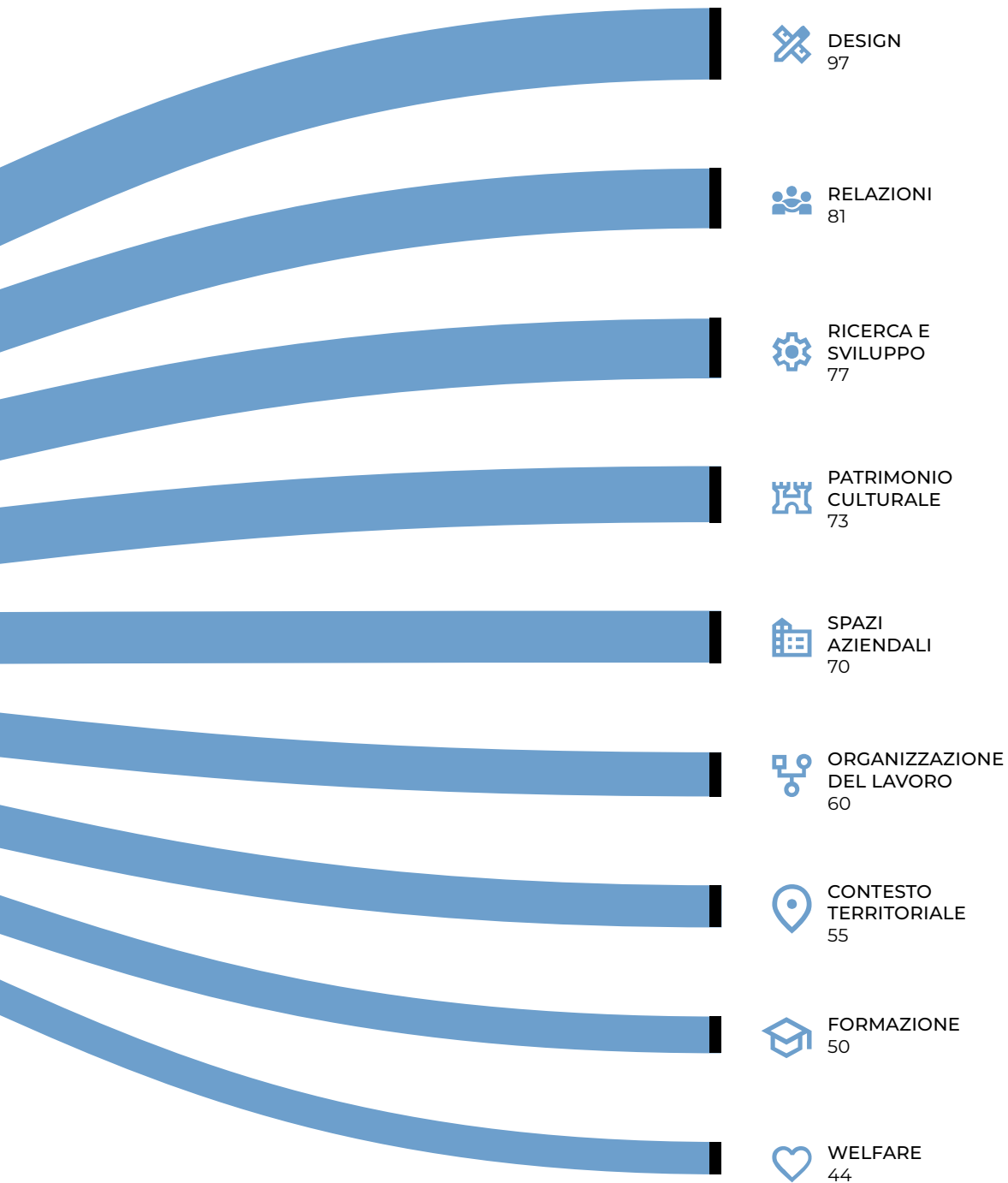


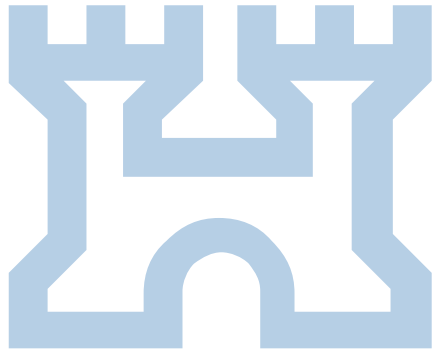
IDENTITÀ E
COMUNICAZIONE
607



Identità e comunicazione

Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Identità e comunicazione" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



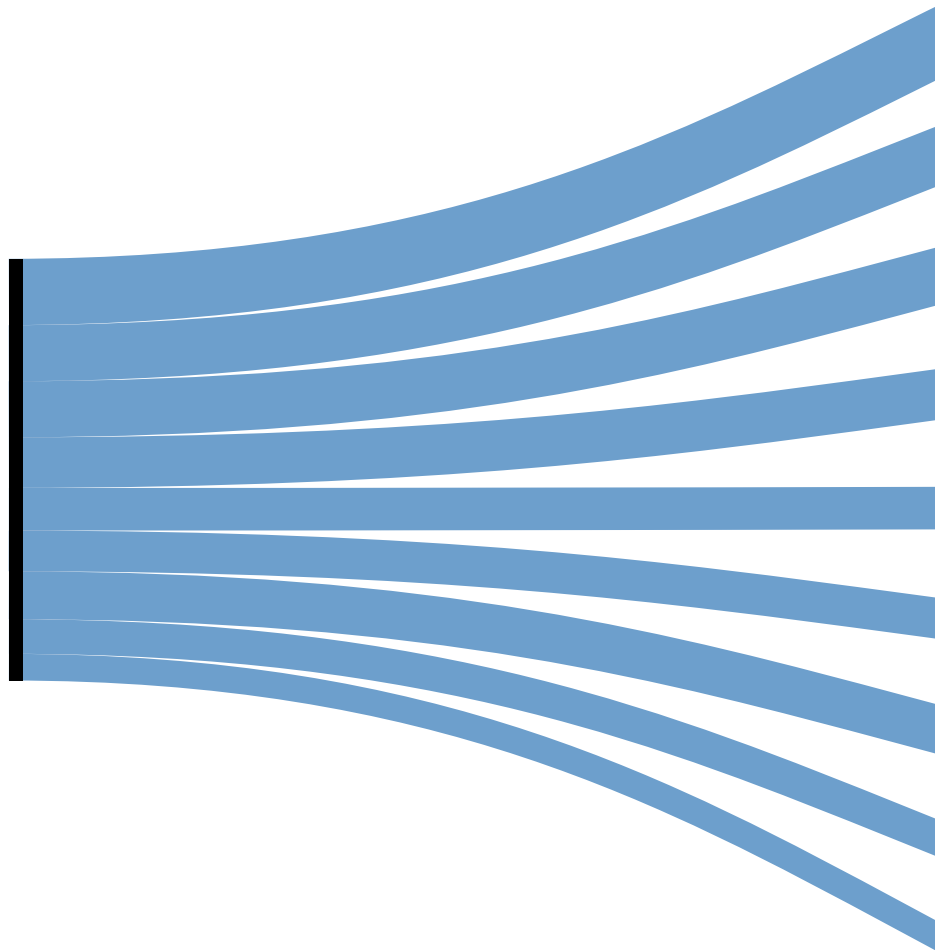


Patrimonio culturale

L'indicatore comprende l'insieme di istituzioni, uffici e progetti orientati alla tutela, valorizzazione e trasmissione del patrimonio materiale e immateriale espresso dall'impresa nei confronti del territorio e delle comunità di riferimento. Rientrano in questa sfera organismi quali archivi, musei d'impresa, biblioteche, ma anche attività espositive, pubblicazioni, collaborazioni culturali. Il patrimonio culturale esprime la dimensione simbolica dell'impresa, capace di raccontarne la storia, i valori e il contributo nei confronti della cultura collettiva. In questo quadro, il design svolge un fondamentale ruolo di mediazione: è lo strumento attraverso cui la memoria e i valori aziendali si traducono in forme, linguaggi e pratiche capaci di comunicarne la contemporaneità. Il progetto agisce come ponte tra passato e futuro, reinterpretando l'eredità culturale in chiave innovativa e contribuendo a trasformarla in risorsa per la competitività e la reputazione dell'azienda. Il patrimonio culturale diviene così motore identitario e relazionale, promuovendo il dialogo con la società, le istituzioni e i sistemi educativi e alimentando la consapevolezza del valore storico e sociale dell'impresa. In questa prospettiva, la valorizzazione culturale non rappresenta un'attività accessoria, ma un elemento costitutivo del patrimonio intangibile d'impresa, in relazione a cui il design opera nel ruolo di strumento di narrazione, interpretazione e innovazione continua.

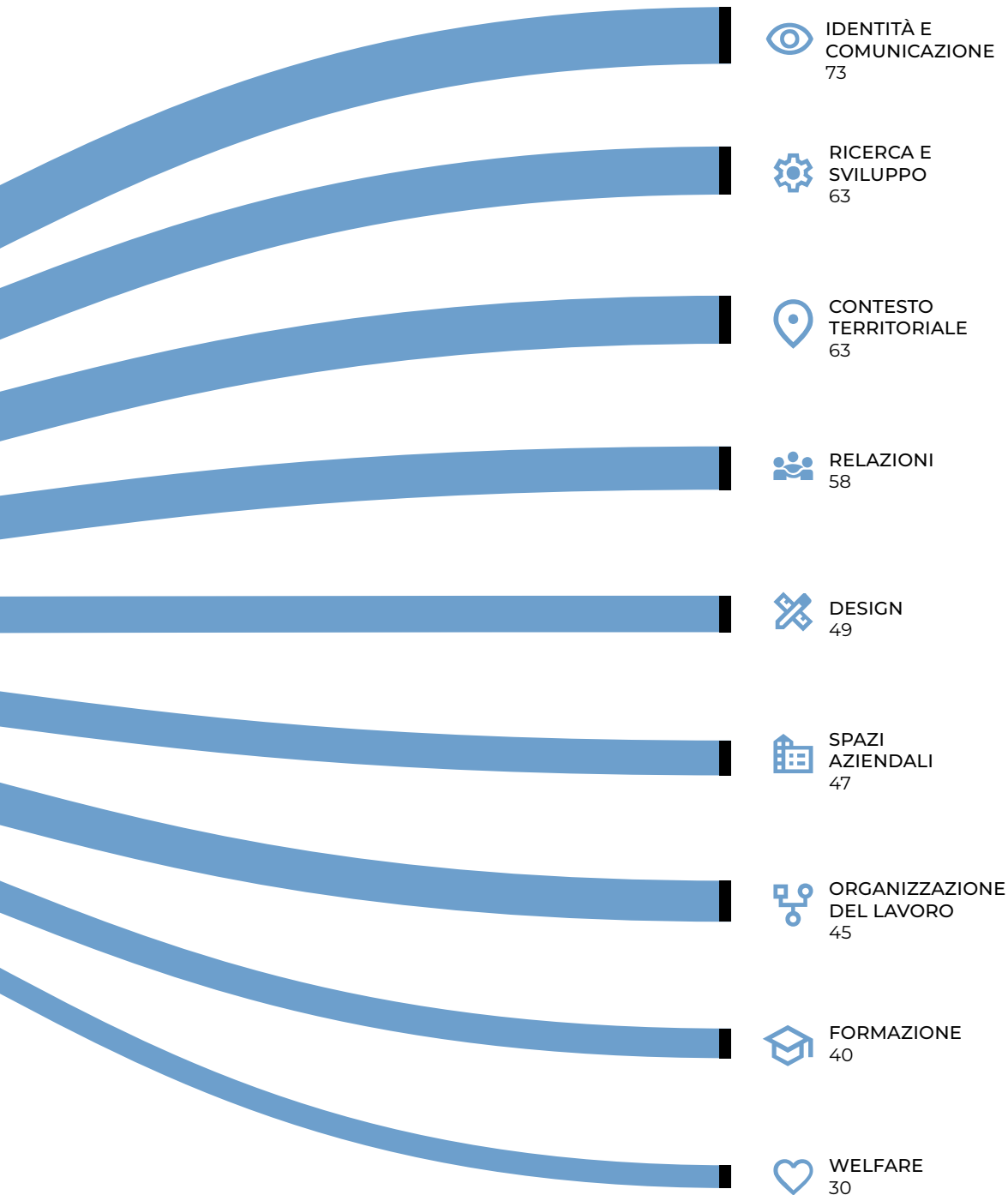


PATRIMONIO
CULTURALE
468



Patrimonio culturale

Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Patrimonio culturale" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



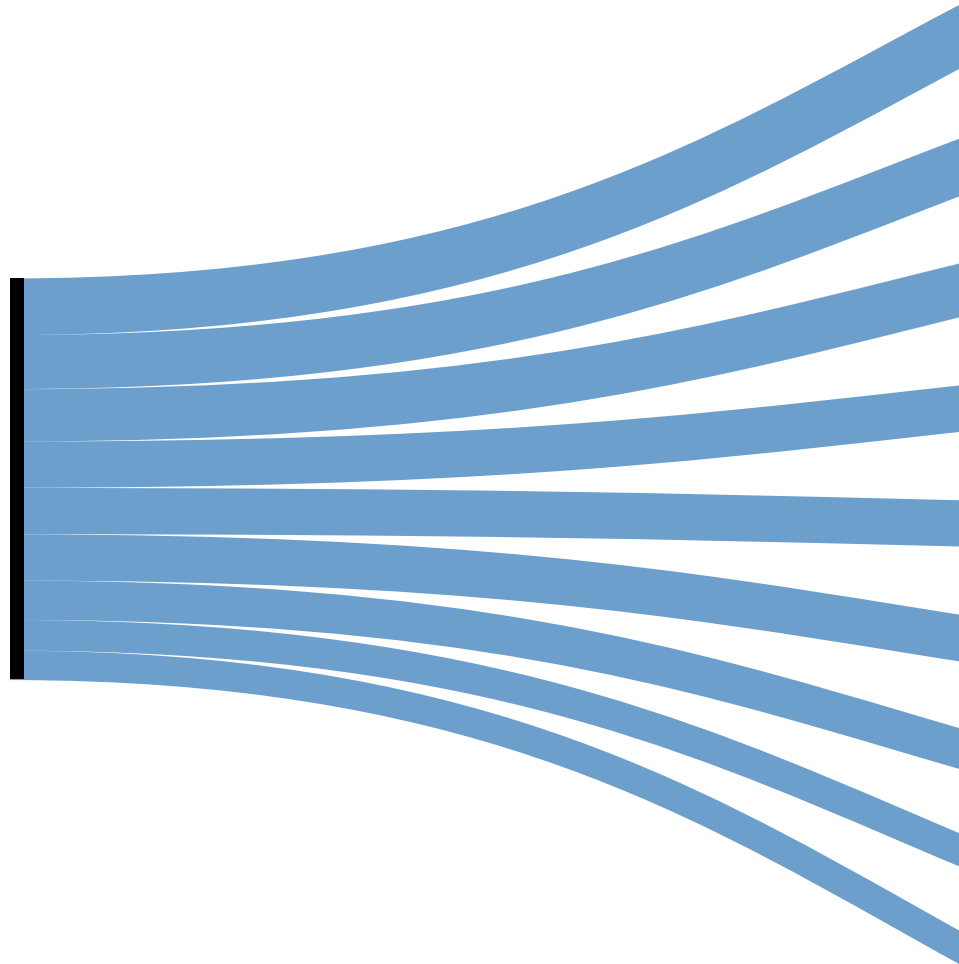


Contesto territoriale

L'indicatore fa riferimento all'insieme delle risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che concorrono a sostenere la prosperità passata, presente e futura di un'impresa. Esso include non solo le risorse naturali e infrastrutturali, ma anche i saperi produttivi, le reti sociali, le istituzioni e le culture locali che plasmano l'identità e la competitività del sistema economico in cui l'impresa stessa opera. In questa prospettiva, il territorio rappresenta un ecosistema relazionale in grado di influenzare i processi di produzione e consolidare la cultura imprenditoriale. Il design svolge un ruolo cruciale nei confronti di questo equilibrio: attraverso la progettazione di prodotti, servizi e comunicazioni, traduce le specificità territoriali in linguaggi riconoscibili, formalizzando le connessioni tra impresa e contesto di riferimento. Il design consente infatti di mappare e valorizzare le risorse invisibili del territorio, quali competenze artigianali, materiali locali, cultura del lavoro, e trasformarle in elementi distintivi dell'identità aziendale. Integrando sostenibilità, estetica e innovazione, il design diventa un raccordo tra radicamento geografico e proiezione internazionale, capace di reinterpretare le tradizioni territoriali alla luce di nuovi paradigmi tecnologici e culturali. In questo senso, il contesto territoriale non è solo uno sfondo operativo, ma una componente viva e rigenerativa del patrimonio intangibile d'impresa: un sistema in cui il progetto consolida l'identità locale e, al tempo stesso, apre l'impresa a un dialogo globale.

