



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di Laurea magistrale in Economia e
Legislazione d'Impresa

**La disclosure non finanziaria sul
capitale umano: analisi empirica
della relazione tra la formazione
del personale e la performance
aziendale**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Francesco Sotti

Tesi di Laurea
di Chiara Pizzocheri
Matr. n.555621

Anno Accademico 2025-2026

Sommario

Introduzione	1
Capitolo 1. L'aspetto sociale all'interno della reportistica non finanziaria	3
1.1. Il quadro normativo europeo di riferimento.....	3
1.1.1. NFRD	3
1.1.2. CSRD	4
1.1.3. Pilastro europeo dei diritti sociali	6
1.2. Principi di rendicontazione di sostenibilità.....	8
1.2.1. ESRS	9
1.2.2. GRI.....	13
1.2.3. IR.....	16
1.2.4. La rendicontazione dei temi sociali	19
Capitolo 2. Il ruolo delle persone nell'azienda	20
2.1. Il capitale umano come patrimonio dell'azienda	20
2.1.1. Teoria del capitale umano	21
2.1.2. La gestione del capitale umano: HRM.....	21
2.1.3. L'importanza dell'aspetto sociale nell'ottenimento delle certificazioni ISO	23
2.2. L'informativa sociale come fattore chiave per il successo	26
2.2.1. S-HRM Practices Model	26
2.2.2. KPI HR.....	28
2.3. L'impatto del capitale umano sull'azienda	30
2.3.1. L'informativa non finanziaria e i sistemi occupazionali-retributivi	30
2.3.2. Il turnover rate come indicatore di inefficienza gestionale.....	31
2.3.3. La correlazione tra le pratiche di HRM e la performance finanziaria aziendale	33
Capitolo 3. L'impatto dei programmi di formazione destinati ai dipendenti sulla performance finanziaria dell'impresa.....	37
3.1. La formazione come fattore di incremento del valore del capitale umano	37
3.1.1. La formazione in azienda.....	37
3.1.2. Reportistica riguardante l'aspetto formativo all'interno dei bilanci non finanziari	39
3.2. Literature Review.....	41
3.3. Metodologia di studio	44
3.3.1. Raccolta dati.....	44
3.3.2. Ipotesi da testare.....	44
3.4. Evidenze empiriche.....	45

3.4.1. I risultati ottenuti	45
3.4.2. Implicazioni teoriche e pratiche	48
Conclusione.....	50
Bibliografia	51

Introduzione

L'odierno contesto economico risulta caratterizzato da numerose innovazioni che hanno contribuito a trasformare radicalmente i fattori che stanno alla base della creazione del valore aziendale. Nei paesi maggiormente sviluppati, al giorno d'oggi si parla di un'economia sempre più orientata alla conoscenza e all'innovazione, asset immateriali strategici aventi un ruolo sempre più importante nella determinazione del successo e della sostenibilità aziendale nel tempo. Una delle risorse maggiormente rilevanti è rappresentata dal capitale umano, considerato quale insieme di conoscenze, esperienze e relazioni possedute dai lavoratori. Tali aspetti vengono messi a disposizione dell'organizzazione dai lavoratori che ne fanno parte, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi fissati dal management della società.

Tradizionalmente, le normative in ambito di reporting societario sono sempre state focalizzate sulla presentazione delle performance finanziarie, ma negli ultimi decenni si è assistito a un ampliamento della normativa europea nella direzione del reporting di sostenibilità, vista la crescente consapevolezza circa l'importanza dei fattori sociali, ambientali e di governance (ESG). L'estensione dei requisiti di rendicontazione ha fatto sì che le società fossero tenute ad attivare sistemi di gestione e di reporting più all'avanguardia, in grado di gestire e monitorare gli impatti sociali delle attività aziendali, in particolare per quanto riguarda la gestione del capitale umano.

Il processo evolutivo della normativa europea in ambito di sostenibilità nasce con la Direttiva 2014/95/UE, conosciuta come NFRD, la quale ha fornito un sistema strutturato di reporting, che è stata successivamente rivista dalla CSRD. Quest'ultima direttiva ha introdotto requisiti più ampi e stringenti, imponendo inoltre l'utilizzo di standard comuni di rendicontazione dell'informativa di sostenibilità.

