

PRATICHE

Come valutare il valore

di Fabio Friso

Esiste davvero un modo per rilevare l'esatto valore di un organismo, sia esso inteso come persona o come organizzazione? Il tema è affascinante, e non manca mai di generare slanci, così come forti contrapposizioni di opinioni tra gli specialisti di gestione delle risorse umane. Quindi proverò qui a esporre il mio punto di vista, senza alcuna pretesa se non quella di stimolare un confronto sempre più concreto su un argomento così di attualità.

Fabio Friso è attualmente Hr Director di Forgital Italy. Attualmente è membro del direttivo Aidp Triveneto e collabora con la cattedra di Psicologia dell'Organizzazione e della Formazione presso l'Università Cattolica di Milano, sede di Brescia. Ha collaborato alla ricerca sul *Benessere organizzativo e valutazione dei rischi psicosociali* promossa da Eu-tropia e Siforp nel 2005 (Società Italiana di Formazione Psicologica) ed è tra gli autori del libro *Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro* edito da Franco Angeli.



Nel corso del tempo, molti importanti studiosi di materie economiche hanno provato a individuare delle formule per aiutare gli operatori a quantificare con precisione via via crescente il valore aggiunto generato da un'organizzazione.

Una delle teorie più conosciute e utilizzate è opera di Stern Stewart & Co., creata all'inizio degli anni '90, e nota come E.V.A. (Economic Value Added); l'E.V.A. ha vasta popolarità perché si basa su un concetto relativamente semplice: se

un'organizzazione realizza un ritorno economico maggiore di quello preesistente (o facilmente reperibile attraverso forme di investimento a basso rischio), allora si è davvero creato del Valore. Per i cultori della materia (tra i quali non ci sono io, e quindi non mi dilungherò oltre), riporto qui la formula che è nota con alcune versioni simili:

$EVA = (ROIC - Wacc) \times CI$, ovvero $EVA = NOPAT - (Wacc \times CI)$

dove:

ROIC = Return On Invested Capital, ovvero $NOPAT/CI$;

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes (reddito operativo netto depurato della componente fiscale);

Wacc = Weighted Average Cost of Capital (costo medio ponderato del capitale);

CI = capitale investito.

Il valore delle persone

Ma quando si tratta di una persona, come si fa? Gli specialisti Hr hanno molti strumenti a loro disposizione per suggerire una metodologia, ma rischiano di proporre un viaggio attraverso sentieri già noti, quindi, per il convegno 'Risorse Umane e non Umane' ho deciso di avventurarmi per un'altra strada, meno esplorata. Senza scendere in strumentazioni strettamente psicologiche, mi interessava capire come vengono normalmente valutate le capacità di una persona attraverso le sue espressioni più tipiche, come ad esempio quelle artistiche. Infatti non è raro scoprire che un nostro collaboratore ha delle speciali capacità artistiche (musica, pittura, recitazione, ecc.) che esprime nel tempo libero, e tante volte ciò ha veramente il sapore della scoperta, in quanto nessuno l'avrebbe mai detto, noi Hr compresi.

A questo punto ho chiesto aiuto a una mia amica, titolare di una prestigiosa galleria d'arte a Padova e Milano, e le ho chiesto come fanno i galleristi come lei a valutare un'opera d'arte sconosciuta.



Qui di seguito vi riporto la sua risposta.

Come si riconosce il Valore di un'opera d'arte, specie se contemporanea? Quali fattori ti suggeriscono che l'opera ha *oppure* avrà valore?

Immagino, visto la tua domanda, che tu ti stia riferendo a opere prodotte da un artista ancora sconosciuto al mercato dell'arte; altrimenti ti avrei risposto che i prezzi e le valutazioni di un artista già nel mercato li fa il mercato.

Certo, parliamo di un artista che nessuno conosce... come fai?

Per quanto mi riguarda, ciò che mi fa scegliere un artista piuttosto che un altro è sicuramente l'esperienza e il mio gusto artistico.

Diciamo che lo scelgo quasi istintivamente: deve incontrare subito il mio gusto, deve colpire, deve essere innovativo nel rappresentare ciò che lui vuole esprimere.

Quando parlo di gusto artistico, non parlo di estetica ma di qualità di espressione; poi mi impressiona molto la gestione della materia. Insomma, il valore



di quell'artista parte da me, dal mio vissuto in campo artistico.

Se poi decidiamo in team (e qui entra in gioco la galleria) di dare credito a un artista, allora dobbiamo anche chiederci quanto produce l'artista che stiamo valutando e se la qualità produttiva è sempre di alto livello, o se il suo livello si limita a essere alto solo in un paio di opere all'anno.

Si tratta di una galleria d'arte affermata da molti anni, quindi è da prendere senz'altro sul serio; proviamo a riassumere il loro 'metodo di valutazione':

Valore dell'opera = (emozionalità+abilità+innovazioni) x (quantità+qualità)/tempo.

Tempo e valore

Possiamo subito notare che ben 4 caratteristiche (Emozionalità, Abilità, Innovazione e Qualità) richiedono un occhio esperto per poterle valutare: saper discernere è quindi il primo fattore critico

nel campo del Valore, che deriva, manco a dirlo, dall'Esperienza; il secondo fattore critico è inoltre la Quantità, ma questa è fortunatamente facilmente misurabile.

Desidero soffermarmi in modo particolare su un elemento critico, il più critico di tutti, quello che può davvero generare o distruggere valore, a seconda di come questo fattore viene interpretato: il fattore tempo. Infatti il tempo si presta poco a essere 'gestito', ma il significato che gli attribuiamo cambia, e di molto, la percezione del valore.

A chi piacerebbe fare del grande cinema ed essere riconosciuti come star internazionali? A tutti.

