NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

La forza lavoro è un portafoglio di investimenti. La maggior parte delle organizzazioni non è in grado di dimostrarne il rendimento.

Heather Grizzle · July 24, 2026

I programmi di sviluppo delle competenze rappresentano l'investimento ricorrente più consistente sostenuto dalla maggior parte delle organizzazioni, ed è anche quello documentato con minor rigore. Il ROI inteso come governance, non come contabilità.

Contenuti

1. Il ROI come Strumento Probatorio, Non come Risultato Contabile
2. Le Prove Richiedono l'Intera Catena, Non la Cifra Finale
3. La Trasparenza È una Decisione di Fiducia
4. Lo Standard Si Sta Innalzando
5. Riferimenti

Riflettori su Capitale Umano e Governance Organizzativa

Buste paga, benefit, formazione, incentivi, reclutamento, inserimento, accomodamenti e fidelizzazione costituiscono tipicamente la singola voce di spesa ricorrente più consistente che un'organizzazione sostiene. Sono anche, con sorprendente costanza, le meno rigorosamente documentate con prove. I progetti di capitale vengono valutati, i contratti con i fornitori vengono sottoposti ad audit e gli acquisti tecnologici sono sempre più soggetti a controlli negli appalti. Gli investimenti in capitale umano vengono spesso approvati sulla base dell'intuito, del confronto con organizzazioni simili o della convinzione ragionevole ma non verificata che investire nelle persone produca

un ritorno. La convinzione è solitamente corretta. Non è quasi mai documentata in una forma che resisterebbe a un esame esterno.

Questo è il problema di governance al centro della gestione del capitale umano. La domanda che un direttore delle risorse umane deve affrontare non è se un programma per la forza lavoro abbia generato risparmi. È se l'organizzazione dispone di prove sufficienti a dimostrare che i risparmi siano derivati dall'intervento piuttosto che dalle condizioni di mercato, dalla variazione stagionale, dalla composizione della forza lavoro, da iniziative concomitanti o dal caso. Questa distinzione separa il rendiconto finanziario dalla garanzia istituzionale, e determina se la funzione del capitale umano venga trattata come un centro di costo da ridurre o come un portafoglio di investimenti governato con un registro di prestazioni difendibile.

Il ROI come Strumento Probatorio, Non come Risultato Contabile

Il ritorno sull'investimento è stato tradizionalmente presentato come un calcolo finanziario che confronta i benefici del programma con i suoi costi. L'aritmetica è utile ma insufficiente. Applicato correttamente, il ROI funziona come un quadro probatorio che consente a un'organizzazione di giustificare una decisione, dimostrare la responsabilità per le risorse consumate e allocare il capitale futuro sulla base di risultati misurati piuttosto che di presupposti. Inteso in questo modo, il ROI non è la riga conclusiva di un rapporto di programma. È l'architettura di governance all'interno della quale il programma è stato progettato fin dall'inizio.

Uno studio di caso pubblicato dal ROI Institute che esamina un programma di incentivi per la sicurezza in un contesto di produzione siderurgica illustra sia il valore sia i limiti dell'approccio convenzionale. Di fronte a costi per incidenti vicini ai quattrocentomila dollari all'anno, la dirigenza ha stabilito che l'organizzazione non mancava di politiche o formazione sulla sicurezza. Il fallimento era di aderenza: le procedure esistenti erano comprese ma seguite in modo incoerente. Invece di introdurre ulteriori regole in un ambiente già saturo di esse, l'organizzazione ha implementato un programma di incentivi comportamentali mirato alla conformità piuttosto che alla conoscenza.

Quella fase diagnostica è il momento più determinante dell'intera sequenza, ed è un giudizio relativo al capitale umano piuttosto che finanziario. L'organizzazione si è

chiesta quale tipo di problema avesse effettivamente. Carenze formative, progettazione delle politiche, struttura dei flussi di lavoro, pratiche di supervisione, barriere comunicative, livelli di organico, disallineamento degli incentivi e cultura operativa producono tutti sintomi superficiali simili e richiedono interventi completamente diversi. Un'organizzazione che diagnostica erroneamente un problema di supervisione come un problema di formazione acquisterà formazione, non osserverà alcun cambiamento duraturo e concluderà che la forza lavoro è l'ostacolo. L'analisi delle cause profonde non è quindi una cortesia preliminare prima della progettazione del programma. È la condizione da cui dipende qualsiasi successiva affermazione sul ROI, perché un numero calcolato su un problema identificato erroneamente misura esattamente la cosa sbagliata.