Infatti, parallelamente all'evoluzione normativa, si sono sviluppati framework e standard di rendicontazione con l'obiettivo di garantire la comparabilità e la qualità delle informazioni non finanziarie. Tra questi figurano gli standard GRI, gli standard ESRS e il framework IR, tutti volti a fornire linee guida utili alla rappresentazione delle performance non finanziarie all'interno della reportistica aziendale, in una prospettiva di creazione di valore nel lungo periodo.

Sia le normative che gli standard di rendicontazione attribuiscono forte attenzione al capitale umano, riconoscendo la sua importanza nello sviluppo di capacità organizzative e innovative. I fattori che ne derivano, quali formazione, engagement, retention e benessere organizzativo possono contribuire a generare un vantaggio competitivo sostenibile, incidendo positivamente sulle performance organizzative e finanziarie della società.

Alla luce di tali considerazioni, tale elaborato di ricerca si pone l'obiettivo di analizzare il ruolo del capitale umano nell'ambito della rendicontazione non finanziaria e del suo impatto in termini di creazione di valore aziendale.

Capitolo 1. L'aspetto sociale all'interno della reportistica non finanziaria

1.1. Il quadro normativo europeo di riferimento

Le società rendicontano i propri risultati, in termini economico-finanziari e socio-ambientali, con la finalità di ridurre le asimmetrie informative tra gli stakeholder ed aumentare la trasparenza delle informazioni a disposizione del mercato.

Negli ultimi anni, vista la crescente responsabilizzazione dei governi riguardante la sostenibilità ambientale, sono entrati in vigore numerosi interventi normativi volti a veicolare l'azione delle società verso la sostenibilità. Tali normative rendono obbligatoria la rendicontazione delle azioni intraprese dalla società, nell'ambito degli aspetti: ambiente, sociale e governance.

1.1.1. NFRD

La Direttiva 2014/95/UE¹, conosciuta come Non Financial Reporting Directive (NFRD), fu emanata dal Parlamento Europeo con la finalità di omogeneizzare la trasparenza e la comparabilità delle informazioni riguardanti tematiche sociali e ambientali, rendicontate dalle società degli Stati membri. La pubblicazione di tali informazioni risulta essere necessaria in ottica di consolidare un'economia globale sostenibile, facendo attenzione a mantenere alti i livelli di redditività a lungo termine e a salvaguardare la giustizia sociale e la protezione ambientale.

Il Parlamento Europeo, con l'emanazione di tale direttiva, mira a garantire un'efficiente individuazione dei rischi connessi ai fattori sostenibili e, allo stesso tempo, una maggiore trasparenza finalizzata ad accrescere la fiducia degli utilizzatori di bilancio.

La conseguenza dell'applicazione della NFRD è che alcune tipologie di società, facendo riferimento agli aggiustamenti imposti singolarmente da ciascuno Stato in sede di recepimento della Direttiva, siano tenute alla redazione di una dichiarazione contenente informazioni non finanziarie. Al suo interno, alle imprese è richiesto di indicare un quadro completo delle loro politiche, risultati e rischi cui sono esposte.

Concentrandosi sugli aspetti attinenti alla sfera sociale, le informazioni richieste all'interno della dichiarazione non finanziaria riguardano le azioni attuate dalla società per garantire la tutela dei lavoratori e l'uguaglianza tra loro.

¹La Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio reca modifica alla Direttiva Accounting 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario. [Direttiva - 2014/95 - EN - EUR-Lex](#)

Per individuare le imprese soggette a tale obbligo di informativa, facciamo riferimento a due distinti articoli della presente direttiva:

- l'articolo 19-bis, il quale si riferisce alle imprese considerate enti di interesse pubblico, che alla chiusura del bilancio d'esercizio contano una media di dipendenti occupati nell'esercizio pari a 500.
- l'articolo 29-bis, che invece obbliga alla rendicontazione non finanziaria le imprese considerate enti di interesse pubblico, madri di un gruppo di grandi dimensioni, che su base consolidata contano, alla chiusura del bilancio d'esercizio, un numero medio di dipendenti occupati nell'esercizio pari a 500.

