

Bilanci d'impresa. Beato l'ultimo...

Il capitale umano. Ultimo tra i quattro bilanci d'impresa, ma non certo per importanza nella scala dei valori aziendali. Come valutarlo e valorizzarlo sulla base dei fattori comportamentali e organizzativi

**Riccardo
e Maria Ludovica Varvelli**

quattro bilanci d'impresa

Diamo seguito all'articolo "La risorsa umana, un investimento da mettere a bilancio" pubblicato su *Dirigente* di aprile completando la presentazione del cosiddetto: "IV bilancio" essendo considerati come: I bilancio, quello economico; II bilancio, quello sociale; III bilancio, quello ambientale (vedi tab. A) Nella prima parte del nostro articolo ricordavamo i dieci fattori del IV bilancio appartenenti al capitolo degli anagrafici e amministrativi e precisamente i fattori: numerosità del personale, provenienza o nazionalità, sesso, età anagrafica, stato civile, scolarità, anzianità aziendale, categoria, orario e turnover.

Scriviamo allora: "Questi dati non bastano per valorizzare il capitale umano", anche se grazie alla loro conoscenza si può avere un quadro minimo della situazione e impostare un piano minimo di gestione (un budget) delle risorse umane, analogamente a quanto si fa quando, par-

Riccardo Varvelli è professore di economia presso il Politecnico di Torino e Maria Ludovica è presidente del Gruppo di ricerca applicata al management (Gram). Insieme sono autori di best-seller di cultura d'impresa.



tendo dai dati del bilancio economico si dà vita a un piano di obiettivi (un budget) per il miglioramento della gestione dei costi e dei ricavi d'impresa.

I fattori comportamentali e organizzativi

Se i dieci fattori anagrafici e amministrativi suddetti non sono sufficienti per un'approfondita e seria gestione delle risorse umane, diventa necessario individuare degli altri. Sono quelli che noi proponiamo nella tabella B e che appartengono al capitolo del settore: comportamentale e organizzativo.

Ciò che ha impedito finora di sistematizzare le conoscenze e la valutazione dei fattori comportamentali e organizzativi è la difficoltà della loro misurazione. Misurare con esattezza l'età dei dipendenti (uno dei fattori anagrafici)

non è difficile: l'unità di misura è l'anno e il riferimento oggettivo e indiscutibile è la carta d'identità, alla quale si può fare riferimento anche per i fattori. Stato civile, nazionalità e sesso. Altri documenti ufficiali o attestati pubblici possono garantire oggettività ed esattezza al fattore. Scolarità, mentre i dati interni aziendali noti comunque, per esigenze contabili, normative e fiscali obbligano (se non altro) l'impresa alla conoscenza dei fattori numerosità, anzianità aziendale, categoria di appartenenza, orario di lavoro (completato dalle informazioni relative all'assenteismo e alle prestazioni straordinarie) e turnover. Misurare invece con esattezza e oggettività le conoscenze, le capacità, il potenziale dei dipendenti o il clima dell'azienda è un problema difficile da risolvere ma non impossibile. ►

La valutazione dei fattori comportamentali e organizzativi

La difficoltà della valutazione dei fattori comportamentali e organizzativi si supera al prezzo di alcuni condizionamenti e precisamente:

- alcune valutazioni possono avere un tasso di soggettività elevato in quanto chi giudica è solitamente il capo del soggetto valutato. Sono in queste condizioni i fattori capacità e prestazione. Tale soggettività può essere contenuta e ridotta grazie all'addestramento dei valutatori e al controllo delle valutazioni di essi da parte di una commissione di dirigenti;
- alcune valutazioni possono avere un certo tasso di approssimazione in quanto si adoperano per esse dei "test" e delle "check-list" non totalmente affidabili (ciò vale per la strumentazione solitamente adottata per valutare i fattori conoscenze e potenziale). Tale affidabilità si può considerare accettabile considerando non il valore assoluto del dato ma quello relativo, in altre parole, ammettendo che non si voglia misurare le conoscenze o il potenziale rispetto a uno "standard ideale e assoluto" ma confrontarle rispetto a un "benchmark sperimentale e relativo";
- alcune valutazioni dipendono dal soggetto valutato in quanto sono delle autovalutazioni, come nel caso della misurazione del clima aziendale e del fattore attività di lavoro. Tale dipendenza non ha ragione di essere messa in dubbio qualora si ritenga affidabile il dipendente e lo si addestri alla corretta attività di valutazione;
- un fattore può essere non correttamente valutabile qualora non vengano garantite alcune condizioni essenziali. Si tratta del fattore obiettivi. Dare obiettivi ai dipendenti e misurarli può non essere accettabile e affidabile a meno che tali obiettivi non siano Smart (Specifici e Semplici, Misurabili, A valore aggiunto, Realistici e Temporizzati) rimangono nella sfera dei fattori oggettivi (o para-oggettivi) la valutazione della Posizione, del Potenziamiento e del Costo del lavoro.