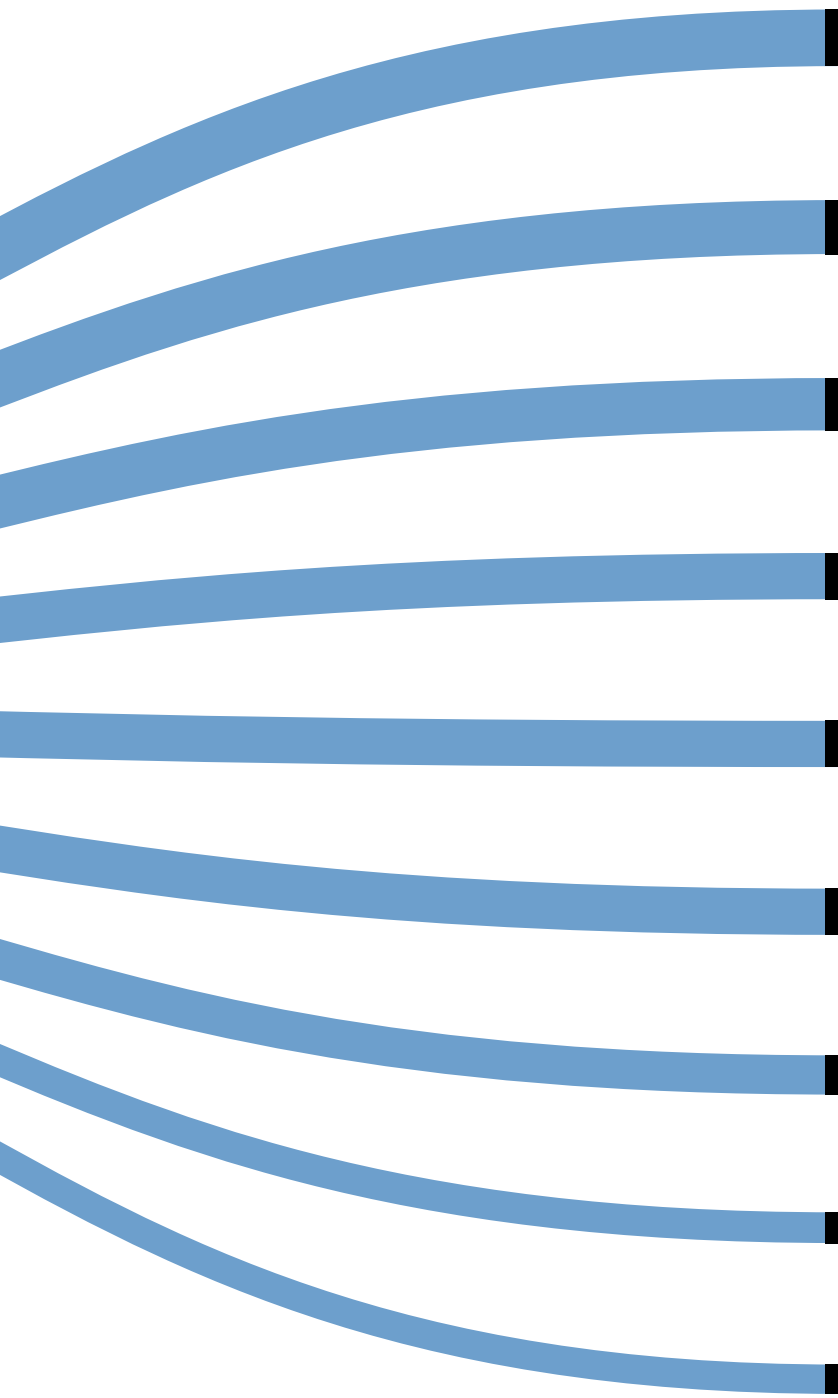


**CONTESTO
TERRITORIALE**
460



Contesto territoriale

Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Contesto territoriale" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



-  PATRIMONIO CULTURALE
65
-  IDENTITÀ E COMUNICAZIONE
62
-  RELAZIONI
60
-  DESIGN
53
-  RICERCA E SVILUPPO
53
-  SPAZI AZIENDALI
53
-  ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
45
-  FORMAZIONE
35
-  WELFARE
34

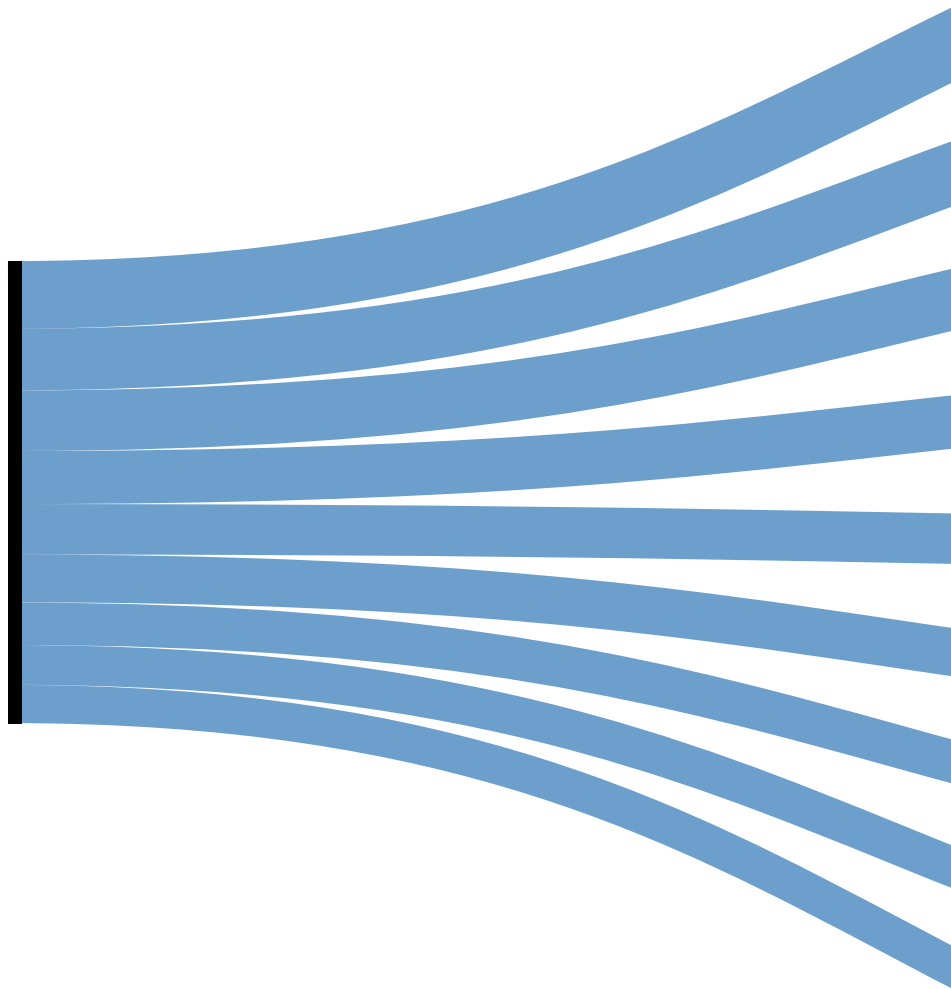


Spazi aziendali

L'indicatore comprende le caratteristiche fisiche, funzionali e simboliche degli ambienti di lavoro, produzione e rappresentanza, valutandone salubrità, comfort, accessibilità, estetica e sostenibilità. Gli spazi non sono considerati solo come infrastrutture attuative, ma come estensioni della cultura e dell'identità d'impresa, in grado di rifletterne i valori e di influenzare il benessere, la produttività e la qualità delle relazioni. Gli spazi contribuiscono a definire la percezione interna ed esterna del brand, traducendo in forma visibile e tangibile i principi organizzativi e valoriali che guidano l'azienda. Attraverso il progetto degli ambienti, delle architetture e dei dispositivi di interazione, il design trasforma lo spazio in strumento di comunicazione e coerenza culturale. La disposizione, i materiali e le scelte estetiche esprimono la filosofia d'impresa, mentre la qualità percettiva e funzionale degli spazi rafforza il senso di appartenenza e la trasmissione di istanze immateriali. Gli spazi aziendali diventano così luoghi di rappresentazione e interazione, in cui la cultura progettuale consolida la continuità tra prodotto, processo e immagine. Quando il design è integrato nella progettazione degli ambienti, esso consente di rendere visibile l'identità collettiva e di attivare pratiche di benessere e sostenibilità che contribuiscono ad alimentare il patrimonio intangibile d'impresa, coniugando funzionalità, estetica e valore simbolico.

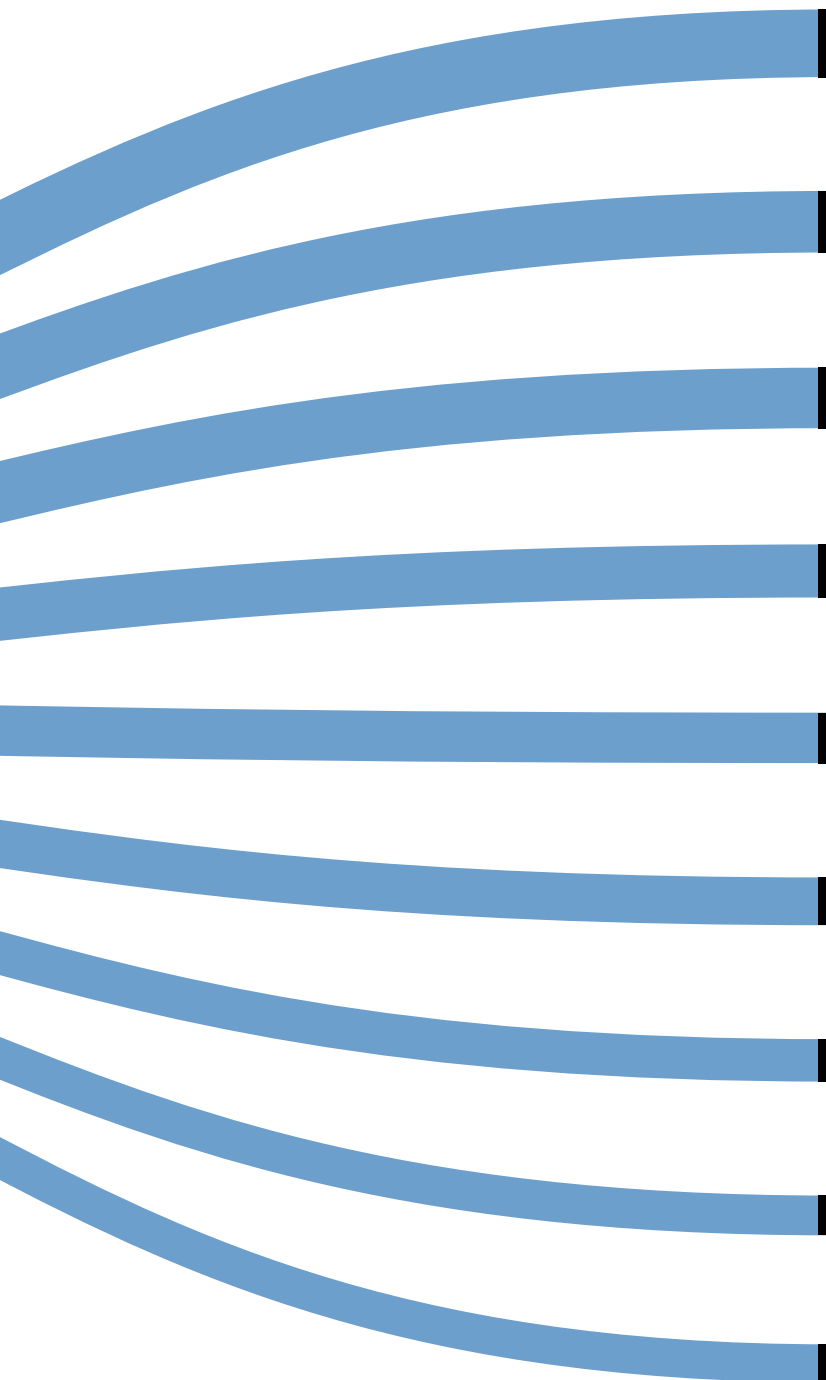


SPAZI
AZIENDALI
536




Spazi aziendali


Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Spazi aziendali" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