La NFRD prevede che la responsabilità circa la rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario incomba, collettivamente, sui membri degli organi amministrativi, di gestione e controllo delle società soggette agli obblighi di informativa previsti. (Parlamento Europeo, 2014)

Le disposizioni di tale direttiva sono state sostituite, con le previsioni implementative contenute nella Direttiva 2022/2464 denominata Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), approfondita di seguito.

1.1.2. CSRD

La Direttiva (UE) 2022/2464² è stata emanata dal Parlamento Europeo nel 2022, a seguito del riesame della Direttiva 2013/34/UE riguardante i bilanci d'esercizio, per implementare quanto previsto dal Green Deal europeo nel 2019. Il Green Deal³ è un piano strategico di crescita dell'Unione Europea, definito allo scopo di veicolare l'economia europea verso la modernità, rendendola efficiente dal punto di vista dell'utilizzo delle risorse, con emissioni nette di gas effetto serra pari a zero entro il 2050.

Lo scopo dell'introduzione di tale Direttiva deriva dal fatto che una rendicontazione di elevata qualità, riguardante i temi di sostenibilità, possa favorire l'accesso di un'impresa al capitale finanziario e una migliore individuazione e gestione di rischi e opportunità legati alle questioni sostenibili. Ciò viene reso possibile attraverso la previsione di un quadro normativo di riferimento solido ed accessibile, che permetta la comparabilità delle informazioni in tema di sostenibilità rendicontate dalle imprese negli Stati membri.

² La Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità [Direttiva - 2022/2464 - EN - EUR-Lex](#)

³ Il Green Deal europeo pone l'obiettivo di ridurre le emissioni di almeno il 50% entro il 2030, per poi rendere vincolante l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050, attraverso una transizione orientata alla protezione delle persone e del pianeta. [Il Green Deal europeo - Commissione europea](#)

La CSRD estende l'obbligo di includere nella rendicontazione le informazioni legate alla sostenibilità, oltre alle imprese precedentemente obbligate dalla Direttiva NFRD sopracitata, a tutte le imprese di grandi dimensioni e tutte le imprese, fatta eccezione delle microimprese, che possiedano valori mobiliari ammessi alla negoziazione in mercati regolamentati appartenenti all'Unione Europea.

Come già previsto dalla Direttiva NFRD, l'obbligo di comunicazione delle informazioni ha un'estensione tale da permettere agli utilizzatori del bilancio la comprensione dell'andamento della società, dei suoi risultati e l'impatto che le sue attività hanno sugli aspetti ESG.

Si tratta di una rendicontazione riguardante sia l'impatto delle attività realizzate dall'impresa su persone e ambiente, sia riguardante il modo in cui queste questioni sostenibili impattino sull'impresa. In tale prospettiva, la rendicontazione cui sono obbligate le imprese citate fa perno sul concetto di "doppia rilevanza", ovvero in ottica di:

- inside-out, considerando l'impatto che le attività svolte dall'impresa hanno sull'ambiente e sulla società;
- outside-in, facendo riferimento agli effetti che i fattori ESG hanno sulla capacità dell'impresa di generare valore economico-finanziario.

Le società che sottostanno all'obbligo di comunicazione di informazioni relative alla sostenibilità sono tenute a rendicontare relativamente a cinque ambiti: modello aziendale; politiche e procedure di due diligence applicate; risultato di tali politiche; rischi e loro gestione; indicatori fondamentali di prestazione riguardanti l'attività dell'impresa.

Un'ulteriore aggiunta apportata dalla CSRD, rispetto alla NFRD, riguarda la comunicazione di informazioni riguardanti le immobilizzazioni immateriali, comprese le risorse intangibili prodotte internamente, per evitare una distorta valutazione dell'impresa da parte del mercato. Tale tipologia di informazioni richiesta è ricompresa nella rendicontazione di sostenibilità, dal momento che in taluni casi risulta impossibile separare le informazioni riguardanti le risorse immateriali e quelle concernenti le informazioni di sostenibilità.

Riguardo tali "risorse immateriali essenziali", la normativa fa riferimento a risorse prive di consistenza fisica dalle quali dipende il modello aziendale, le quali costituiscono una fonte di creazione di valore per l'impresa.

