

La risorsa umana, un investimento da mettere a bilancio!

Dai tempi di Luca Pacioli (1445-1517), frate, matematico, autore di trattati all'epoca famosi come la "Summa" e la "Divina Proportione" (con disegni di Leonardo da Vinci), e sistematizzatore della "partita doppia", le organizzazioni che in qualche modo maneggiano del denaro (siano esse rivolte al profitto o no; manifatturiere, commerciali o di servizio; piccole, medie o grandi; private o pubbliche) si sono date dei criteri di contabilizzazione che oggi si riconducono a un unico documento: il "Bilancio di esercizio". Il documento, come è noto, è costituito da due prospetti: il primo riguarda lo Stato patrimoniale dell'impresa e il secondo il Risultato economico al termine di un determinato esercizio. Lo Stato patrimoniale a sua volta evidenzia le Attività e le Passività economico-finanziarie dell'impresa a un determinato istante. Nelle Attività vengono registrati i beni mobili e immobili, le eventuali scorte di materiale, i crediti da esigere e il denaro contante posseduto. Le Risorse umane sono una voce fondamentale del capitale di qualunque organizzazione, ma nello Stato patrimoniale non vengono nemmeno citate. Malgrado ciò, milioni di euro vengono spesi ogni anno per realizzare indagini rivolte a capire quale potrebbe essere "il nuovo vantaggio competitivo", "la nuova forza vincente" delle organizzazioni complesse per gli anni 2000.

Ogni anno, dai più disparati enti di ricerca vengono progettate, attuate, pub-

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.

Tra profitti e perdite, non compare mai il valore del vero vantaggio competitivo di ogni azienda: il capitale umano

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli



blicate e diffuse indagini realizzate presso aziende industriali, banche, assicurazioni, organizzazioni e associazioni di qualunque tipo sulle risorse dell'organizzazione. Puntualmente, ogni anno e in ogni parte del mondo, tutte le ricerche si concludono con una constatazione che, per chi ha buona memoria, è sempre la stessa: la forza vincente, l'elemento portante del successo, la risorsa che più di qualsiasi altra è da valorizzare - perché essa è in assoluto "il" vantaggio competitivo - è la "risorsa umana".

Ancora oggi vengono realizzate fusioni, incorporazioni, integrazioni, joint venture impiegando sofisticatissimi strumenti di valutazione del patrimonio, dei mezzi tecnici, delle disponibilità finanziarie, dei sistemi informativi adottati.

Terminati i calcoli di fattibilità, quando

le parti passano all'effettiva operatività del nuovo sistema, immediatamente si accorgono che il successo o l'insuccesso dell'operazione non è tanto dovuto all'entità dei valori suddetti, quanto al valore e alle caratteristiche delle risorse umane entrate in gioco, e quando nel nuovo sistema cominciano a manifestarsi crepe, disfunzioni, tensioni, incomprensioni, si scopre che la causa principale di ciò non è un errore della valutazione economica, ma l'aver dimenticato nel calcolo "la variabile umana" (ciò che con linguaggio più attuale viene definito "capitale umano").

Alla voce "capitale umano", l'Enciclopedia dell'economia Garzanti afferma: "Il capitale umano è il risultato delle spese sostenute per avere e aumentare la capa-

MANAGEMENT

cià professionale dei lavoratori attuali e futuri. Queste spese devono essere confrontate coi benefici che possono derivare dall'accresciuta qualità e produttività del lavoro, prima di decidere se convenga o meno sostenerle. È un calcolo economico simile a quello che si fa per le decisioni che riguardano la normale attività di investimento in capitale fisico.

Una caratteristica comune molto importante è che entrambi i tipi di capitale sono soggetti a obsolescenza. Vi sono tuttavia anche importanti differenze: per esempio, il capitale umano non può essere venduto”.

valore economico pro capite da considerare. Sul valore economico del singolo dipendente (di quel dipendente medio che lavora per 35 anni, che entra in azienda con uno stipendio netto di € 900 al mese e la lascia con uno stipendio netto di € 2.500 al mese per un guadagno globale netto e attualizzato per tutto il periodo lavorativo di oltre € 750.000) tenendo conto che il costo del lavoro è, per l'impresa circa il doppio della retribuzione netta si può affermare che assumere un lavoratore oggi corrisponde a un investimento di un bene pari a circa 1,5 milioni di euro (quasi 3 miliardi di vecchie lire).

Quale investimento come questo moltiplicato per il numero dei dipendenti non dovrebbe trovare degna menzione in un

levante della divergenza tra valore contabile e costo di acquisizione dipende dal capitale umano, si finisce per svilire quest'ultimo con una valutazione unica e forfettaria che non corrisponde mai alla realtà.