 DESIGN
78

 IDENTITÀ E
COMUNICAZIONE
71

 RELAZIONI
70


 ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO
62

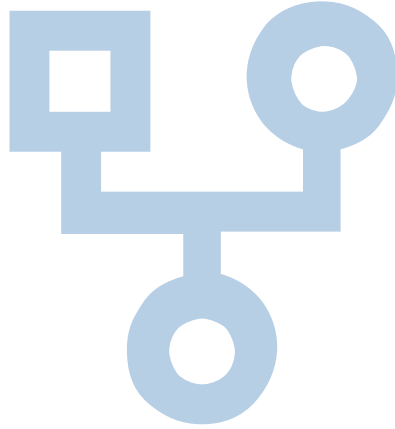
 RICERCA E
SVILUPPO
59

 PATRIMONIO
CULTURALE
55

 CONTESTO
TERRITORIALE
50

 FORMAZIONE
47

 WELFARE
44

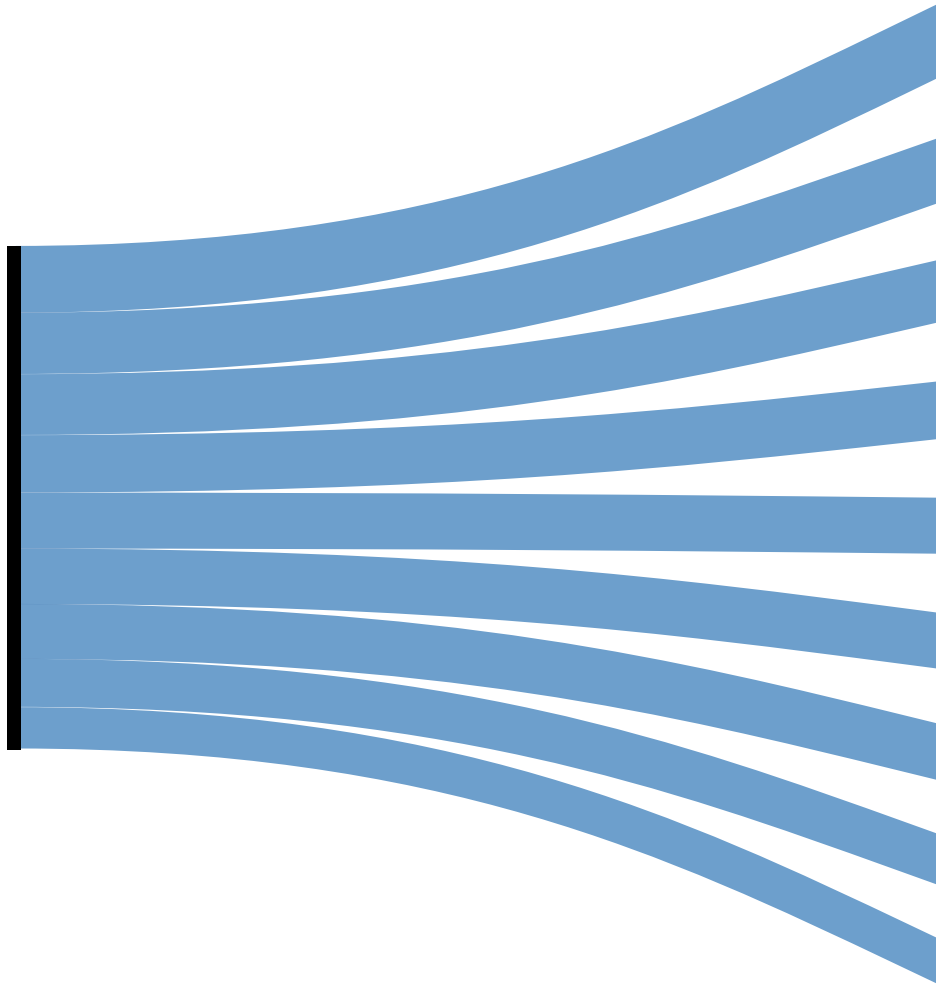


Organizzazione del lavoro

L'indicatore include le pratiche e le modalità operative che regolano l'attività di dirigenti, dipendenti e collaboratori all'interno dei diversi reparti, includendo aspetti quali le politiche di assunzione e gestione del personale e le misure di conciliazione tra professione e qualità della vita. In questa prospettiva, l'organizzazione del lavoro è intesa non solo come struttura gerarchica o funzionale, ma come sistema dinamico di relazioni, conoscenze e responsabilità condivise. Il design, inteso come metodo di pensiero e azione, contribuisce a modellare l'organizzazione in qualità dispositivo strategico: la progettazione dei processi, dei flussi di comunicazione e degli strumenti di collaborazione ottimizza le connessioni tra persone, reparti e competenze, introducendo logiche di flessibilità, coerenza e partecipazione, e traducendo i valori aziendali in pratiche concrete orientate a migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa. Il design aiuta inoltre a rendere visibile e condiviso il patrimonio intangibile d'impresa, stimolando la transizione da una cultura della produzione a una cultura della conoscenza. L'organizzazione del lavoro diventa così una piattaforma di apprendimento collettivo e innovazione, in cui il capitale umano e relazionale viene riconosciuto come risorsa primaria. In sintesi, l'indicatore misura la capacità dell'impresa di progettare se stessa, assecondando la ricerca di un equilibrio tra efficienza, benessere e identità.

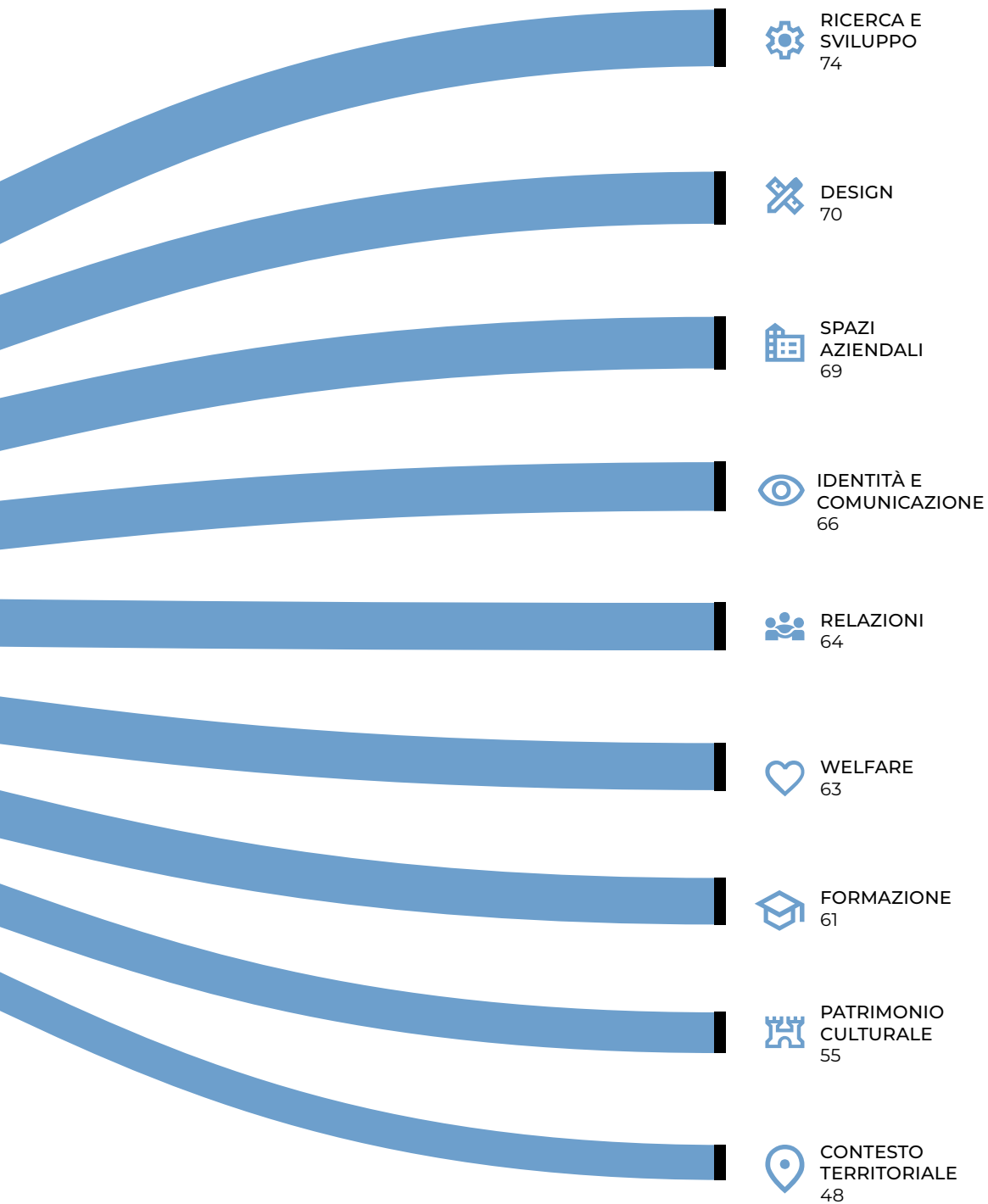


ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO
570



Organizzazione del lavoro

Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Organizzazione del lavoro" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



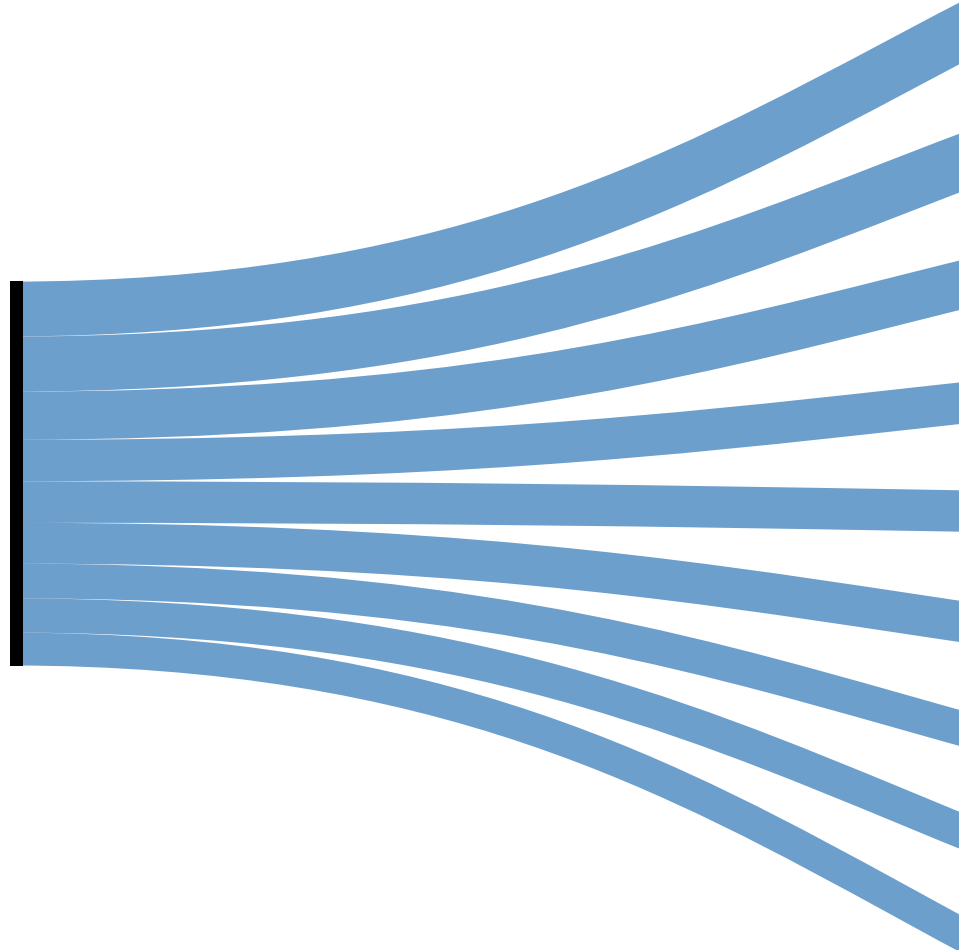


Formazione

L'indicatore comprende l'insieme di misure, programmi e iniziative di aggiornamento rivolti ai dipendenti e collaboratori, finalizzati allo sviluppo di competenze tecniche, operative e trasversali. Rientrano in questa categoria i corsi legati alle mansioni specifiche, così come quelli dedicati a competenze linguistiche, sicurezza, legalità e sostenibilità. La formazione è interpretata quale processo continuo di apprendimento e condivisione di conoscenze, in grado di accrescere il capitale umano e rafforzare la cultura organizzativa: non si limita a fornire competenze operative, ma stimola la riflessione critica sull'identità aziendale, la collaborazione e la capacità di innovare. Essa individua uno spazio di valorizzazione della conoscenza, capace di generare nuove idee, consolidare i principi condivisi e diffondere una cultura della qualità e della responsabilità. Applicato alla formazione, il design favorisce approcci esperienziali, partecipativi e multidisciplinari, trasformando l'atto di apprendere in un momento di progettazione collettiva. In tal modo, la formazione diventa occasione per esplicitare le conoscenze tacite, contribuendo alla costruzione e alla trasmissione del patrimonio intangibile d'impresa. In questa prospettiva, la formazione non è intesa solo in qualità di strumento di crescita individuale, ma come parte integrante del sistema culturale dell'impresa: un apparato cognitivo che alimenta la continuità e la trasmissione dei suoi valori immateriali.

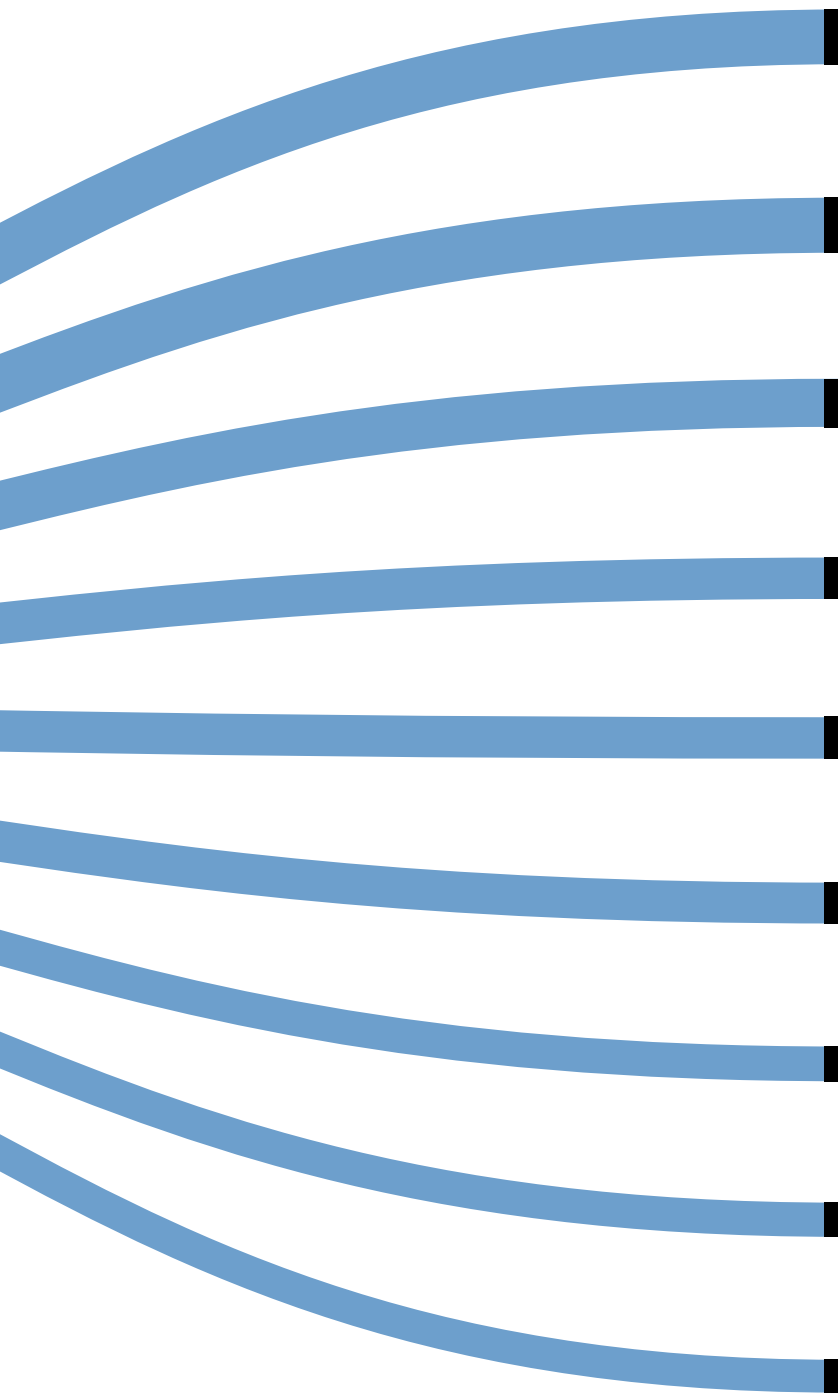


FORMAZIONE
438



Formazione

Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Formazione" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.