Le imprese cui è rivolta la CSRD devono includere nella relazione sulla gestione informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto che l'impresa ha sulle questioni di sostenibilità e dell'impatto che queste hanno a loro volta sull'andamento dei risultati dell'impresa.

In particolare, le informazioni di sostenibilità da includere nella relazione sulla gestione sono:

- a. breve descrizione del modello aziendale e della strategia perseguita dall'impresa, indicandone la resilienza rispetto ai rischi connessi alle questioni di sostenibilità, alle opportunità derivanti e i piani attuativi coerenti con la transizione verso un'economia sostenibile;
- b. descrizione degli obiettivi definiti, legati alle questioni di sostenibilità, con indicazione temporale e dei progressi nel conseguirli;
- c. descrizione del ruolo degli organi amministrativi, di gestione e di controllo circa lo svolgimento delle loro mansioni in ambito delle tematiche di sostenibilità;
- d. descrizione sulle politiche societarie riguardanti le questioni di sostenibilità;
- e. informativa circa l'esistenza di modalità di incentivi connessi a tali questioni, destinate ai membri degli organi esecutivi e di controllo;
- f. descrizione dei principali rischi collegati alle questioni di sostenibilità, che abbiano un possibile impatto sull'impresa;
- g. indicatori pertinenti per la comunicazione dei punti precedentemente elencati.

La Direttiva CSRD fa riferimento a principi di rendicontazione di sostenibilità, adottati dalla Commissione previo parere dell'EFRAG, che fungono da insieme coerente ed esaustivo di principi di riferimento riguardanti le questioni sostenibili, in ottica di doppia rilevanza. (Parlamento Europeo, 2022)

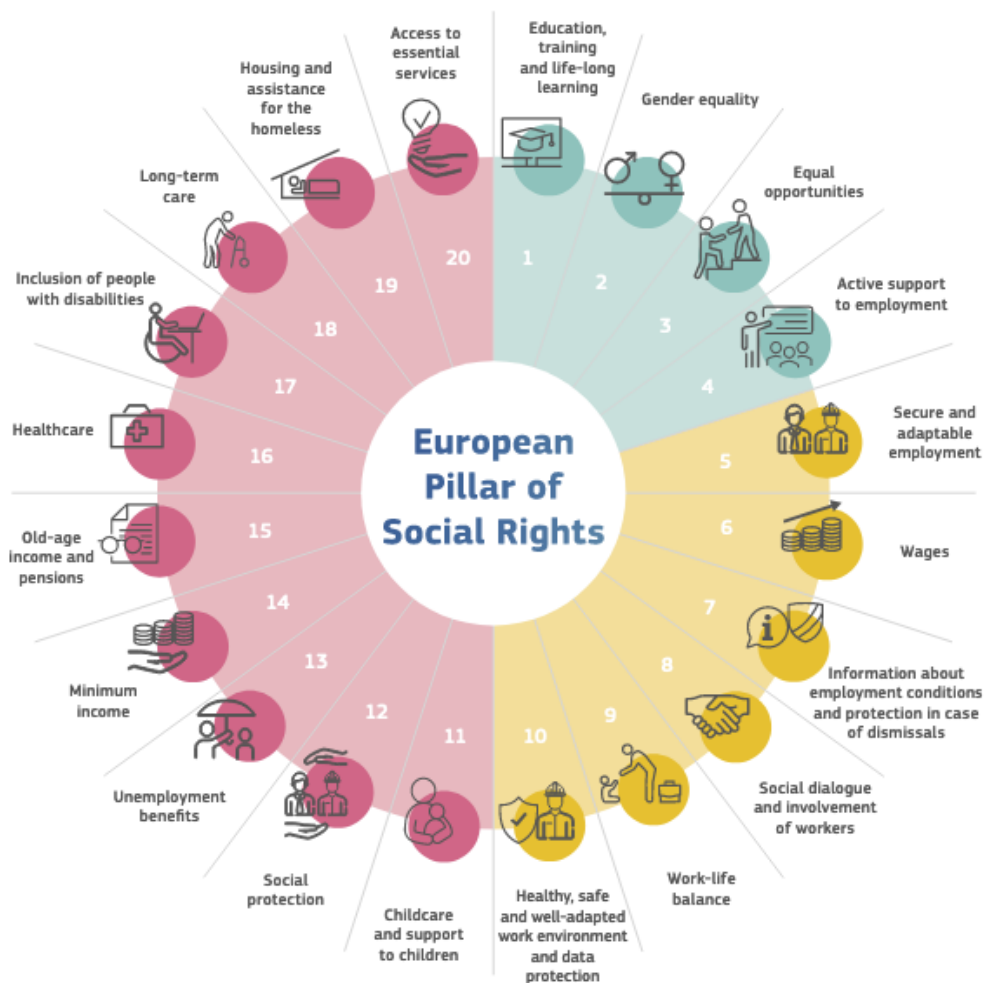
1.1.3. Pilastro europeo dei diritti sociali