E se fossimo attori o attrici, ambiremmo senz'altro a ricevere nella vita per una volta almeno il premio dei premi, il premio Oscar, vero?

La pensava allo stesso modo anche il grande Paul Newman [1925-2008], il divo di Hollywood recentemente scomparso che viene ancora oggi considerato uno dei più grandi miti del cinema.

Forse ricorderete anche alcuni dei suoi film più belli; di sicuro ne avrete sentito e ne sentirete ancora parlare finché il cinema vivrà.

Bene, sapete quanti premi Oscar si aggiudicò nella sua gloriosa carriera? Due: uno alla carriera, nel 1986, cioè alla veneranda età di 61 anni (che peraltro si rifiutò di ritirare) e uno l'anno seguente, nel 1987, come miglior attore per il film *Il colore dei soldi* diretto da Martin Scorsese.

Anche in questa occasione, Paul Newman non andò a ritirare l'Oscar di persona, ma decise come gesto di cortesia di mandare un suo incaricato; nel discorso di accettazione fatto via satellite da Chicago, Newman pronunciò questa famosa frase: "Per me ricevere questo premio è come corteggiare una donna bellissima per 80 anni.

Alla fine, lei si lascia conquistare, ma tu le dici: sono davvero dispiaciuto, ma mi sento un po' stanco".

Del resto è esperienza comune attribuire un certo valore a delle cose che poi, nel corso del tempo, perdono ai nostri occhi di significato.

Quindi il fattore Tempo conta eccome nella nostra formula del valore, e se proviamo a mettere insieme tutti gli elementi in modo aggregato, la precedente formula diventa:

$V=S/T$, dove V è il valore che stiamo cercando, S è la Soluzione, ossia il percorso da un problema a un non-problema, mentre T è il tempo necessario a trovare la Soluzione del problema.

Qualche lettore acuto osserverà che questa non è altro che la nota formula della velocità relativa ($V=S/T$, dove v=velocità, s=spazio, t=tempo): esattamente.

L'ho fatto deliberatamente per portarvi a riflettere come il fattore Tempo venga spesso impiegato in modo improprio, al punto da spingerci a effetti





contrari a quelli da noi attesi o desiderati. Convien lavorare sulla soluzione o sul tempo? Valutare le risorse umane su come/cosa sanno fare professionalmente, oppure quanto rapidamente sanno farlo o realizzarlo?



La risposta facile è 'su entrambi', ma bisogna sbilanciarsi e, a mio modesto avviso, è arrivato il momento di focalizzare la nostra concentrazione prevalentemente sulla qualità della soluzione, perché la 'buona' soluzione persiste e sa affrontare il tempo: il Tempo, da solo, rischia infatti di essere un fattore estremamente potenziante o depotenziante.

Anche perché lavorare sul tempo è più facile, ma anche più insidioso.

Mentre infatti la qualità della soluzione richiede talento e impegno, in quanto deriva da formazione ed esperienza, il fattore Tempo— se troppo compresso— (es. fretta, sbrigatività) può generare anomalie (es. approssimazione, rudezza, superficialità); se troppo dilatato (es. rinviare, non affrontare, perdere tempo) vanifica il valore che si poteva generare, come nel caso dei premi Oscar a Paul Newman! Ad esempio, una soluzione istantanea può aumentare il valore percepito, ma può esagerarlo ed esasperarlo al punto da generare danni successivi, anche in termini di tempo e quindi di valore.

Evito di portare esempi tratti dalla cronaca finanziaria mondiale e italiana degli ultimi mesi del 2008: sono tutti molto illuminanti in questo senso, e non saprei davvero quale brutto esempio scegliere per voi!

E cosa succede quando una 'misura' diventa un 'obiettivo'? Lo sanno bene gli Hr manager, che tipicamente a fine anno devono orchestrare il processo di valutazione dei piani di incentivazione variabile, detti anche Mbo (management by objectives). Immaginiamo che sia arrivato dicembre e si debba stabilire aziendaliamente se i vari manager hanno performato male o bene: quindi si fa riferimento ai misuratori principali del rendimento aziendale (ad esempio l'E.V.A.), per poi scendere nel dettaglio ed esaminare la performance individuale.

Una valutazione puramente 'matematica', a mio avviso, non può bastare a valutare un collaboratore nel suo complesso per i motivi che ho spiegato sopra. Bisogna saper trovare un buon equilibrio tra la

misurazione aritmetica e il sano buon senso (=intelligenza pratica) ed è quello che diceva in modo molto più autorevole e scientifico la cosiddetta 'legge di Goodhart', dal nome dell'economista della Bank of England che nel 1990 la conìò, secondo la quale nel momento in cui una variabile viene adottata quale obiettivo di politica monetaria, essa comincia a comportarsi diversamente.



In altre parole, quando una misura, o un indicatore metrico diventa di per sé un Obiettivo, gli operatori si comportano in modo strettamente utilitaristico, generando risultati alla fine di "minor valore". Per concludere: come valutare il Valore?

Quello che ho cercato di proporvi in

queste poche righe si può così riassumere:

- Per saper riconoscere e apprezzare il Valore, bisogna saperlo individuare, ossia riconoscerlo quando si presenta;
- Per poterlo riconoscere, è necessario aver coltivato il discernimento, ossia la capacità di saper scegliere bene, e ciò non si improvvisa ma si matura attraverso una corretta formazione e soprattutto delle esperienze dalle quali si sanno ricavare lezioni utili;
- Tutto questo richiede del tempo, che non è sempre comprimibile o accorciabile: la pazienza quindi è una dote necessaria in questa fase;
- In ogni caso, il Valore vero, se c'è, permane nel tempo e vive slegato dai Premi (es. brand, onorificenze, trofei, titoli).



Bank of England