 DESIGN
63

 ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO
63

 RICERCA E
SVILUPPO
55


 IDENTITÀ E
COMUNICAZIONE
48

 SPAZI
AZIENDALI
48

 RELAZIONI
67

 PATRIMONIO
CULTURALE
40

 CONTESTO
TERRITORIALE
38

 WELFARE
36

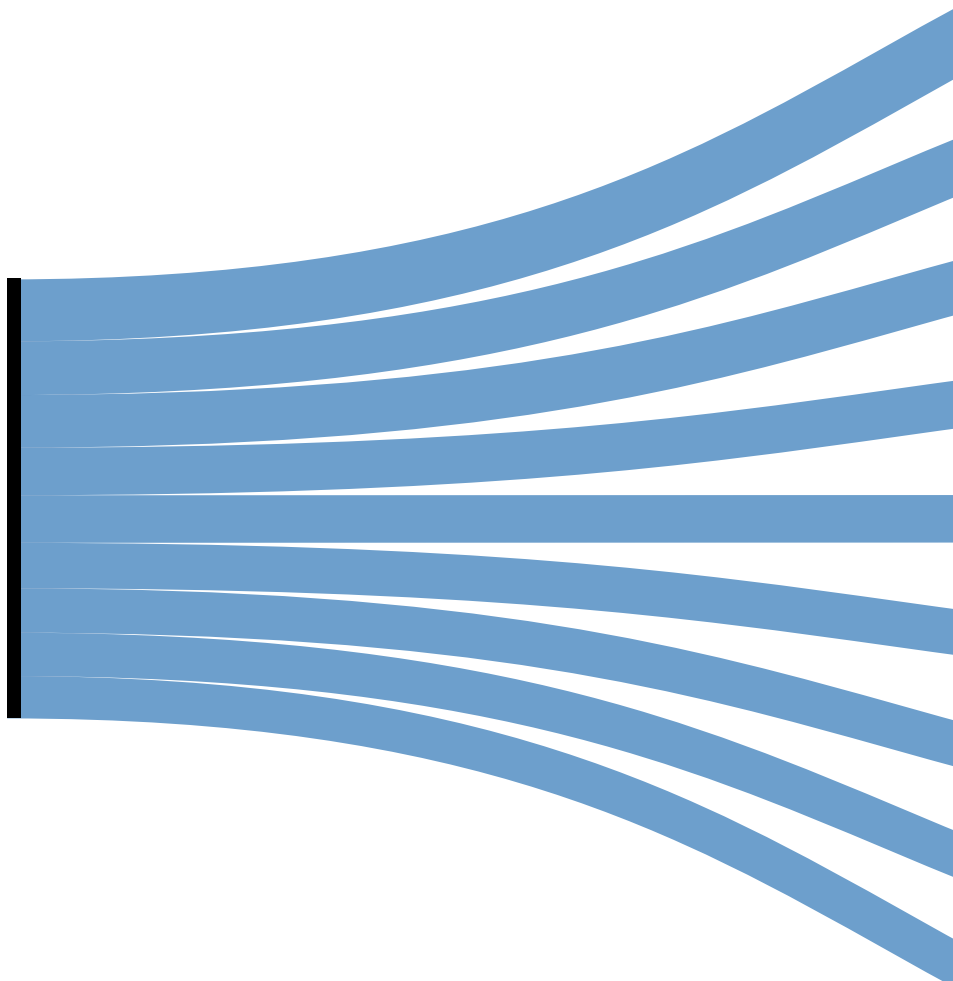


Welfare

L'indicatore si concentra sulle condizioni che determinano la qualità del lavoro e della vita dei dipendenti, considerando contesti di provenienza, comportamenti, esigenze e aspettative individuali. Comprende le misure e le pratiche aziendali orientate al benessere fisico, psicologico e relazionale, alla conciliazione tra vita professionale e privata, e al riconoscimento della persona come risorsa fondamentale per la crescita dell'impresa. Il welfare è dunque interpretato come forma di responsabilità culturale, che traduce i valori aziendali in azioni concrete di cura, inclusione e sostenibilità sociale. Attraverso l'organizzazione degli spazi, la progettazione dei servizi interni, dei processi e delle esperienze lavorative, il design può contribuire a creare ambienti più salubri, accessibili e stimolanti, interpretando l'esperienza del lavoro come sistema di relazioni, significati e pratiche che generano valore condiviso. Il welfare diviene così uno strumento per promuovere appartenenza, fiducia e identità collettiva: migliorare la qualità della vita lavorativa significa rafforzare la cultura aziendale, consolidare il capitale relazionale e favorire la messa a fuoco di conoscenze tacite e competenze diffuse. In sintesi, l'indicatore misura la capacità dell'impresa di progettare il proprio sistema di cura interna come parte integrante della sua cultura: un welfare generativo, che produce benessere e al tempo stesso rigenera il valore immateriale dell'organizzazione.

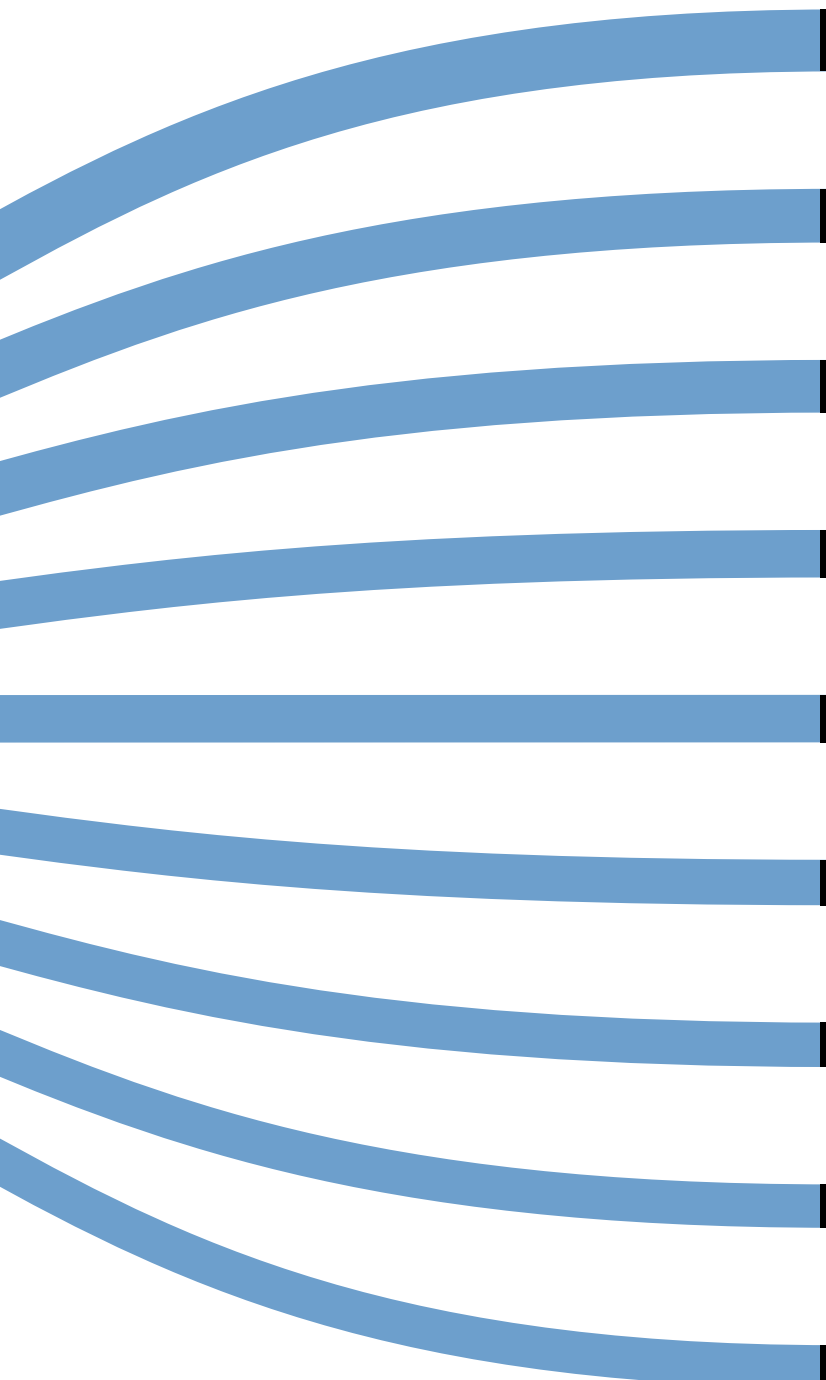


WELFARE
425




Welfare


Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Welfare" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



 ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO
60

 RELAZIONI
52

 SPAZI
AZIENDALI
51

 RICERCA E
SVILUPPO
46

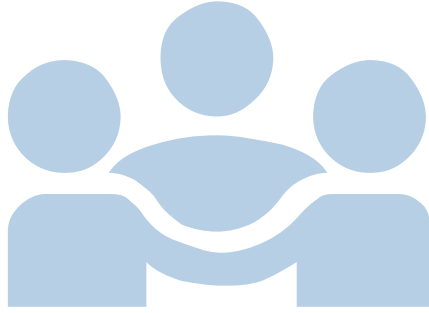
 IDENTITÀ E
COMUNICAZIONE
46

 DESIGN
44

 FORMAZIONE
43

 CONTESTO
TERRITORIALE
42

 PATRIMONIO
CULTURALE
41

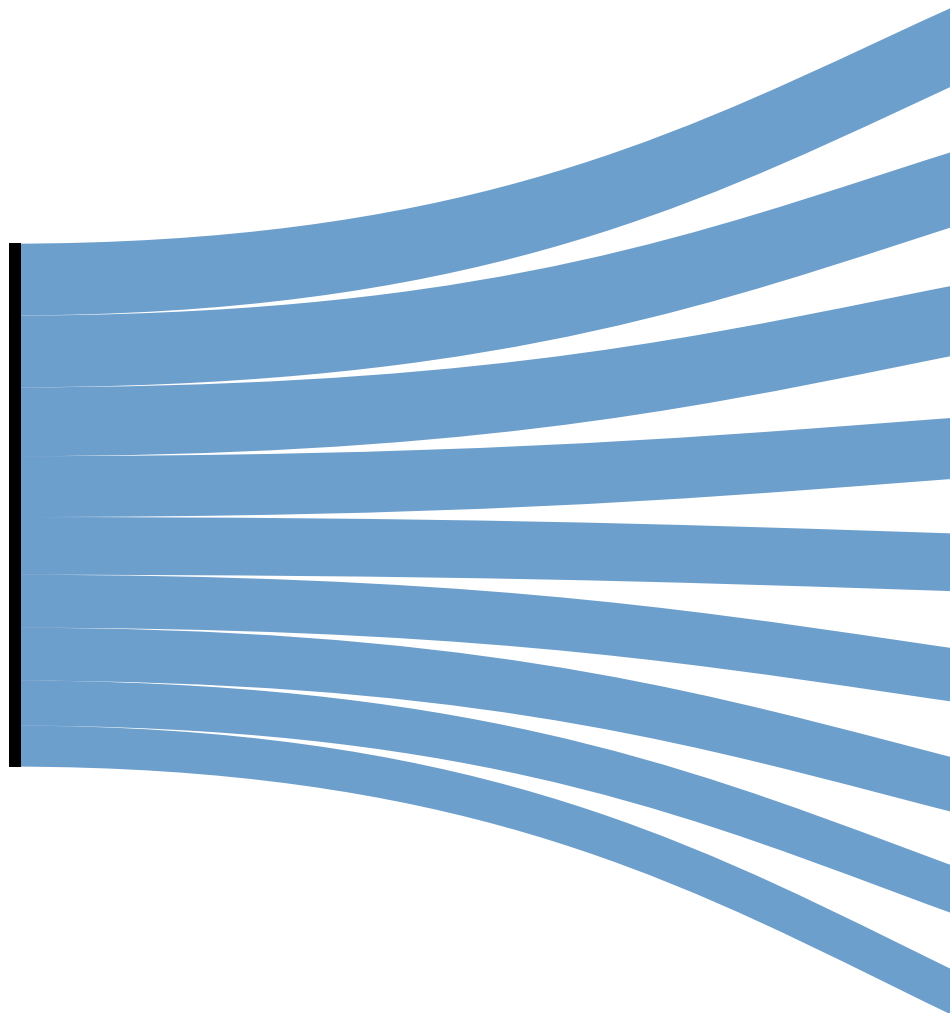


Relazioni

L'indicatore considera l'insieme delle strutture e delle dinamiche relazionali che l'impresa instaura con la propria rete di stakeholder primari e secondari – clienti, fornitori, partner, istituzioni, enti culturali, comunità locali – e l'impatto che tali rapporti generano sui processi produttivi, organizzativi e identitari. Le relazioni sono una risorsa strategica e culturale, poiché costituiscono il tessuto connettivo che sostiene la cooperazione, la fiducia e la diffusione di conoscenze tra i diversi attori dell'ecosistema aziendale. In questa prospettiva, il design agisce nel ruolo di dispositivo di facilitazione e mediazione, progettando le forme, i linguaggi e gli strumenti attraverso cui l'impresa comunica, collabora e costruisce valore condiviso. L'approccio progettuale contribuisce a tradurre la relazione in esperienza significativa, definendo punti di contatto, processi di co-creazione e modelli di scambio che alimentano la rete di innovazione, trasformando le connessioni in capitale sociale e reputazionale. L'azienda può così attivare processi di partecipazione e apprendimento reciproco che rafforzano la sua capacità di generare impatto culturale e territoriale. Le relazioni non rappresentano solo un'infrastruttura funzionale, ma una forma di progettazione culturale: un sistema di connessione tra persone, saperi e valori, in grado di favorire la circolazione del patrimonio intangibile e la crescita collettiva dell'impresa e del suo ecosistema.

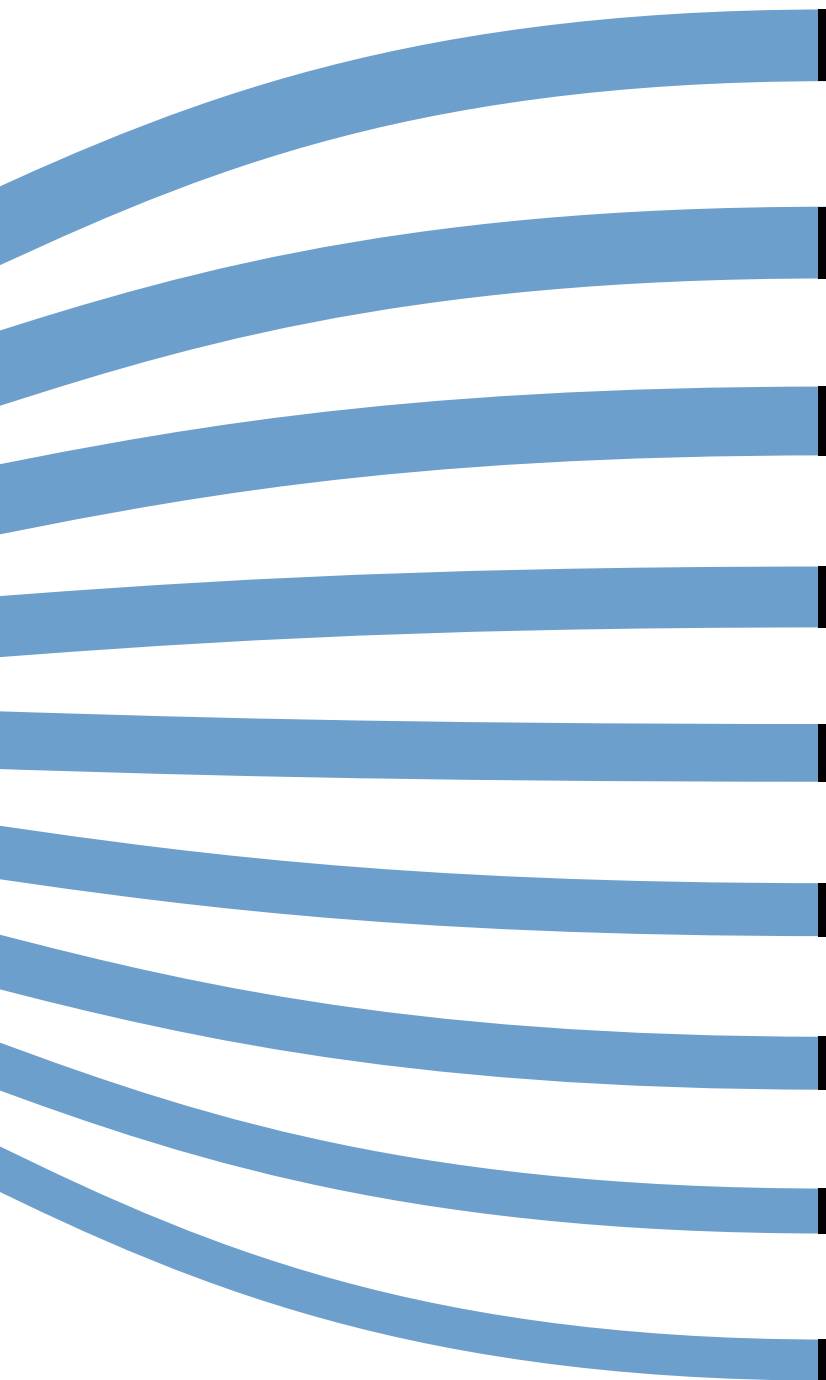


RELAZIONI
608



Relazioni


Il diagramma illustra il numero complessivo di connessioni dell'indicatore "Relazioni" con gli altri indicatori presenti nel modello di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa, riportati a destra in ordine decrescente.