La Commissione Europea nel 2017 ha istituito il Pilastro europeo dei diritti sociali, il quale prevede i principi di riferimento e i diritti fondamentali per il sostentamento del mercato del lavoro e sistemi sociali equi. La sua nascita si è vista necessaria per attuare il processo di convergenza verso migliori condizioni lavorative e di vita negli Stati membri. Aiuta gli attori, sui quali verte una responsabilità comune, a rispondere alle sfide che le società europee affrontano nella gestione dei mercati del lavoro. All'interno del pilastro sono sanciti 20 principi e diritti, i quali sono articolati in tre categorie:

1. pari opportunità e accesso al mercato del lavoro;
2. condizioni di lavoro eque;
3. protezione e inclusione sociali.

Ribadisce i diritti già introdotti dall'acquis dell'Unione Europea e dalle normative emanate a livello internazionale, integrandoli per adattarli alle sfide e opportunità attuali. La sua articolazione in raccomandazione della Commissione, perciò, forma un quadro di orientamento per l'azione futura che dovranno adottare gli Stati membri. (Commissione Europea, 2017)

Figura 1: I 20 principi del Pilastro europeo dei diritti sociali



La raccomandazione è stata modificata dai risultati emersi in sede di riunione delle istituzioni dell'Unione europea, le quali nel 2021 hanno emanato il Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali.

Tale corpo di norme sociali è stato istituito con la funzione di garantire la persecuzione di una sostenibilità competitiva, ovvero una crescita sostenibile ed inclusiva, che non danneggi le generazioni future. I 20 principi formanti il pilastro europeo dei diritti sociali mirano ad orientare la crescita verso un'Europa sociale e forte, permettendo il benessere dei cittadini e il sostentamento di un'economia competitiva.

Le azioni adottate dagli Stati membri, in seguito a quanto previsto dal pilastro, mirano al raggiungimento di obiettivi comuni entro il 2030, i quali sono:

1. la fascia di popolazione compresa tra i 20 e i 64 anni, ovvero cittadini considerati in età lavorativa, munita di un lavoro per almeno il 78%. Per il suo raggiungimento è necessario che vengano considerati dei sotto-obiettivi correlati:
 - attenuare il divario di genere a livello occupazionale per raggiungere la parità di genere;

- migliorare l'offerta di servizi educativi e di prima infanzia, per favorire l'inclusione del genere femminile nel mercato del lavoro;
 - riduzione del tasso di giovani disoccupati o non frequentanti un percorso formativo con età compresa tra i 15 e i 29 anni, dal 12,6% al 9%.
2. gli adulti dovrebbero partecipare per almeno il 60% ad attività di formazione annuale.
- La formazione risulta fondamentale per favorire l'occupazione e l'innovazione, dal momento che permette agli adulti di migliorare le proprie competenze personali trasversali.
- Il raggiungimento di tale obiettivo può essere raggiunto considerando dei sotto-obiettivi, i quali sono:
- possesso delle conoscenze digitali di base da parte di almeno l'80% dei cittadini in età lavorativa (tra i 16 e i 74 anni);
 - riduzione dell'abbandono scolastico precoce.
3. riduzione pari ad almeno 15 milioni del numero di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale.