Un numero calcolato su un problema identificato erroneamente misura esattamente la cosa sbagliata.

Durante il mio lavoro nella Gestione dei Problemi di Garanzia della Qualità presso la American Red Cross, i riscontri ricorrenti in materia di qualità venivano affrontati attraverso un'analisi strutturata delle cause profonde piuttosto che attraverso ipotesi sulle prestazioni individuali dei dipendenti. L'obiettivo non era mai semplicemente ridurre il numero di riscontri normativi. Era comprendere perché si verificassero i riscontri, identificare i fattori sistemici che li producevano e implementare interventi in grado di essere valutati oggettivamente nel tempo. La stessa disciplina si applica al turnover, all'assenteismo, al volume dei reclami, agli insuccessi nell'inserimento, ai guasti nell'accessibilità e a ogni altro schema che le organizzazioni abitualmente attribuiscono alle persone più vicine al sintomo.

Le Prove Richiedono l'Intera Catena, Non la Cifra Finale

Prove credibili sul capitale umano si costruiscono lungo una catena piuttosto che essere colte in un singolo punto. La reazione dei dipendenti, l'acquisizione di apprendimento, l'applicazione comportamentale nell'effettivo ambiente di lavoro, la prestazione operativa, l'impatto finanziario e i risultati organizzativi funzionano come misure interconnesse. Un risultato finanziario favorevole non supportato da prove di un cambiamento comportamentale sostenuto indica a un'organizzazione che qualcosa è mi-

gliorato, non che il suo programma abbia causato il miglioramento. Al contrario, risultati di apprendimento solidi che non si traducono mai in comportamento indicano un fallimento di trasferimento situato nella supervisione, nel carico di lavoro, negli strumenti o nella struttura degli incentivi piuttosto che nel contenuto del programma. La catena è diagnostica in entrambe le direzioni, motivo per cui le organizzazioni che misurano solo i punti terminali perdono la capacità di spiegare i propri risultati.

La credibilità di qualsiasi cifra risultante dipende anche dall'onestà del lato dei costi. Le spese dirette del programma sono relativamente facili da registrare. I costi indiretti rimangono invisibili pur influenzando in modo rilevante i risultati: supervisione manageriale, tempo dei supervisori sottratto alle operazioni, sviluppo delle comunicazioni, accomodamenti per l'accessibilità, implementazione tecnologica, supporto amministrativo, interruzione dei flussi di lavoro e la produttività assorbita dalla partecipazione stessa. Omettere questi elementi sovrastima costantemente il valore del programma e sottostima ciò che una prestazione sostenuta effettivamente richiede, il che a sua volta produce bilanci sottofinanziati nel secondo anno e l'apparenza di un deterioramento del programma.

L'omissione reciproca è ancora più ampia. Le organizzazioni raramente quantificano cosa costi loro una pratica di gestione del capitale umano inefficace. Infortuni, assenteismo, turnover e sostituzione, perdita di conoscenza istituzionale, controlli normativi, esposizione a reclami e contenziosi, morale degradato, ritardo operativo, danno reputazionale e ridotta fiducia interna comportano conseguenze finanziarie sostanziali che raramente emergono nei rapporti contabili standard. La governance richiede di nominare questi costi proprio perché la loro invisibilità distorce le decisioni strategiche. Un programma di fidelizzazione valutato rispetto al proprio budget appare costoso. Valutato rispetto al costo totale delle uscite che previene, spesso appare come uno dei migliori investimenti che l'organizzazione abbia fatto quell'anno.