 RICERCA E SVILUPPO
83

 IDENTITÀ E COMUNICAZIONE
83

 DESIGN
80

 SPAZI AZIENDALI
70

 PATRIMONIO CULTURALE
67

 CONTESTO TERRITORIALE
62

 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
62

 FORMAZIONE
53

 WELFARE
48

Parte 4



All'interno dell'età ibrida segnata dalla rivoluzione tecnologica-digitale e dalla sua commistione sempre più stretta con il pensare-agire umano, e poggiando sulle potenzialità di una economia della conoscenza, i progettisti e le imprese si trovano nella necessità di alimentare nuove competenze, conoscenze e saperi. Accanto al binomio capitale-lavoro – che ha identificato a lungo una modalità tradizionale di produzione di valore – hanno assunto massima rilevanza i processi connotati di una dimensione immateriale e simbolica, come comunicazione, distribuzione, commercializzazione e, appunto, design.

Il patrimonio intangibile per una riprogettazione del sistema d'impresa in Italia

Autore	Alberto Bassi
--------	---------------

Affiliazione	Università Iuav di Venezia
--------------	-------------------------------



Il *framework* proposto per la ricerca, l'analisi e la mappatura intercetta forme di valore che sfuggono alla contabilità convenzionale orientata al PIL ma sono essenziali, fra le altre cose, per la resilienza e la sostenibilità d'impresa in scenari di decrescita materiale.

Intangible assets per un'innovazione *human design driven* delle imprese: prospettive di una ricerca

La ricerca scientifica e il lavoro sul campo sul patrimonio intangibile condotto con selezionate imprese del nord-est ha focalizzato diversi elementi e costruito strumenti operativi. Si tratta di un percorso di ricerca fortemente innovativo che permette di rifocalizzare caratteri identitari della manifattura in particolare in Italia, in una fase di profonda trasformazione delle condizioni complessive socio-tecniche e culturali, economiche e progettuali, e favorire un rilancio che muova da analisi concrete sul campo, piuttosto che modellizzazioni aprioristicamente assunte, e metta a fuoco strumenti di conoscenza e prassi necessarie per un rilancio integrale e integrato di un sistema complessivo e all'interno di questo delle singole realtà e attori. Innanzitutto, identità e forza delle imprese, in particolare quelle *human design driven* innovation, possono certo essere collegati a fattori qualitativi che meritano essere affiancati ai classici indicatori di natura economico-finanziaria nella comprensione e direzione delle strategie e dinamiche aziendali.

Lo strumento analitico e di indagine sintetica messo a fuoco scientificamente e operativamente con l'identificazione di indicatori e parametri, confluiti nella piattaforma digitale, mette a disposizione una modalità utile e qualificante di analisi e intervento.

L'approccio di mappare il patrimonio intangibile dell'impresa può essere riletto attraverso le lenti critiche della teoria della post-crescita, che problematizza i paradigmi dominanti di valore economico e crescita continua.

LE CONDIZIONI SOCIO-TECNICO, CULTURALI ED ECONOMICHE COMPLESSIVE DELL'ETÀ IBRIDA

Dentro la contemporanea età ibrida, cioè una nuova epoca sociotecnica che emerge man a mano che le tecnologie si fondono tra di loro e gli esseri umani con questi (Khanna, 2013), si sono configurate inedite condizioni di criticità: dalla crisi del modello di crescita e consumo infinito alla “coda lunga” e alle nuove nicchie dei mercati (Anderson, 2006; Codeluppi, 2012); dalle obbligate necessità di strategie ed identità riconoscibili (per qualità e responsabilità) per aziende e prodotti alle rinnovate modalità del consumo, esperienziale, personalizzato e consapevole; dagli orizzonti delineati dalle nuove tecnologie di comunicazione, di progettazione, di distribuzione e di produzione legate al digitale e alle reti informatiche, alle pressanti richieste – rivolte alla cultura del progetto a imprese e società – di “prenderci cura” (sia in senso culturale che concreto attraverso un design sociale, etico e consapevole) delle persone e del pianeta. Il tema centrale è da tempo diventato come progettare, produrre e consumare dentro la “società post-crescita” e rendere tali attività compatibili in sostanza con un’“economia del limite” (e con le crisi strutturali e

permanenti del nuovo millennio) (Zanini, 1997; Latouche, 2022, 2015). Dematerializzazione, digitalizzazione e virtualizzazione comportano una sorta di mutazione genetica degli oggetti e dei servizi. Si tratta di (anonimi) super-oggetti o di non-cose (Han, 2022), come i prodotti tecnologici (ad esempio gli smart phone), assieme potenti e impattanti, oppure dalla “forma” ineffabile delle informazioni, dei servizi o dei modi dell’accesso (internet o sharing).

Sottoposti a integrazione delle funzioni, miniaturizzazione delle componenti, fino a totale scomparsa di fisicità – in un processo di “evaporazione della merce” (Han, 2022) –, hanno compensato con altre qualità, di tipo culturale, comunicativo ed evocativo. Si tratta di un processo di costruzione valoriale che supera i criteri consolidati di riconoscibilità, dalla firma di un autore, di costruzione di immaginario e capacità di identificazione iconica, che avevano nel tempo caratterizzato il modello italiano (Zurlo, 2012).

Prodotti-merci-artefatti contemporanei sono “opere aperte”, cioè contengono e generano contenuti non sempre definibili a priori; allo stesso tempo sono “opachi”, senza più la riconoscibilità dei propri meccanismi di funzionamento e a “bassa definizione” (Pierantoni, 1998; Mantellini, 2018), con contenuti e identità visivo-formale imprecisa e ambigua; ma al contempo sono “densi”, dunque in grado di ricoprirsì di una stratificazione di significati e valori.

Parallelamente è cresciuto il valore economico assunto dai servizi, neo-merci contemporanee per eccellenza, soprattutto quelle collegate alla dimensione digitale e virtuale, dove assumono massima rilevanza le modalità di progetto di interfaccia e di interazione. La possibilità di fruire di molti servizi dai devices personali multifunzionali ha reso meno rilevante la componente fisica dei dispositivi e gli aspetti ad essa collegati (forma esteriore, emozionalità fruitiva, valenza ludica) (Paoletti, 2021), mentre è decisivo il modo con cui queste attività interagiscono con le persone, in termini di interazione visiva, tattile e sonora nonché di comunicazione e gestione dell’informazione.

Come ha spiegato Vilém Flusser, legando il fenomeno alla trasformazione dei valori borghesi basati su produzione, accumulo e consumo degli oggetti: «Possedere le cose ci interessa sempre meno, mentre ci preme sempre più usufruire di informazioni» (Flusser, 2003, p. 94). Lo sviluppo del sistema dei servizi e dell’idea di usare senza possedere comporta un radicale ripensamento del sistema degli oggetti, con una conseguente riduzione delle cose tangibili, ma anche dell’impegno nel muoverle, gestirne la logistica, collocarle in spazi per la vendita. Basta considerare la riflessione in corso sui prodotti “a kilometro zero”, realizzati, gestiti e consumati nei luoghi d’origine invece che spostati per l’intero pianeta oppure sulla città dei “quindici minuti” all’interno della quale muoversi con ridotto impatto ambientale.

In molti settori è attualmente diventato difficile distinguere fra produzione e consumo: i consumatori hanno cominciato a produrre ciò che consumano o a consumare esperienze che sono possibili solo in virtù del fondamentale ruolo di co-protagonisti, secondo una dinamica da top down, dall’alto verso il basso, a *peer to peer*, fra pari. Una situazione evidente in molte forme di “collaborazione” imprese-consumatore, potenziata dalla rete e dalla comunicazione digitale, basata sulla produzione di contenuti e sull’interazione da parte dei fruitori, che in verità ci sta trasformando, spesso con poca consapevolezza, in produttori-consumatori, nuovi “proletari” nella generazione di merci e di servizi, dagli arredi Ikea da montare ai social network da alimentare con il nostro pubblico-privato. Si può parlare insomma di consumo produttivo – utilizzo e contributo a realizzare – con un bilancio complessivo costi-benefici ancora molto da indagare in termini economici, ma anche etici. Un altro aspetto riguarda la necessità di confrontarsi e dialogare con nuove prospettive e metodologie progettuali – open (source, knowledge, innovation, production,

design), crowd, codesign (Howe, 2010) –, ma allo stesso tempo con condizioni, logiche e strumenti scientifico-tecnologici avanzati, dall'intelligenza artificiale alla robotica, all'automazione, ai sistemi computazionali.

Le opportunità legate alla rivoluzione digitale in chiave *human design driven*, le possibilità di detenere un “potere laterale” determinate, ad esempio, dalle energie rinnovabili, dai sistemi di conoscenza e dalle tecnologie “diffuse” (Rifkin, 2011, 2015), così come il governo dei *big data*, dell'*artificial intelligence*, del *machine* e del *deep learning*, hanno poi trasformato i termini del lessico comune con l'irrompere di parole come *commons*, *open*, *sharing* o *crowd*, in verità cariche di potenzialità eversive verso un sistema apparentemente consolidato (Ardivisio, 2020). Ma che si tratti di potenzialità produttive, gestionali e organizzative (attraverso automazione o robotizzazione) oppure di possibilità di sviluppo tecnico-esecutivo del progetto, si pongono i medesimi problemi: nulla è in grado di autogenerarsi-determinarsi con senso in assenza di un'intenzione, di una volontà di far esistere. In tale contesto i modelli quantitativi di progetto-produzione automatica o *AI based* – proposti e affermantesi in relazione alla oggettiva consonanza fra tecnoscienza e sistema capitalistico-finanziario – sembrano non (potere e/o volere) considerare (ancora) appieno intenzioni di significato e qualità complessive di prodotti, sistemi e servizi per le persone, concentrandosi appunto soprattutto sul “fare per fare” funzionale – in modo cosciente, dunque ideologico, o in maniera inconsapevole, dunque “ignorante”, cioè in assenza di conoscenza – ad un modello di consumo infinito e senza limiti.

DALLE “POSSIBILITÀ DEL FARE” AL “SIGNIFICATO DEL FARE”

Dentro questo potenzialmente rivoluzionario contesto, hanno prevalso ad oggi soprattutto strumenti e declinazioni delle cosiddette tecno-scienze, attive dentro logiche performative-esibitive e modalità di “fare per fare”, in sostanza organiche e funzionali al sistema capitalistico-consumistico, alla libertà demagogico-immaginarsia del capitalismo tecno-nichilista (Magatti, 2009). Sono stati prioritari il consumo, il possesso, la performance e la velocità, anche come forme privilegiate di realizzazione del sé attraverso l’“agire e/o apparire per esistere”.

Il tema dell'innovazione scientifica e del trasferimento tecnologico, come fattori primari e assoluti per affrontare e gestire la condizione attuale, risultano connotati in una modalità che non è improprio definire “ideologica”, resistente a qualunque dialettica e confronto. Si tratta di un approccio verticalizzato, iperspecialistico, univoco e lineare a fronte a problematiche aperte, complesse, fluide e imprevedibili necessitanti piuttosto di approcci integrati e integrali, forniti da più saperi, competenze e discipline. La comune esperienza quotidiana, nonché l'indagine scientifica e culturale più avanzata relativa alle condizioni e al contesto socio-tecnico ed economico, mostrano una realtà bisognosa di articolati sistemi di conoscenze, competenze, strumenti elaborati e affinati, esito obbligato del confronto e dialogo anche con la cultura – latu sensu – umanistica, portatrice di ispirazioni e aspirazioni alte e altre, che vanno oltre mercato, volontà di potenza e di potere (Napoleoni, 2008; Cooper Ramo, 2009; Ricolfi, 2014; Williams – Srnicek, 2018; Fisher, 2018). In tutta evidenza l'equivoco consiste nella sostituzione del pensare con il fare, dei mezzi con il fine, mentre serve distinguere il “fare come produzione” dal “fare come ricerca di qualità e significato”, per cui è necessario mettere in campo l'idea e/o l'atto creativo dal progetto come sintesi di un percorso complessivo, globale e collettivo di attenzioni per le persone e il mondo, collegato ad una dimensione intellettuale e “umanistica”, che in verità da sempre lo caratterizza e ne alimenta la specificità rispetto ad altri (altrettanto legittimi) modi del progetto.

Il che vuol dire anche cercare di capire se e perché progettare, produrre, comunicare, distribuire e gestire al termine del ciclo di vita di oggetti-sistemi e servizi; intendere come farlo costruendo le condizioni migliori perché questo avvenga nel rispetto dell'ambiente e del lavoro.

UN NUOVO ITALIAN THOUGHT PER IMPRESA, RICERCA E PROGETTO

All'interno dell'età ibrida segnata dalla rivoluzione tecnologica-digitale e dalla sua commistione sempre più stretta con il pensare-agire umano, dentro un'economia del simbolico, basata sulla necessità di costruzioni valoriali oltre la forma-funzione-prestazione-performance, e poggiando sulle potenzialità di una economia della conoscenza, i progettisti e le imprese si trovano nella necessità di alimentare nuove competenze, conoscenze e saperi (anche di un "fare" italiano nell'obbligata dimensione internazionale) allo scopo di ricercare aggiornati significati e "forme" del design (sense making).

Accanto al binomio capitale-lavoro – che ha identificato a lungo una modalità tradizionale di produzione di valore –, hanno assunto massima rilevanza i processi connotati di una dimensione immateriale e simbolica, come comunicazione, distribuzione, commercializzazione e, appunto, design. Anche perché al contempo imprese e società sono sempre più caratterizzate da *knowledge organization*, basata su consapevolezza, cultura, immaginario e creatività. Poiché il ruolo del progetto dentro l'agire di impresa configura la sintesi di un "processo complessivo condiviso", che determina la possibilità di esistenza di artefatti-sistemi-servizi materiali e immateriali per la vita quotidiana delle persone, la condizione attuale richiede dunque differenti capacità di elaborazioni di pensiero attorno a quali sono i nuovi valori e come questi possono declinarsi attraverso la competenza fattiva e pragmatica del fare impresa e design in Italia (*sense praxis*). Lavoro e progetto, in parte o integralmente, liberati dai vincoli della dimensione fabbrile tecnico-esecutiva-materiale si trovano allora nella inedita condizione di potere concentrarsi sulla costruzione di significati (*sense making*) e su *human driven* innovation, di tornare con convinzione a progettare in relazione a vecchi e nuovi bisogni (non dimenticando, fra l'altro, i molti Sud del mondo piuttosto che il dovere di un design inclusivo o di guardare progettualmente a urgenze/calamità/insicurezze), senza certo per questo trascurare i desideri (ma forse non i capricci), nel frattempo molto cambiati assieme ai valori, per artefatti, sistemi e servizi per le persone reali, per le loro aspirazioni, per il loro miglior utilizzo all'interno di un idoneo contesto ambientale, culturale e psicologico nel quale desiderare vivere e provare a inseguire realizzazione personale.

UN FRAMEWORK INTELLETTUALE E OPERATIVO

All'interno di questo contesto si collocano la ricerca, le indagini condotte e gli strumenti messi a punto per riflettere sull'elemento qualitativo del patrimonio intangibile d'impresa identificata come "piattaforma" fondante, anche in continuità con le vicende storiche dell'innovativo modello di rapporto fra culture di impresa e del progetto come si è sviluppato in Italia, in relazione alle nuove condizioni operative della contemporaneità. Il framework proposto per la ricerca, l'analisi e la mappatura intercetta forme di valore che sfuggono alla contabilità convenzionale orientata al PIL ma sono essenziali, fra le altre cose, per la resilienza e la sostenibilità d'impresa in scenari di decrescita materiale (Jackson, 2017; Kallis, 2018).