La totale disattenzione al capitale umano nello Stato patrimoniale del Bilancio economico-finanziario si ripete quasi identicamente nel Conto profitti e perdite, con un'unica eccezione. Nel conteggio del Conto economico compare una voce (un'unica voce) che riguarda la Risorsa umana, quella relativa al Costo del lavoro, non come entità patrimoniale ma come voce gestionale relativa a un arco di tempo assai limitato (al massimo un anno).

Il costo del lavoro nel Conto profitti e perdite è paragonato al costo delle materie prime, al costo dell'energia, al costo dell'ammortamento: è quindi soltanto un costo e non un investimento.

A questa situazione così carente del Bilancio di esercizio, si è tentato di supplire con i dati richiesti per compilare il Bilancio sociale, che, come noto, contempla otto categorie (risorse umane, azionisti, clienti, fornitori, finanziatori, enti pubblici, comunità, ambiente), la prima delle quali è quella che riguarda appunto la “Risorsa umana”. Gli indicatori proposti nel progetto Csr-SC del ministero del Lavoro sono una ventina, ricompattabili a 10 (vedere Tabella A) e tutti riconducibili ad aspetti anagrafici amministrativi.

Questi dati non bastano per valorizzare il capitale umano di un'impresa, anche se conoscendoli si può avere un primo quadro della situazione e grazie alla loro conoscenza è possibile impostare un piano di gestione e di sviluppo delle Risorse umane. Non è inutile, per esempio, conoscere l'“Età media” dei dipendenti, non tanto per decidere se si è troppo vecchi o troppo giovani, ma piuttosto per sapere se l'azienda sta invecchiando o ringiovanendo sulla base della politica del personale in atto o, al contrario, per decidere sulla base di questi dati, quale politica adottare per il futuro dell'azienda. E altrettanto giova conoscere l'andamento del “fattore”: scolarità, orario di lavoro effettivo, numerosità ecc. ecc...

Ma non basta. Potrebbe in aggiunta a questi dati essere utile conoscere: lo stato motivazionale dei dipendenti, il loro potenziale, le loro conoscenze, le loro capacità ecc. ecc...? È quanto propone il cosiddetto IV Bilancio, di cui parleremo nei prossimi numeri di *Dirigente*. ■

TABELLA A - FATTORI ANAGRAFICO - AMMINISTRATIVI DEL CAPITALE UMANO

Codice	Fattore	Parametro di misura	Criterio di misurazione
FAA 1	Numerosità	Nominativo	Numero dipendenti
FAA 2	Provenienza	Nazione o Regione	Percentuale di origine
FAA 3	Sesso	Categoria (Maschile-Femminile)	Percentuale sessuale
FAA 4	Età anagrafica	Anno	Età media
FAA 5	Stato civile	Categoria (Sposato-Non sposato)	Percentuale di stato civile
FAA 6	Scolarità	Categoria	Percentuale di scolarità (Non diplomato - Diplomato - Laureato)
FAA 7	Anzianità aziendale	Anno	Anzianità media
FAA 8	Categoria contrattuale	Categoria	Percentuale di categoria (A-B-C-D)
FAA 9	Orario effettivo di lavoro	Ora	Ore annuali
FAA 10	Turnover	Dipendente	Percentuale di dipendenti in entrata e Uscita

Malgrado l'incompletezza della definizione qui riportata, ci sarebbe da aspettarsi una presenza ufficiale della voce “capitale umano” nel Bilancio d'impresa. E, invece, nello Stato patrimoniale non compare per niente, come se le Risorse umane non costituissero parte integrante e fondamentale della ricchezza di un'impresa.

Oltretutto, i dipendenti hanno un valore ben superiore a quello rappresentato dalla pura somma dei loro stipendi e dei contributi vari; ognuno di essi ha contribuito direttamente alle spese per la sua ricerca e assunzione, ai costi del suo addestramento, della sua introduzione in azienda e continua a incidere sui costi amministrativi, e non vanno trascurati, nel calcolo globale del costo del personale, le iniziative dedicate ai rapporti interpersonali, ai colloqui, alle riunioni, alla circolazione di informazioni, alle occasioni di formazione.

Il tutto moltiplica per almeno due volte il

Bilancio economico-finanziario! Ma quanti dirigenti si sono posti l'interrogativo di quale è l'entità globale dell'investimento sulla risorsa umana della propria azienda, non importa se: piccola, media o grande? E quanti di quei pochi che, forse l'hanno fatto, hanno pensato che tale investimento può avere un suo ritorno (il ROI, “Return on investment”, tasso di redditività sul capitale investito del capitale umano) mediante tecniche di gestione e di sviluppo della risorsa umana? Non stupisce che si ignori questo aspetto centrale della realtà patrimoniale dell'azienda: mancando dati e tentativi di calcolo, l'imprecisione della conoscenza si trasforma in vaghezza, e, quasi sempre, in sottovalutazione delle risorse umane a disposizione.

Anche al momento dell'assorbimento di un'azienda da parte di un'altra, pur restando assodato da entrambe le parti il fatto che l'aspetto più ri-