Il secondo obiettivo, definito da tale piano d'azione, è quello su cui questa tesi di ricerca pone il suo focus. La Commissione europea sostiene la necessità di effettuare continui investimenti su sistemi di istruzione e formazione, per permettere alle economie di raggiungere la transizione verde e digitale. Le economie degli Stati membri sono formate da sistemi produttivi e creditizi, i quali sono attivi grazie alle azioni intraprese dalle imprese che li compongono. Sulla base di tale collegamento logico è possibile affermare che sia importante che le attività di formazione e istruzione, cui fa riferimento il piano d'azione sul pilastro dei diritti sociali, ricadano all'interno delle responsabilità che gravano sulle singole imprese, nei confronti dei propri dipendenti.

La Commissione nel 2025 ha effettuato un riesame di tale piano d'azione. In questo modo può fornire basi per indirizzare le future azioni a livello europeo, per poter permettere il conseguimento degli obiettivi prefissati entro il 2030. (Commissione europea, 2021)

1.2. Principi di rendicontazione di sostenibilità

L'articolo 29-ter della Direttiva CSRD, attraverso degli atti delegati, introduce i principi di rendicontazione di sostenibilità per dettagliare le informazioni che le imprese sono tenute a comunicare, con la relativa struttura di presentazione di riferimento.

La loro previsione mira ad assicurare la qualità dell'informativa, richiedendo che sia comprensibile, pertinente e verificabile, in misura tale da risultare comparabile e fedele alla situazione dell'impresa. Tali principi sono strutturati in maniera tale da non imporre un onere amministrativo eccessivo, tenendo conto dell'attività svolta in ambito delle normative internazionali in materia di rendicontazione delle informazioni sulla sostenibilità.

I principi di rendicontazione di sostenibilità hanno lo scopo di fornire uno standard minimo di informativa che le società sono tenute a comunicare, in relazione ai fattori:

- a. ambientali;
- b. sociali e concernenti i diritti umani;
- c. di governance.

Fanno riferimento alla comunicazione di informazioni prospettiche, retrospettive, qualitative e quantitative, che le imprese devono includere nella relazione sulla gestione.

Specificano, oltre alle informazioni che le società devono comunicare indipendentemente dal settore d'appartenenza, le informazioni necessarie ad un'esaustiva rappresentazione della situazione d'impresa specifiche per settore d'attività. (Parlamento Europeo, 2022)

1.2.1. ESRS

Alla Direttiva (EU) 2023/2772⁴ è allegato un documento, all'interno del quale sono stabiliti gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

L'ESRS 1, intitolato "General requirements", contiene i requisiti che l'informativa sulla sostenibilità deve possedere, a prescindere dal tema di rendicontazione. Gli standard ESRS sono divisi in tre categorie:

- a. standard trasversali;
- b. standard topici, divisi in environmental, social e governance;
- c. standard specifici per settore.

Per quanto riguarda le categorie trasversali e topici, si fa riferimento ad informativa che necessita di essere rendicontata da qualsiasi impresa sia sottoposta all'obbligo di rendicontazione dell'informativa di sostenibilità, prescindendo dal settore di appartenenza.

Il principio ESRS 2 stabilisce le informazioni che devono essere rendicontate dai soggetti obbligati, a livello generale, facendo riferimento a materialità, strategia, impatto, rischi e opportunità, metriche e target.

Inoltre, prevede i contenuti minimi di rendicontazione, distinguendo diverse aree di reporting:

1. governance, facendo riferimento alle procedure attuate dall'impresa per l'individuazione e il monitoraggio di impatti, rischi e opportunità;
2. strategy, la quale comprende le modalità in cui il business model interagisce con gli impatti materiali, rischi e opportunità;
3. impact, risk and opportunity management, con focus sui processi posti in essere dalla società per identificare la materialità e gestirla attraverso politiche e azioni;

⁴ Direttiva che integra la Direttiva 2013/34/UE "Direttiva Accounting" in ambito di principi di rendicontazione di sostenibilità.

4. metrics and targets, facendo riferimento alle performance e i progressi ottenuti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Al suo interno è centrale il topic dei rischi, impatti e opportunità, il quale si fonda sul concetto di doppia rilevanza. Un aspetto legato alla sostenibilità è considerato materiale quando rientra nei criteri definiti dagli ESRS per l'individuazione di un impatto materiale o finanziario, considerando che taluni aspetti possono rientrare in entrambe le categorie.