La piattaforma digitale, in questa prospettiva, può funzionare non solo come strumento di vantaggio competitivo individuale, ma come dispositivo per facilitare l'interconnessione di saperi, la cooperazione territoriale e la costruzione

di *commons knowledge* in economie collaborative (Raworth, 2017). La proposta di integrazione temporale della mappatura, tracciando l'evoluzione del patrimonio nel tempo, si allinea inoltre con la critica post-crescita della logica del progresso lineare, valorizzando cicli di preservazione-rigenerazione e dimensioni di stabilità come alternative all'imperativo dell'espansione continua (Latouche, 2009; Bonaiuti, 2013). In ultima analisi, il presente lavoro si colloca in un più ampio movimento di ricerca che riconosce la centralità degli *asset* intangibili nell'economia contemporanea e cerca strumenti concettuali e operativi per renderli visibili, misurabili e gestibili. La specificità del contributo risiede nell'attenzione congiunta alle dimensioni epistemologiche (cosa conta come patrimonio intangibile), metodologiche (come mapparlo), progettuali (come renderlo accessibile) e strategiche (come azionarlo). Questo approccio integrato, che attraversa confini disciplinari, rappresenta al contempo la sfida e il valore distintivo della ricerca.

CONOSCERE, ANALIZZARE, INTERVENIRE SUL PATRIMONIO INTANGIBILE: UN DIALOGO CON LE IMPRESE

A questo punto diviene fondamentale delineare e progettare uno sviluppo e applicazione degli strumenti che si configurano come concreta possibilità operativa. Si apre allora un'ulteriore possibilità di ricerca, progetto e azione in relazione al sistema imprenditoriale, a cominciare dal Nord-Est.

Le competenze e gli strumenti sviluppati si possono configurare come opportunità operativa di analisi della realtà delle imprese in chiave di conoscenza delle condizioni appropriate in relazione al patrimonio intangibile, ma soprattutto come strumenti di intervento utile alla costruzione degli *assets* necessari per operare in modo innovativo, utile alla costruzione di vantaggi competitivi di mercato, dentro le condizioni e contesti della contemporaneità.

Le ricerche che il sistema universitario, a cominciare dall'Università Iuav di Venezia, ha condotto all'interno di iNEST possono configurarsi come concreto strumento di azione in grado di dialogare con le imprese, identificando i caratteri identitari e i modi di intervento appropriati alle specifiche differenti realtà analizzate, allo scopo di praticare strategie e operatività "su misura" necessarie alla costruzione di senso e valore dell'agire responsabile d'impresa dentro la società.

Riferimenti bibliografici

- Anderson, C. (2007) *La coda lunga*. Torino: Codice.
- Arvidsson, A. (2020) *Changemaker? Il futuro industriale dell'economia digitale*. Roma: Luca Sossella.
- Bonaiuti, M. (2013) *La grande transizione. Dal declino alla società della decrescita*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Codeluppi, V. (2012) *Ipermonda. Dieci chiavi per capire il presente*. Bari: Laterza.
- Chul Han, B. (2022). *Le non cose. Come abbiamo smesso di vivere il reale*. Torino: Einaudi
- Cooper Ramo, J. (2009) *Il secolo imprevedibile*. Roma: Elliot.
- Fisher M. (2018) *Realismo capitalista*. Roma: Nero editions.
- Jackson, T. (2017) *Prosperity without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow* (2^a ed.). Londra: Routledge.
- Howe, J. (2010) *Crowdsourcing. Il valore partecipativo come risorsa per il futuro del business*. Roma: Luca Sossella.
- Kallis, G. (2018) *Degrowth*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing.
- Khanna, A. e P. (2013) *L'età ibrida. Il potere della tecnologia nella competizione globale*. Torino: Codice Edizioni
- Latouche, S. (2009) *Farewell to Growth*. Cambridge: Polity.
- Latouche, S. (2012) *Limite*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Latouche, S. (2015) *Come sopravvivere allo sviluppo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Magatti, M. (2009) *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo techno-nichilista*. Milano: Feltrinelli.
- Mantellini, M. (2018) *Bassa risoluzione*. Torino: Einaudi
- Napoleoni, L. (2008) *Economia canaglia. Il lato oscuro del nuovo ordine mondiale*. Milano: Il Saggiatore.
- Pierantoni, R. (1998) *Verità a bassissima definizione. Critica e percezione del quotidiano*. Torino: Einaudi.
- Raworth, K. (2017) *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. New York: Random House.
- Ricolfi, L. (2014) *L'enigma della crescita*. Milano: Mondadori
- Rifkin, J. (2011) *La terza rivoluzione industriale*. Milano: Mondadori
- Rifkin, J. (2015) *La società a costo marginale. L'internet delle cose, l'ascesa del «commons» collaborativo e l'eclissi del capitalismo*. Milano: Mondadori
- Williams A., Srnicek N. (2018) *Manifesto accelerazionista*. Bari: Laterza.
- Zanini P. (1997) *Significati del confine. I limiti naturali, storici, mentali*. Milano: Bruno Mondadori
- Zurlo F. (2012) *Disegnare il valore oltre il prodotto*. Monza: Libraccio editore.

Appendice



Studiare il patrimonio intangibile significa concentrarsi sulla sua componente dinamica e vivente: le imprese, nella loro dimensione soggettiva, agente, storicamente e culturalmente situata. Questa sezione riporta una breve descrizione delle aziende che hanno contribuito a definire e testare obiettivi e metodi della mappatura, profilandosi come veri e propri partner di ricerca. I referenti con cui abbiamo collaborato sono stati preziosi “informatori”, in senso antropologico, circa la propria organizzazione e la realtà imprenditoriale e sociale entro cui essa si muove, e voci importanti della riflessione sul ruolo delle culture del progetto in seno all’agire imprenditoriale sviluppata dal volume.

I casi studio

Referente	Marco Benvegnù (Head of Corporate Brand)
Data	16.05.2024



Proprio le persone producono conoscenza, producono valore, e non se ne rendono conto, o quantomeno prima c'era meno coscienza di questi aspetti, e ancora adesso è difficile perché manca una cultura in merito.

Arper S.p.A.

Arper nasce nel 1989 a Monastier di Treviso, come evoluzione dell'attività artigianale di lavorazione del cuoio cui si era dedicata negli anni Ottanta la famiglia Feltrin. L'azienda, che crea sedute, tavoli e complementi di arredo per la collettività, il lavoro e la casa, è stata fondata dal padre Luigi (Presidente d'Onore fino alla sua scomparsa, avvenuta nel 2020) assieme ai figli Mauro e Claudio, e si contraddistingue fin da subito per il forte orientamento all'innovazione – di prodotto e di processo – e all'internazionalizzazione, collaborando con importanti designer provenienti da tutto il mondo. Ancora oggi familiare e indipendente, Arper si articola in una struttura internazionale che conta oggi 12 showroom, dislocati nelle principali capitali mondiali. La famiglia stessa riassume i concetti alla base della sua produzione in sei punti fondamentali: equilibrio, famiglia, intuito, leggerezza, colore e gioco. Claudio, Mauro e Giulio Feltrin hanno fondato inoltre nel 2021 Arper Feltrin Foundation, un'organizzazione senza scopo di lucro nata per custodire e valorizzare l'identità aziendale, luogo di sperimentazione culturale, indipendente ma in costante relazione progettuale con l'azienda.

Referente	Simone Goffo (Group Marketing Manager)
Data	22.10.2024



La collaborazione con i designer esterni serve sostanzialmente per contaminarsi: l'azienda è un ecosistema chiuso, e più si apre alla contaminazione, che porta idee e visioni nuove, più l'azienda stessa riesce a evolvere.

Battistella Company S.r.l

Battistella Company nasce nel 1953 come realtà artigianale a conduzione familiare legata alla lavorazione del legno e si evolve in un gruppo strutturato con approccio manageriale: nel 1992 avviene il passaggio alla seconda generazione Battistella quando la direzione dell'azienda passa dal fondatore Alfredo al figlio Mario, che prosegue l'attività imprenditoriale paterna. Oggi Battistella Company, con sede a Pieve di Soligo (TV) è una realtà industriale tra le più significative in Italia per la produzione di arredi e sistemi. Come società coordina e controlla tutte le aziende del gruppo a cui dà il nome: Battistella spa, l'azienda di produzione dei brand Nidi e Cinquanta3; Baco srl, l'azienda che produce i semilavorati per Battistella spa e Novamobili spa; Novamobili spa, l'azienda di produzione dell'omonimo brand Novamobili. Negli anni si è strutturata in tre sedi produttive per offrire supporto e la massima efficienza al mondo dei progettisti e dei developer. I tre brand del gruppo nati dal *know-how* aziendale, ciascuno caratterizzato da una precisa personalità: Novamobili è dedicato a zona giorno e zona notte di design; Nidi alle camere per bambini e ragazzi; Cinquanta3 a spazi domestici e per la collettività.

Referente	Roberto Bottoli (Amministratore delegato)
Data	30.05.2024



Oggi le piccole aziende hanno difficoltà a trovare competenze sufficientemente versatili da saper operare su più dimensioni. Mantenere un livello di competenze adeguato è un'impresa; ma Bottoli ci riesce.

Lanificio Bottoli S.r.l

Lanificio Bottoli è un'azienda tessile attiva da cinque generazioni di gestione della stessa famiglia, che iniziò con la produzione di coperte e panni in lana intorno al 1861. Azienda con sede a Vittorio Veneto, lungo il fiume Meschio, un'area che vanta una delle più antiche tradizioni tessili in Europa, è locata nel sito attuale dal 1948 grazie a Tito Bottoli, padre dell'attuale titolare, in un'area precedentemente appartenuta alla scuola militare della Serenissima di Venezia. Il costante sviluppo ha portato il Lanificio a coprire un'area produttiva di 5.000 mq e oggi è l'unica attività del nord-est a sviluppare internamente il ciclo completo di produzione, con processi di tintoria, filatura, orditura, tessitura prima di arrivare alla rifinitura e infine al controllo di qualità, ultimo passaggio di 20 complessivi per arrivare alla consegna di tessuti di fascia medio-alta e di tipo fantasia studiati principalmente per giacche e cappotti sia del settore maschile che femminile. Fiore all'occhiello sono i tessuti ecologici non tinti con l'utilizzo delle lane nelle sole tonalità naturali del vello. Di recente è stata potenziata la linea casa e accessori con plaid e coperte di design. Decennio dopo decennio il Lanificio è rimasto fedele alla propria missione votata all'utilizzo di eccellenti materie prime naturali per la creazione di tessuti esclusivi e sostenibili e oggi è fornitore dei più importanti marchi internazionali della moda esportando oltre il 60% della produzione in 16 paesi. L'archivio Bottoli tramandato e arricchito di generazione in generazione è custodito in un locale privato dell'azienda, ad accesso esclusivamente su prenotazione.

Referenti	Michela Campagnolo (Amministratrice delegata) Alice Testi (Responsabile Marketing & Comunicazione) Paola Gazzola (Ufficio Marketing & Comunicazione) Giorgia Sartori (Responsabile sostenibilità) Monica Mason (HR Manager)
Data	30.06.2024



Siamo un'azienda che viene riconosciuta e apprezzata proprio perché nel corso del tempo siamo rimasti molto fedeli a quello che era il nostro DNA: il design per noi ha come obiettivo principale il benessere del consumatore.

F.lli Campagnolo S.p.A.

F.lli Campagnolo, oggi realtà internazionale, è un'azienda di famiglia che ha le sue origini nel 1948 da un banco al mercato nella piazza di Bassano del Grappa, aperto da Maria Disegna, giovane madre vedova con cinque figli. Nel 1954 vi è l'apertura del primo negozio Casa della Lana e l'inizio della vendita all'ingrosso concentrata su berretti e maglioni, mentre gli anni successivi vedono l'azienda evolversi con l'avvio della produzione industriale. Consolidando di anno in anno la propria posizione nel settore tessile, oggi F.lli Campagnolo S.p.A. è una realtà imprenditoriale di rilevanza internazionale, con oltre 10 milioni di capi prodotti annualmente e la proprietà di cinque distinti brand: CMP, dedicato all'abbigliamento sportivo con collezioni che spaziano dall'outdoor all'urban, articolate in linee pensate per trekking, fitness, running e mountain bike, Melby, con capi per bambini da 0 a 16 anni, Maryplaid, dedicato a casa e tempo libero, FC F.lli Campagnolo, collezione basic, sportswear e active, e Jeanne Baret, un brand di abbigliamento femminile per il segmento mondo premium sportswear. L'impresa rimane oggi fortemente legata al territorio e ai valori fondanti della famiglia, con una significativa esperienza nell'ambito del tessile e una visione internazionale.

Referente	Dario Grasselli (Experience Design Director)
-----------	--

Data	03.02.2025
------	------------



Cosa vuol dire creare un progetto? Bisogna prima di tutto partire dall'utente con un approccio *human-centered*, quindi immaginare prodotti che *desirable*, *viable* e *feasible*, che sono le tre lenti per poter davvero fare innovazione.

De' Longhi

Oggi parte di De' Longhi group insieme ad altri sei brand acquisiti nel tempo, De' Longhi è un marchio specializzato in prodotti innovativi per lo spazio domestico. Nato nel 1974 a Treviso con la produzione di radiatori a olio, di grande successo e progettati per rispondere alle necessità energetiche delle famiglie di fronte alla prima crisi petrolifera, De' Longhi nella sua storia ha creato prodotti iconici entrati nell'immaginario popolare come il climatizzatore portatile Pinguino, il deumidificatore Tasciugo e il forno elettrico Sfornatutto, ampliando nel tempo la propria offerta a ogni ambito della casa. De' Longhi offre oggi elettrodomestici innovativi per il comfort, la pulizia della casa e la cucina. All'interno di quest'ultimo segmento, le macchine per caffè rappresentano attualmente il cuore del brand e hanno portato l'azienda a essere il leader mondiale nella loro produzione. A partire dagli anni Ottanta De' Longhi, grazie a una politica di espansione e a importanti investimenti di immagine, diventa un brand conosciuto e attivo in tutto il mondo.

Referenti	Orietta Ballan (Finance Manager) Chiara Stievano (Digital Marketing Strategist)
-----------	--

Data	20.02.2025
------	------------



Una cellula è un organismo vivente composto da tanti elementi differenti, la cui forma varia in continuazione a seconda degli eventi esterni e interni: questa è un'ottima metafora dell'organizzazione di un'azienda.

Formest S.r.l

Formest è un'azienda specializzata nella progettazione e realizzazione di carenature e protezioni industriali su misura, sviluppate per integrare requisiti di design, funzionalità e sicurezza. L'attività si basa su un'analisi delle specifiche del cliente e sulla capacità di tradurre vincoli tecnici e operativi in soluzioni adatte a macchine e impianti industriali. L'azienda integra competenze multidisciplinari che includono design industriale, progettazione 3D, gestione commessa, taglio laser, piegatura, saldatura, montaggio e installazione. L'integrazione delle fasi consente un controllo diretto sul processo produttivo e garantisce coerenza qualitativa lungo l'intero iter produttivo. Formest opera con un approccio orientato alla precisione e alla scalabilità, mantenendo le persone al centro. Particolare attenzione è riservata alla personalizzazione delle soluzioni, l'aderenza alle normative tecniche e l'integrazione funzionale con le macchine. Formest è un membro ADI - Associazione per il Disegno Industriale.

Referente	Piero Luxardo (Presidente)
-----------	----------------------------

Data	03.04.2025
------	------------



Il museo è stato realizzato per raccontare la nostra storia. Abbiamo scelto un progetto coerente, che parlasse della famiglia, dell'azienda, del prodotto e del territorio. Chi lo visita può immediatamente capire chi siamo e da dove veniamo.

Luxardo S.p.A.