La Trasparenza È una Decisione di Fiducia

Nel caso della produzione siderurgica, la dirigenza ha scelto di non divulgare il calcolo del ROI ai dipendenti, preoccupata che i lavoratori avrebbero interpretato l'iniziativa come un esercizio di riduzione dei costi mascherato da etichetta di sicurezza. La preoccupazione è legittima e la soluzione merita un esame attento. Trattenere l'analisi protegge il programma nel breve termine e concede qualcosa di duraturo: accetta, in-

vece di contestare, la premessa secondo cui il ragionamento finanziario e l'interesse dei dipendenti siano contrapposti.

La governance del capitale umano opera esattamente in questo spazio. I programmi per la forza lavoro vengono implementati su persone che sono anche gli strumenti di misurazione, e la loro interpretazione delle motivazioni dell'organizzazione condiziona direttamente i risultati che vengono misurati. Una divulgazione gestita male conferma effettivamente il cinismo. Una divulgazione gestita bene dimostra che l'organizzazione monitora se i propri impegni funzionano davvero, che le risorse sono state giustificate e non semplicemente presunte, e che i risultati condivisi erano l'obiettivo. I dipendenti che comprendono come un'iniziativa migliori sia le loro condizioni di lavoro sia la sostenibilità dell'organizzazione hanno molte più ragioni per mantenere i comportamenti da cui l'iniziativa dipende. La strategia di comunicazione non è adiacente alla questione delle prove. Ne fa parte.

Lo Standard Si Sta Innalzando

Dirigenti, consigli di amministrazione, autorità di regolamentazione, assicuratori, revisori, finanziatori e sempre più i dipendenti stessi si aspettano che le decisioni organizzative si basino su prove credibili. I requisiti di rendicontazione del capitale umano, le aspettative di divulgazione sulla forza lavoro e il crescente utilizzo di strumenti algoritmici nell'assunzione, nella programmazione, nella valutazione delle prestazioni e nell'analisi della forza lavoro spingono tutti nella stessa direzione. I programmi che non riescono a dimostrare un valore misurabile diventano progressivamente più difficili da difendere, indipendentemente da quanto siano ben intenzionati, e le funzioni di capitale umano che non riescono a produrre prove su richiesta vedono i propri bilanci giudicati da persone che non ne hanno alcuna.

La pressione si intensifica man mano che le organizzazioni adottano l'intelligenza artificiale all'interno del ciclo di vita dell'occupazione. Quando un sistema fornito da un vendor seleziona i candidati, instrada gli accomodamenti, valuta le prestazioni o assegna i turni, l'organizzazione ha introdotto uno strumento decisionale nella propria operazione di capitale umano e ha ereditato la responsabilità di ciò che quello strumento fa. La disciplina probatoria è identica a quella descritta sopra. Quale problema è stato effettivamente acquistato per risolvere, quali prove stabiliscono che risolve quel problema, quanto costa includendo la supervisione e la rimediazione che genera,

e qual è il costo del suo fallimento distribuito sulla forza lavoro che non ha alcuna visibilità su di esso.

> **IL TEST DI GOVERNANCE**
>
> Le organizzazioni dovrebbero chiedersi non solo se un programma per la forza lavoro abbia prodotto un ritorno finanziario misurabile, ma se tale ritorno sia supportato da prove affidabili, metodologia trasparente e pratiche di governance in grado di resistere a un esame esterno.

Presso Novara Consulting Group, trattiamo il ROI come una componente della garanzia istituzionale piuttosto che come un'affermazione di prestazione. Le organizzazioni dovrebbero chiedersi non solo se un programma per la forza lavoro abbia prodotto un ritorno finanziario misurabile, ma se tale ritorno sia supportato da prove affidabili, metodologia trasparente e pratiche di governance in grado di resistere a un esame esterno. Quando l'investimento in capitale umano viene governato su base probatoria, le organizzazioni prendono decisioni migliori, allocano le risorse in modo più difendibile e costruiscono la fiducia interna da cui dipende ogni successiva iniziativa per la forza lavoro. Sono le prove, non l'ottimismo, a stabilire la fiducia.

Riferimenti

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, July 24). La forza lavoro è un portafoglio di investimenti. La maggior parte delle organizzazioni non è in grado di dimostrarne il rendimento.. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351