Il concetto di doppia materialità, come appena descritto, è formato da due dimensioni:

1. impact materiality, prospettiva secondo la quale l'item di sostenibilità può avere effetti attuali o potenziali, positivi o negativi, sulle persone e sull'ambiente;
2. financial materiality, prospettiva secondo la quale l'informazione è rilevante dal punto di vista degli utilizzatori del report di sostenibilità, dal momento che è in grado di condizionarne le decisioni finanziarie riguardanti l'entità stessa.

Quando la società si trova a rendicontare informazioni riguardanti politiche, azioni e target legati a questioni di sostenibilità, che risultino essere materiali, deve assicurarsi di includere le informazioni minime richieste dall'ESRS 2.

L'informativa deve essere dotata di caratteristiche qualitative, definite anch'esse dall'ESRS 2, le quali sono:

1. rilevanza, intendendo come informazione rilevante quella in grado di impattare sul processo decisionale degli utilizzatori del bilancio dal punto di vista dell'approccio di doppia materialità;
2. rappresentazione fedele, considerando la sostanza del fenomeno descritto, attraverso informativa completa, neutrale e accurata;
3. comparabilità, con le informazioni rendicontate dalla medesima impresa nell'anno precedente e con l'informativa relativa ad imprese che svolgono attività simili o operanti nello stesso settore. la comparabilità deriva dalla coerenza nell'utilizzo del medesimo metodo valutativo di periodo in periodo e, tra società differenti;
4. verificabilità, la quale aiuta gli utilizzatori del bilancio ad acquisire fiducia relativa al fatto che l'informativa presentata sia completa, neutrale ed accurata;
5. comprensibilità, facendo riferimento ad un'informativa chiara e concisa che permetta agli utilizzatori del bilancio di comprendere agilmente ciò che intende comunicare.

Prevede che il report di sostenibilità venga suddiviso in quattro sezioni:

1. general information
2. environmental information
3. social information
4. governance information

Gli ESRS prevedono una serie di principi appositamente dedicati a ciascun topic ESG.

Lo scopo di tale elaborato è di analizzare l'informativa concernente l'aspetto sociale, il quale fa riferimento ai seguenti principi:

- ESRS S1: Own workforce
- ESRS S2: Workers in the value chain
- ESRS S3: Affected communities
- ESRS S4: Consumers and end-users

Lo standard di rendicontazione oggetto di analisi approfondita è quello riguardante i dipendenti, ovvero l'ESRS S1, il quale ha l'obiettivo di permettere agli utilizzatori del bilancio la comprensione degli impatti che le azioni dell'impresa hanno sulla sua forza lavoro.

In particolare, per poter esternare agli stakeholder gli impatti, i rischi e le opportunità correlate alla forza lavoro, alle imprese è richiesto di rendicontare in merito ai seguenti fattori:

- a. condizioni lavorative, includendo l'orario lavorativo, l'adeguatezza dei salari e gli aspetti inerenti alla contrattazione collettiva e l'associazione;
- b. pari opportunità ed equità di trattamento, sotto il punto di vista dell'equità di genere e di retribuzione, della formazione e sviluppo e la prevenzione di discriminazioni sul luogo di lavoro;
- c. altri diritti correlati al fattore lavoro, come la tutela del lavoro minorile e del lavoro forzato.

Nella disclosure riguardante tali tematiche, alle imprese viene imposto di esplicitare i seguenti aspetti:

Disclosure requirement	Descrizione
S1-1: Policies related to own workforce	Politiche adottate dall'impresa per la gestione degli impatti materiali, rischi e opportunità riguardanti la propria forza lavoro.
S1-2: Processes for engaging with own workforce and worker's representative about impacts	Processi adottati per l'engagement del personale e l'impatto, anche solo potenziale, sulla forza lavoro.
S1-3: Processes to remediate negative impacts and channels for own workforce to raise concerns	Processi posti in essere per mitigare gli impatti negativi sul personale e i canali di segnalazione a disposizione per la loro comunicazione da parte dei dipendenti.
S1-4: Taking action on material impacts on own workforce, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to own workforce, and effectiveness of those actions	Azioni intraprese per la gestione degli impatti, positivi e negativi, dei rischi e delle opportunità correlati ai dipendenti.