Luxardo è un'azienda che produce e commercializza il "Maraschino Originale" e altri liquori, incentiva la coltivazione della marasca e commercia i suoi derivati. Fondata da Girolamo Luxardo nel 1821 sulle coste della Dalmazia, l'azienda dal dopoguerra ha sede a Torreglia (PD), sui Colli Euganei. In seguito al bombardamento dell'azienda di Zara nel 1944 e l'uccisione di diversi membri della famiglia, i superstiti Luxardo crearono infatti in Veneto una nuova distilleria dove dal 1947 ritornò a essere prodotto il famoso Maraschino, da cui aveva avuto origine l'attività dell'impresa. Tuttora interamente controllata dalla stessa famiglia fondatrice, Luxardo oggi produce ed esporta le sue specialità in oltre 104 paesi diversi in tutto il mondo. Queste comprendono liquori e distillati, prodotti per la pasticceria e per il mondo della mixology. L'azienda rappresenta un luogo di sintesi tra tradizioni secolari e metodi di produzione all'avanguardia e dal 2023 presso lo stabilimento è presente anche un museo d'impresa.

Referente	Barbara Minetto (Direttore generale)
Data	29.05.2024



Il design è qualcosa di specifico, essere un'azienda di design implica un preciso patrimonio culturale interno molto particolare. Magis non fa design, è un'azienda di design.

Magis S.p.A.

Fondata nel 1976 come azienda a conduzione familiare a Motta di Livenza (TV), Magis produce arredi di design per ogni tipologia di ambiente. Nata dalla visione dell'imprenditore Eugenio Perazza, nel 1996 vede l'ingresso in azienda altri due membri della famiglia, Barbara Minetto e Alberto Perazza – oggi CEO – e nel 2010 cambia sede e si sposta a Torre di Mosto, dove negli oltre 98.000 mq trovano spazio il reparto di assemblaggio, la logistica, gli uffici e un ampio showroom. Partendo dalla visione del fondatore e dalla sua volontà di mettere alla prova la produzione industriale in grande serie sperimentando costantemente nuovi linguaggi, nuove tecnologie e nuovi materiali, Magis mantiene ancora oggi una filosofia basata sull'importanza delle relazioni, che si traduce anche in un impegno a produrre in Italia e un forte legame con il territorio veneto, le sue comunità e con le loro competenze artigiane. L'attenzione al territorio si traduce inoltre in una ridotta impronta ecologica, anche grazie alla vicinanza geografica con i fornitori. Anche la ricerca nel settore dei materiali rimane una costante dell'azienda, che nel tempo, ha instaurato collaborazioni con designer di fama internazionale come Konstantin Grcic, Jasper Morrison, Philippe Starck e Ronan & Erwan Bouroullec.

Referenti	Gianmaria Melotti (Socio amministratore) Giulia Bottura (Comunicazione e Marketing) Giada Gemmo (Comunicazione e Marketing)
Data	13.06.2024



Il design serve a far capire che dietro un piatto, un risotto, c'è una famiglia, una terra, un prodotto. Per noi ogni giorno è ricerca.

Riso Melotti S.r.l

Azienda agricola dedicata alla produzione di riso dal 1986 e situata a Isola della Scala, al centro di una zona storicamente vocata in provincia di Verona, Melotti coltiva e lavora le migliori varietà di riso italiane come il Vialone Nano ed il Carnaroli. La famiglia – Giuseppe Melotti, assieme alla moglie Rosetta ed ai figli Luca, Gianmaria e Francesca – segue direttamente ogni singola fase di produzione all'interno della riseria secondo processi ancora artigianali, dalla coltivazione in campagna alla lavorazione, fino al confezionamento ed alla vendita diretta del prodotto. La scelta di produrre e lavorare solo riso di coltivazione propria attenendosi ai criteri di qualità è la scelta mantenuta e consolidata nel corso degli anni, che fin dagli anni Ottanta ha anticipato il concetto di filiera corta. Riso Melotti è oggi distribuito in una rete di gastronomie e ristoranti selezionati, oltre che venduto direttamente. Grazie all'esperienza consolidata, l'azienda nel 2002 ha aperto la Risotteria Melotti, ristorante nel cuore di Isola della Scala con una cucina interamente a base di riso ed un'ampia scelta di risotti e vini Veronesi e Veneti, seguita nel 2013 da una risotteria a New York, nel 2017 a Roma, nel 2021 a Firenze e nel 2024 a Milano.

Referente	Nicole Sambo (Sales Account)
Data	06.12.2024



Il design qui copre uno spettro molto ampio. L'ufficio tecnico è il cuore di tutto: dalla scatola più semplice all'espositore più complesso, tutto deve partire dal progetto.

Salco S.r.l

Salco è una storia imprenditoriale protagonista da due generazioni del tessuto manifatturiero trevigiano nella produzione di packaging e cartotecnica in cartone ondulato. Nata nel 1967 dalla visione di due famiglie, Bramazza e Zorzi, l'azienda è cresciuta nel tempo arrivando nel 1987 alla sede attuale situata a Dosson di Casier, ed è ora guidata dai figli dei fondatori. La passione per l'innovazione e l'impegno verso il miglioramento continuo sono stati il motore di una crescita realizzata in armonia con la comunità e il suo territorio, attenta alla valorizzazione del saper fare, ma anche alla qualità delle relazioni, e votata alla cultura del servizio. L'area produttiva a Dosson di Casier, su 14.000mq, comprende due stabilimenti con impianti automatici di trasformazione e stampa, un reparto cartotecnica e un ufficio tecnico che progetta imballaggi e materiali espositivi per la valorizzazione e promozione del prodotto per diversi settori di attività. Come azienda legata al Made in Italy e alla cultura del progetto e del servizio, Salco lavora ancora oggi sull'innovazione partendo dalla carta, progettando e producendo soluzioni personalizzate di packaging ed esposizione in cartone ondulato, con un occhio di riguardo alla sostenibilità.

Referenti	Barbara Bigolin (Presidente e Amministratrice delegata) Giovanni Fogal (Brand Director, Crankbrothers)
Data	20.02.2025



Il pensiero parte dai brand, poi coinvolgiamo ricerca e sviluppo e design. Il brand coordina il design, pur non essendone responsabile gerarchico: partiamo da chi siamo, e da lì decidiamo cosa sviluppare.

Selle Royal Group S.p.A.

Fondato a metà degli anni Cinquanta da Riccardo Bigolin come piccolo laboratorio di selle per biciclette, Selle Royal Group è fra i principali operatori mondiali nell'ideazione, produzione e commercializzazione di selle per biciclette. Opera da più di 60 anni a livello globale progettando, sviluppando, realizzando e commercializzando prodotti per la bicicletta, tra cui selle, abbigliamento, calzature da ciclismo e altri componenti come pedali, pompe e ruote. Oggi il gruppo è proprietario di cinque brand: dall'originario Selle Royal a Fizik, creato nel 1997, insieme ai marchi d'eccellenza Crankbrothers, Brooks England e PEDALeD entrati nell'ecosistema a partire dagli anni Duemila. Con oltre 1400 addetti, quattro impianti produttivi – in Italia, Inghilterra, Cina e Brasile – e sette centri di Ricerca e Sviluppo a livello mondiale, di cui cinque all'interno dell'headquarter di Pozzoleone (VI), Selle Royal Group rappresenta una delle realtà più dinamiche nel panorama mondiale della componentistica per biciclette. La strategia fondata sull'innovazione tecnologica e di design dei prodotti, sul capillare presidio del mercato anche con partner di distribuzione, su investimenti in capacità produttiva, in marketing e in comunicazione, ha portato il gruppo a registrare in pochi anni tassi importanti di crescita.

Referente	Alessio Cremonese (Amministratore delegato)
Data	07.11.2024



Chi lavora allo sviluppo ha la cultura e il linguaggio del marchio. Il design da noi non è un orpello: è funzione, tecnica, cultura.

Manifattura Valcisman S.p.A.

Manifattura Valcisman – MVC Group è una storica house of brands italiana, specializzata in abbigliamento sportivo. Nata nel 1946 a Fonzaso (BL) dall'iniziativa di Olindo e Irma Cremonese, Manifattura Valcisman avvia le sue attività come filanda per filati di lana, poi azienda produttrice di biancheria intima di qualità. oggi MVC Group è un incubatore di brand di abbigliamento sportivo che comprende al suo interno Sportful, nato nel 1972 all'interno della manifattura a partire dalle sperimentazioni sui tessuti elasticizzati, Castelli, storico marchio di abbigliamento per il ciclismo acquisito nel 2003, Karpos, nato nel 2007 e dedicato all'abbigliamento outdoor e alla montagna e Zoot Sports, fondata a Kona, nelle Hawaii e dedicata all'abbigliamento performante per gli atleti d'élite del triathlon. Oggi il gruppo è una società per azioni con una produzione di oltre tre milioni di capi, presente in 75 Paesi del mondo.

Riferimenti bibliografici

- Azzi, M., Caviglia, G., Elli, T., Mauri, M., Uboldi, G. (2017) 'RAWGraphs: A Visualisation Platform to Create Open Outputs', in F. Paternò, L. D. Spano, C. Ardito, & C. Santoro (a cura di). *Proceedings of CHIItaly 2017*. New York, NY: Association for Computing Machinery, Article 28, pp. 1-5.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., Taymaz, E. (2001) 'Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms', in *Labour economics*, 8(4), pp. 443-462.
- Bassi, A. (1995) 'Gli archivi del progetto', in *Archivi e imprese*, 11-12, pp. 144-160.
- Bassi, A. (2008) 'Archivi e musei d'impresa, istituti storici e valorizzazione della cultura del progetto', in G. Bigatti, M. Canella (a cura di) *Il Collegio degli ingegneri e architetti di Milano. Gli archivi e la storia*. Milano: Editore Franco Angeli, pp. 203-210.
- Bassi, A. (2013) *Design. Progettare gli oggetti della vita quotidiana*. Bologna: il Mulino.
- Bassi, A. (2018) 'Storia della cultura materiale, design histories, progetto "senza aggettivi"', in M. Bulgarelli, A. De Rosa, C. Marabellò (a cura di) *Utilità e danno della storia*. Milano: Mimesis Edizioni, pp. 112-125.
- Bassi, A., Bulegato, F., Bonini Lessing, E. (2018) 'Design e cultural heritage per i distretti produttivi: Un nuovo progetto per il Museo dello Sportsystem di Montebelluna', in *MD Journal*, 5, pp. 106-115.
- Bassi, A., Bulegato, F. (2018) 'Il design del Made in Italy: progetto di una identità', in M. Borgherini, S. Marini, A. Mengoni, A. Sacchi, A. Vaccari (a cura di) *Laboratorio Italia. Canoni e Contraddizioni Del Made in Italy*. Collana Quaderni della Ricerca. Venezia: Università Iuav di Venezia, pp. 241-265.
- Bassi, A., Calogero, L., De Chirico, M. (2021) 'Territory, Sustainability and Design', in *diid. disegno industriale industrial design*, 73, pp. 86-95.
- Bassi, A., Pantano, P., Ranzo, P. (2023) 'Roadmap per la ricerca e l'innovazione', in *Report 2023*, MiniT Cluster Tecnologico Nazionale Made in Italy.
- Becattini, G. (1979) 'Dal settore industriale al distretto industriale', in *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 5(1), pp. 7-21.
- Becattini, G. (2002) 'From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A brief critical reconstruction', in A. Q. Curzio, M. Fortis (a cura di) *Complexity and industrial clusters: dynamics and models in theory and practice*. Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 83-106.
- Becker, G. S. (1993) *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, L. T., & Gould, E. M. (2019) 'Microsoft Power BI: Extending Excel to Manipulate, Analyze, and Visualize Diverse Data', in *Serials Review*, 45(3), pp. 184-188.
- Beliaeva, T., Bounfour, A., Nonnis, A. (2023) 'Modelling intangibles at the regional level in Europe: What lessons from a multidimensional approach?', in *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), pp. 637-650.
- Bolter, J.D., Grusin, R. (1999) *Remediation. Understanding New Media*. Cambridge, MA: MIT Press; trad. it. (2022) *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*. Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati.
- Bonini Lessing, E., Bosco, A. M., Bulegato, F., & Scodeller, D. (2019) 'Il design come bene culturale', in *MD Journal*, 4(8), pp. 6-15.
- Bontadini F., Corrado C., Haskel J., Iommi M., Jona-Lasinio C. (2023) *EUKLEMS & INTANProd: industry productivity accounts with intangibles - Sources of growth and productivity trends: methods and main measurement challenges*. Monaco: University Library of Munich.
- Borja de Mozota, B., Kim, B. (2009) 'Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea', in *Design Management Review*, 20, pp. 66-76.
- Brooke, J. (1996) 'SUS: A quick and dirty usability scale', in P. W. Jordan, B. Thomas, B. A. Weerdmeester, & I. L. McClelland (a cura di) *Usability evaluation in industry*. Londra: Taylor & Francis, pp. 189-194.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Co.
- Brunetti, G. (2015) *Fare impresa nel Nord Est. Dal decollo alla grande crisi*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Brusco, S. (1982) 'The Emilia Model: Productive Decentralization and Social Integration', in *Cambridge Journal of Economics*, 6(2), pp. 167-184.
- Bulegato, F. (2008) *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*. Roma: Carocci.
- Bulegato, F., Dalla Mura, M. (2014) Design Italiano: Storie da musei, mostre e archivi, in *AIS/Design. Storia e ricerche*, vol. 2 (n. 3), pp. 184-187.
- Bulegato, F. (2018) 'Musei e archivi d'impresa: Strumenti per rafforzare le relazioni', in A. Bassi, S. Bertoldo, E. Bonini Lessing, F. Bulegato e L. Calogero (a cura di) *Design, università, imprese, territorio: Progetti Iuav per il Veneto*, Venezia: Università Iuav di Venezia; Roma: Bibliografica Giuridica Ciampi, pp. 45-50.
- Buxton, B. (2007) *Sketching user experiences: Getting the design right and the right design*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann.
- Carlucci, D., Kudryavtsev, D., Santarsiero, F., Lagrutta, R., & Garavelli, A. C. (2022) 'The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge. Conceptualisation and practice', in *Knowledge Management Research & Practice*, 20(6), pp. 975-986.
- Carlucci, D., Schiuma, G. (2007) 'Knowledge assets value creation map: Assessing knowledge assets value drivers using AHP', in *Expert systems with applications*, 32(3), pp. 814-821.
- Casetti, F. (2015) *The Lumière Galaxy. Seven Key Words for the Cinema to Come*. New York: Columbia University Press.
- Clement, T., Hagenmaier, W., e Knies, J. L. (2013) 'Toward a Notion of the Archive of the Future: Impressions of Practice by Librarians, Archivists, and Digital Humanities Scholars', in *The Library Quarterly*, 83(2), pp. 112-130.
- Consiglio d'Europa (2005) *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (Convenzione di Faro)*. Disponibile su: <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- Contractor, F. J. (2001) *Valuation of intangible assets in global operations*. New York: Bloomsbury Publishing USA.
- Corà, T., Fazio, L., Collura, F. (2023) *Futures by Design. Progettare innovazione nella complessità*. Milano: Guerini Next.
- Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2005) 'Measuring capital and technology: an expanded framework', in *Measuring capital in the new economy*. Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 11-46.
- Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2009) 'Intangible capital and US economic growth', in *Review of income and wealth*, 55(3), pp. 661-685.
- Cross, N. (2007) *Designerly ways of knowing*. Londra: Springer.
- De Marrais E., C. Gosden, C. Renfrew (a cura di) (2004) *Rethinking Materiality: The Engagement of Mind with the Material World*. Cambridge: McDonald Institute.
- Depauw, M. (2013) 'Reflections on Reconstructing Private and Official Archives', in M. Faraguna (a cura di), *Archives and archival documents in ancient societies: Legal documents in ancient societies IV*, Trieste: EUT Edizioni Università di Trieste, pp. 259-266.
- Desai, R., & Desai, R. (2017) 'Google Material Design. The User Interface Development Notion', in *International Journal for Scientific Research and Development*, pp. 125-127.
- Design Council (2021, October) *Beyond net zero: A systemic design approach*. Londra: Design Council.
- Drucker, J. (2014) *Graphesis: Visual forms of knowledge production*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993) *Protocol analysis: Verbal reports as data*, Rev. ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- European Commission (2024) *European Innovation Ecosystems - Research and innovation*. Disponibile su: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Ellison, A., & Coates, K. (2014) *An Introduction to Information Design*. Londra: Hachette UK.