Tabella A - I QUATTRO BILANCI D'IMPRESA

Numero progressivo	Denominazione	Fattori di analisi
I	ECONOMICO	Stato patrimoniale dell'impresa (attività - passività) Conto economico dell'impresa (entrate - uscite)
II	SOCIALE	Rapporto dell'impresa con gli "Stakeholder" (dipendenti, azionisti, sindacati, clienti, fornitori, banche, enti pubblici, comunità)
III	AMBIENTALE	Gestione d'impresa dell'energia: emissioni, rifiuti, riciclo materiali; sicurezza e salute; protezione ambientale; standard 14.001
IV	UMANO	Dati d'impresa: anagrafici e amministrativi; comportamentali e organizzativi

La diversità docimologica e di parametrizzazione della valutazione

Il problema della diversità docimologica e dei diversi criteri di parametrizzazione già esisteva per la valutazione dei fattori anagrafici e amministrativi. Anche se la loro valutazione poteva essere considerata altamente oggettiva rispetto alla soggettività prevalente dei fattori comportamentali e organizzativi, rimaneva il problema dell'impossibilità di comparare e aggregare il dato relativo all'età anagrafica con il dato relativo all'anzianità aziendale (anche se l'anno solare era

l'unità di misura per entrambi i fattori). Ancora più problematica era la comparazione delle valutazioni tra i due fattori stato civile e scolarità, anche se entrambi potevano essere suddivisi in categorie (sposati e non sposati nel caso del primo fattore; laureati, diplomati, non diplomati nel caso del secondo fattore). Inoltre valeva l'interrogativo fondamentale: "qual è il valore assoluto ideale di questi fattori?" Nello specifico, per un'impresa l'ideale assoluto è avere tutti dipendenti laureati, oppure tutti diplomati? L'obiettivo assoluto ideale cui tendere in un'organizzazione è avere co-

Tabella B - FATTORI COMPORTAMENTALI E ORGANIZZATIVI PER LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Sett.	Fattore	Significato	Parametro di misura e criterio di misurazione
C O M P O R T A M E N T A L E	CONOSCENZE	Cosa si sa	Scheda di valutazione (a punteggio)
	CAPACITÀ	Cosa si sa fare	Scheda di valutazione (a punteggio)
	POTENZIALE	Cosa si potrebbe fare di più	Scheda di valutazione (a punteggio)
	POTENZIAMENTO	Cosa si fa per fare di più	Elenco e durata degli interventi di formazione e addestramento
	CLIMA	Cosa si vorrebbe avere e fare	Indagine corale (a punteggio)
O R G A N I Z Z A T I V O	POSIZIONE	Cosa si dovrebbe fare (in generale)	Scheda descrittiva
	OBIETTIVI	Cosa si deve fare (in specifico)	Numero e tipologia di obiettivi per dipendente
	ATTIVITÀ	Cosa si fa oggi	Elenco e impegno temporale delle attività
	PRESTAZIONE	Cosa si è fatto	Scheda di valutazione (a punteggio)
	COSTO DEL LAVORO	Quanto costa il fare	Costo in euro per dipendente

me dipendenti tutti uomini o tutte donne? La risposta a questi interrogativi così posti sarebbe impossibile. Nella gestione d'impresa non esiste un dato assoluto per nessuno dei fattori anagrafici e amministrativi ma ancora di più ciò vale per i fattori comportamentali e organizzativi. È invece possibile e praticabile la risposta al seguente interrogativo: sulla base del dato esistente oggi, delle caratteristiche del mercato di riferimento dell'impresa e del modello organizzativo vigente, quale dovrebbe essere il valore del singolo fattore per ottimizzare il risultato economico della specifica azienda (o settore di azienda)? È allora possibile affermare che se oggi l'80% dei dipendenti è diplomato, il 70% è di sesso maschile e il 60% sono operai, l'obiettivo del prossimo anno è di avere il 75% di diplomati (o l'85%), il 60% di uomini (o l'80%) e il 55% di operai (o il 65%). Rinunciando alla ricerca dell'obiettivo ideale assoluto si può affrontare la valutazione del capitale umano fissando di volta in volta degli

obiettivi praticabili (al momento e alla situazione) e compatibili (cioè relativi) alla migliore gestione aziendale.

L'omogeneizzazione della valutazione

Il problema della omogeneizzazione delle voci del I bilancio, quello economico non si è mai posto; fin dall'inizio (da quando Luca Pacioli nel XV secolo impostò la partita doppia) l'unità di misura omogeneizzante è stata la lira (o il dollaro o l'euro). Sia nello stato patrimoniale che nel bilancio di esercizio tutte le voci sono sempre state espresse in lire (o in dollari o in euro). Un criterio analogo si può adottare per il IV bilancio, riportando tutte le voci a punteggio. Il "punto" diventa cioè l'elevamento di valutazione e i "punti" diventano la modalità omogeneizzante fra i diversi fattori. Il confronto fra un fattore e l'altro (sia esso un fattore anagrafico-amministrativo che comportamentale-organizzativo) si può fare con una scala a punteggio. Per esempio una scala decimale oppure penta-

ria oppure quaternaria. In tal modo un fattore che ha avuto un punteggio uguale a 4 vale di più di un fattore il cui punteggio ha totalizzato 2. Ma 4 o 2 rispetto a che cosa? Rispetto al fondo scala che può essere 10 o 5 o 4 in funzione della scala scelta (decimale, pentenaria, quaternaria).

Ed ecco l'ultima domanda che risolve e riunisce tutti i problemi precedenti: quando si assegna una valutazione massima pari al fondo scala?

Risposta: quando si raggiunge l'obiettivo che ci si era dati. Al di sopra e al di sotto di tale obiettivo cambia il punteggio (ed è ciò che vedremo nella prossima puntata). Trovata la soluzione omogeneizzante (il punteggio), i fattori (10 anagrafici e amministrativi e 10 comportamentali e organizzativi) si possono fra di loro sommare. Il valore del capitale umano si potrà così ottenere come somma dei singoli punteggi. Con un'unica cifra si avrà il valore attuale delle risorse umane e con un'unica cifra si potrà valorizzare l'obiettivo di budget. ■