- Fanfani, T. (2012) 'Archivio storico d'impresa: un complesso percorso di affermarzione', in R. Baglioni, F. Dal Giudice (a cura di) *L'impresa dell'archivio: organizzazione, gestione e conservazione dell'archivio d'impresa*, Livorno: Polistampa, pp. 19-47.
- Few, S. (2006) *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Foray, D. (2004) *Economics of knowledge*. Cambridge, MA: MIT press.
- Gemser, G., Candi, M. (2011) 'How Design Can Improve Firm Performance', in *Design Management Review*, 22(2), pp 72-77.
- GIFT. Global Intangible Finance Tracker (2023), *Annual review of the World's Intangible Value*. Report 2023. Brand Finance Plc.
- Giordano, R., Montacchini, E., Tedesco, S. (2019) 'Experiment, develop and provoke: the prototype as an instrument of design', in *TECHNE - Journal of Technology for Architecture and Environment*, 18, pp. 89-98.
- Girardi, D., Oliva, S. (a cura di) (2017) *I musei d'impresa in Veneto. Un cannobio virtuoso tra territorio, impresa e turismo*. Venezia: Marsilio.
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020) 'Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition', in *Technovation*, 90-91, p. 102098. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098> (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Harju, A. (2012) *Design: The driving force behind intangible capital? Case Design Index companies*, International Design Business Management (IDBM), Master's thesis, Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics.
- Haskel, J., Westlake, S. (2018) *Capitalism without capital: the rise of the intangible economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hausmann et al. (2014) *The atlas of economic complexity: Mapping paths to prosperity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Heller, S., & Talarico, L. (2013) *Design Firms Open for Business*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Hil, D., & Lachenmeier, N. (2022) *Visualizing Complexity: Modular Information Design Handbook*. Basilea: Birkhäuser Verlag.
- Hoe, S. L. (2006) 'Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes', in *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), pp. 490-502.
- Iannone, F., De Chiara, A. (2019) 'Il museo d'impresa: Strumento di engagement e heritage management', in *Micro & Macro Marketing*, 3, pp. 435-468.
- IFRS - International Financial Reporting Standards Foundation. (2024) *International Accounting Standard 38 Intangible Assets*. IFRS Foundation. Disponibile su: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- iNEST consortium (2022) 'Planning of activities', in *Consorzio iNEST - Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem*. Disponibile su: https://www.consorziointest.it/wp-content/uploads/2023/03/Piano-Generale-Attivita-iNEST_new_3_.web.pdf. (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Ingold, T. (2013) *Making. Anthropology, Archaeology, Art and Architecture*. Londra: Routledge; tr. it. (2019) *Making. Antropologia, archeologia, arte e architettura*. Milano: Raffaello Cortina.
- Ingold, T. (2016) *Ecologia della cultura*. Milano: Meltemi.
- Intesa Sanpaolo (2025) *Economia e Finanza dei Distretti Industriali 2025*. Milano: Direzione Studi e Ricerche.
- Intesa Sanpaolo (2025) *Monitor dei Distretti del Triveneto*. Milano: Research Department.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) 'The balanced scorecard measures that drive performance', in *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- King, R., Churchill, E. F., Tan, C., & Mcfarland, C. (2017) *Designing with data: Improving the user experience with A/B testing*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Kosara, R., Hauser, H. & Gresh, D. (2003) 'An Interaction View on Information Visualization', in L. Kobbelt, P. Schröder, & H. Hoppe (a cura di). *Eurographics 2003*. Goslar: Eurographics Association.
- Latour, B. (1991) *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. Parigi: La Découverte; tr. it. (1995) *Non siamo mai stati moderni*. Milano: Elèuthera.
- Latour, B. (2015) *Face à Gaïa: Huit conférences sur le Nouveau Régime Climatique*. Parigi: Les Empêcheurs de penser en rond; trad. it. (2020) *La sfida di Gaïa. Il nuovo regime climatico*. Milano: Meltemi.
- Latour, B. (2021) *Politiche del design. Semiotica degli artefatti e forme della socialità*, a cura di D. Mangano e I. Ventura Bordenca. Milano-Udine: Mimesis.
- Laugwitz, B., Held, T., & Schrepp, M. (2008) 'Construction and evaluation of a user experience questionnaire', in A. Holzinger (a cura di) *HCI and usability for education and work*. Londra: Springer, pp. 63-76.
- Lev, B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Lev, B. (2003) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Mosca: Cwinto-Consulting.
- Lev, B. (2004) 'Sharpening the intangibles edge', in *Harvard Business Review*, 6, pp. 109-118.
- Li, Q., Wu, Y. (2018) 'Intangible capital in Chinese regional economies: Measurement and analysis', in *China Economic Review*, 51, pp. 323-341.
- Löwgren, J., & Stolterman, E. (2004) *Thoughtful interaction design: A design perspective on information technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Luthy, D. (1998) 'Intellectual Capital and its Measurement, Paper presented at the Asian Pacific Interdisciplinary Research' in *Accounting Conference (APIRA)*, Osaka, Japan, pp. 16-17.
- Magnaghi, A. (2010) *Il progetto locale: verso la coscienza di luogo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Malafouris, L. (2013) *How Things Shape the Mind. A Theory of Material Engagement*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Manoff, M. (2004) 'Theories of the Archive from Across the Disciplines', in *Libraries and the Academy*, 4(1), pp. 9-25.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M. (2009) 'Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics', in *Journal of international social research*, 2(8), pp. 265-272.
- Marini, S., Mengoni, A., Sacchi, A., Vaccari, A. (2022) 'introduzione', in S. Marini, A. Mengoni, A. Sacchi, A. Vaccari (a cura di) *Laboratorio Italia. Canoni e Contraddizioni Del Made in Italy*, Collana Quaderni della Ricerca. Venezia: Università Iuav di Venezia.
- Marzo, D. G., & Zambon, D. S. (2012) *Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Mediobanca (2024) *Sintesi metodologia e principali evidenze sui Distretti Industriali*. Milano: Area Studi Mediobanca.
- Micheli, P., Wilner, S. J., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019) 'Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda' in *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), pp. 124-148.
- Mitchell Williams, S. (2001) 'Is intellectual capital performance and disclosure practices related?', in *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp. 192-203.
- Morelli, A., Johansen, T. G., Pidcock, R., Harold, J., Pirani, A., Gomis, M., Lorenzoni, I., Haughey, E., & Coventry, K. (2021) 'Co-designing engaging and accessible data visualisations: A case study of the IPCC reports', in *Climatic Change*, 168(3), pp. 26.
- MUR, Ministero dell'Università e della Ricerca (2022) 'Scheda progetto ECS 9 - INTERCONNECTED NORTH-EAST INNOVATION ECOSYSTEM (iNEST)'. Governo Italiano, Roma. Disponibile su: <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/202210/Scheda%20Progetto%20ECS%209.pdf> (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Nielsen, J. (2006) *Progressive disclosure*. Dover, DE: Nielsen Norman Group. Disponibile su: <https://www.nngroup.com/articles/progressive-disclosure/> (Ultimo accesso: 30 giugno 2025).
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. (2007) 'The Knowledge-Creating Company', in *Harvard Business Review*, 85(7/8), pp.162-171. Disponibile su: https://lum-sa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51_ITA_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf (Ultimo accesso: 9 ottobre 2025).
- Norman, D. A. (2013) *The design of everyday things*, Rev. ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Norman, D. A. (2023) *Design for a Better World: Meaningful, Sustainable, Humanity Centered*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Nyberg, M., Lindström, M. (2005) 'Muotoilun taloudelliset vaikutukset' (Working Paper No. 982) in *ETLA Discussion Papers*, No. 982. Provided in Cooperation with The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki. Disponibile su: <https://www.econstor.eu/handle/10419/63703> (Ultimo accesso: 30 giugno 2025).
- OECD (1996) *The knowledge-based economy*, Paris.
- OECD (2020) 'Returns to intangible capital in global value chains: New evidence on trends and policy determinants', in *OECD Trade Policy Papers*, 240.
- Pejčinović Burić, M. (2020) 'Prefazione' a Consiglio d'Europa, *La Convenzione di Faro: la via da seguire per il patrimonio culturale*. Edizione 2020, p. 9. Disponibile su: <https://www.coe.int/faro-action-plan> (Ultimo accesso: 15 ottobre 2025).
- Piekkola, H. (2011) 'Intangible Capital: The Key to Growth in Europe', in *Interconomics*, 4, pp. 222-228.
- Pike, S., Roos G. (2010) 'Measuring and Valuing Knowledge-based Intangible Assets: Real Business Uses', in B. Vallejo-Alonso, A. Rodriguez-Castellanos, G. Arregui-Ayastuy, (a cura di) *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*. Palmdale, PA: IGI Global, pp. 268-293.
- Piketty, T. (2015) *The economics of inequality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ramírez Martín, S. M., Portela Filgueiras, I. (2022) 'The strategic value of archives in organizations', in F.-J. Calzada-Prado (a cura di) *Boosting the Knowledge Economy*. Cambridge, MA: Chandos Information Professional Series, pp. 141-156.
- Regione del Veneto (2025) *Brochure Reti Innovative Regionali e Distretti Industriali* (agg. settembre 2025). Venezia: Innoveneto.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., Edvinsson, L. (1998) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: NYU Press.
- Roverato, G. (1996) *L'industria nel Veneto: storia economica di un "Caso" regionale*. Padova: Esedra Editrice.
- Sanders, E. B.-N., Stappers, P. J. (2012) *Convivial toolbox: Generative research for the front end of design*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Schnapp, J. (2008) 'Animating the Archive', in *First Monday*, 13, s.p.
- Schnapp, J. (2021) 'Nuove fabbriche per nuovi saperi', in *Linguaggi nella società e nella tecnica 1968-2018*, Atti del convegno promosso dalla Associazione Archivio Storico Olivetti, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano. Ivrea: Edizioni Associazione Archivio Storico Olivetti, pp. 149-165.
- Schnüttgen, S. (2025) 'Living Heritage - A Contribution from UNESCO', in C. Wulf (a cura di), *Handbook on Intangible Cultural Practices as Global Strategies for the Future: Twenty Years of the UNESCO Convention on Safeguarding Intangible Cultural Heritage*. London: Springer Nature, pp. 39-54.
- Schrepp, M., Hinderks, A., Thomaschewski, J. (2017) 'Design and evaluation of a short version of the User Experience Questionnaire (UEQ-S)', in *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 4(6), pp. 103-108.
- Scodeller, D. (2017) 'Archivi digitali e fonti documentali del design: Nuove prospettive storiche e storiografiche sul design? I casi Gio Ponti, Vinicio Vianello e Vico Magistretti', in *AIS/Design. Storia e Ricerche*, vol. 5 (n. 10), pp. 12-32.
- Seyr, B.F., Hoffer, T. (2021) 'Measuring, Visualizing, and Controlling Intangible Assets', in *Knowledge Management. Journal of the Knowledge Economy*, 12(3), pp. 1462-1476.
- Serres, M. (1980) *Le Passage de Nord-Ouest*. Hermès V. Parigi: Minuit; trad. it. (1985) *Passaggio a Nord-Ovest*, Parma: Pratiche.
- Simondon, G. (2021) *Del modo di esistenza degli oggetti tecnici*. Napoli: Orthotes Editrice.
- Sloterdijk, P. (2014a) *Sfere / Bolle vol. 1*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Sloterdijk, P. (2014b) *Sfere / Globi vol. 2*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Sloterdijk, P. (2015) *Sfere / Schiume vol. 3*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Symbola (2024) *Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani e Greenitaly 2024*. Roma: Fondazione Symbola.
- Stappers, P. J. & Giaccardi, E. (2017) 'Research through Design', in M. Soegaard, R. Friis-Dam (a cura di) *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction*. Trondheim: The Interaction Design Foundation.
- Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Swain, R. B., & Dobers, P. (2025) 'The Sustainable Development Goals Promise and Beyond', in R. B. Swain, P. Dobers, *Routledge Handbook of the UN Sustainable Development Goals Research and Policy*. Abingdon: Routledge.
- Tegarden, D. P. (1999) 'Business Information Visualization', in *Communications of the Association for Information Systems*, 1(4), pp. 2-38.
- Turbinetto, M., Bardoscia, M. (2022) *Remixing Beauty. Archivi da reinterpretare per generare nuovo business*. Milano: Lupetti. Editori di Comunicazione.
- Turilli, M., Floridi, L. (2009) 'The ethics of information transparency', in *Ethics and Information Technology*, 11(2), pp. 105-112.
- UNESCO (1972) *Convenzione per la protezione del patrimonio culturale e naturale mondiale*. Disponibile su: <https://www.unesco.it> (Ultimo accesso: 30 ottobre 2025).
- UNESCO (2003) *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*. Disponibile su: <https://www.unesco.it> (Ultimo accesso: 30 ottobre 2025).
- Unioncamere Veneto (2025) *Rapporto Economico Veneto 2025*. Venezia: Unioncamere.
- Vallejo-Alonso, B., Rodriguez-Castellanos, A., Arregui-Ayastuy, G. (a cura di) (2010) *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*. Palmdale, PA: IGI Global.
- Volpe, M. (2018) 'Ruolo delle università nella creazione del capitale territoriale', in A. Bassi, S. Bertoldo, E. Bonini Lessing, F. Bulegato, L. Calogero (a cura di) *Design, università, imprese, territorio: Progetti luav per il Veneto*. Venezia: Università luav di Venezia; Roma: Bibliografica Giuridica Ciampi, pp. 23-30.
- von Uexküll, J. (2010) *Ambienti animali e ambienti umani. Una passeggiata in mondi sconosciuti e invisibili*. Macerata: Quodlibet.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. New York: Sage Publications
- WIPO. World Intellectual Property Organization (2024) 'Making innovation policy work for development', in *World Intellectual Property Report 2024*. Ginevra: WIPO Publications.
- WIPO. World Intellectual Property Organization, Luiss Business School (2025) *World Intangible Investment Highlights 2025*, July 2025 edition. Ginevra: WIPO. Disponibile su: <https://www.wipo.int/en/web/intangible-assets/measuring-investments> and <https://global-intaninvest.luiss.it/> (Ultimo accesso: 9 ottobre 2025).





Volume 3

Spoke 3
Green and digital
transition for advanced
manufacturing
technology

Di

Alberto Bassi
Giulia Ciliberto
Maria Cristina Addis
Jacopo William
de Denaro
Marco Scotti

Questo volume è l'esito di un progetto, promosso dal consorzio iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem e portato avanti da un team dell'Università Iuav di Venezia, per lo sviluppo di metodologie e strumenti di mappatura del patrimonio intangibile d'impresa. Pensata ai fini della consapevolezza socio-culturale e della competitività economica dei territori, la ricerca ha l'obiettivo di raccogliere, diffondere, valorizzare e promuovere il riutilizzo di tale patrimonio, individuato in un insieme di *asset* intangibili. Tesi del lavoro è che questi costituiscano un valore aggiunto per l'impresa stessa, per le filiere e gli ecosistemi industriali locali, per le comunità territoriali, in quanto attestato di opere e conoscenze umane in cui si intrecciano valore economico, estetico, identitario, culturale, politico. Partendo dal design e dalle culture del progetto, il libro procede a definire e mappare gli *asset* intangibili specifici della cultura progettuale e manifatturiera italiana, che sfuggono ai parametri a oggi utilizzati per misurare l'impatto e il valore economico e finanziario dell'intangibile.