S1-5: Targets related to managing material negative impacts, advancing positive impacts, and managing material risks and opportunities	Metriche, definite temporalmente, selezionate a plurimi scopi, tra cui: riduzione degli impatti negativi, incremento degli impatti positivi e gestione di rischi e opportunità sulla forza lavoro.
S1-6: Characteristics of the undertaking's employees	Fattori distintivi dei propri dipendenti, includendo: numero totale dei dipendenti, divisione tra dipendenti temporanei e permanenti e il numero dei dipendenti entrati e usciti dall'impresa nel corso dell'anno oggetto di rendicontazione.
S1-7: Characteristic of non-employees in the undertaking's own workforce	Tratti distintivi dei lavoratori non dipendenti, tra cui: numero totale, metodologie di assunzione e numero di entrati e usciti nel periodo di rendicontazione.
S1-8: Collective bargaining coverage and social dialogue	Informazioni riguardanti le condizioni lavorative e termini contrattuali influenzati dalla contrattazione collettiva. Include informazioni anche riguardo le modalità con cui i dipendenti sono rappresentati nel dialogo sociale nell' European Economic Area (EEA).
S1-9: Diversity metrics	Distribuzione di genere e di età, sia per quanto riguarda i dipendenti che il top management.
S1-10: Adequate wages	Informazioni circa il fatto che i dipendenti siano o meno retribuiti mediante un salario adeguato e, nel caso di non adeguatezza, la menzione dei Paesi e percentuali di dipendenti coinvolti.
S1-11: Social protection	Modalità con cui i dipendenti sono coperti da protezione sociale, riguardante perdite di denaro derivanti da eventi di causa maggiore e i Paesi in cui tale benefit non è applicato.
S1-12: Persons with disabilities	Percentuale di dipendenti con disabilità.
S1-13: Training and skills development metrics	Programmi di formazione messi a disposizione dei dipendenti, che hanno lo scopo di incrementare lo sviluppo professionale e facilitare la continuità dell'impiego. Vanno esplicitate: la percentuale di dipendenti che prendono parte ai programmi di

	formazione e l'ammontare delle ore di formazione per impiegato e per genere.
S1-14: Health and safety metrics	Informazioni circa le modalità con cui la forza lavoro è coperta da sistemi di copertura di salute e sicurezza, promossi dal management, e il numero di incidenti associati all'attività lavorativa e connessi alla catena del valore.
S1-15: Work-life balance metrics	Informazioni riguardanti il numero di dipendenti aventi diritto e usufruenti dei permessi lavorativi per motivi familiari. Si tratta di una modalità per rilevare la dimensione dell'equilibrio vita-lavoro percepita dai dipendenti. Tale sezione è particolarmente rilevante, dal momento che contribuisce a comprendere in maniera più esaustiva la percezione delle disuguaglianze di genere che permangono nella società odierna.
S1-16: Remuneration metrics (pay gap and total remuneration)	Percentuale del gap remunerativo di genere e tra dipendenti collocati in diversi punti della scala gerarchica interna.
S1-17: Incidents, complaints and severe human rights impacts	Numero di incidenti collegati all'attività lavorativa rilevati e gli impatti che questi hanno sui diritti umani dei dipendenti, inoltre vanno rendicontate le sanzioni previste e le compensazioni erogate nel periodo di rendicontazione.

I requisiti minimi imposti da tale principio di rendicontazione di sostenibilità fungono da base di studio di tale tesi di ricerca, in particolar modo per quanto riguarda i punti relativi ai programmi di formazione attivati all'interno della società e le varie implicazioni della percezione del work-life balance da parte dei dipendenti. (EFRAG, 2023)

1.2.2. GRI

Il Global Sustainability Standards Board (GSSB) ha emanato nel 2021 gli standard GRI, i quali sono in vigore per i report pubblicati a partire dal 1° gennaio 2023.

Il loro sviluppo ha lo scopo di fornire alle imprese degli strumenti che siano in grado di migliorare la comunicazione, in maniera trasparente, degli impatti legati all'organizzazione.

Sono adottabili da qualsiasi organizzazione, prescindendo dalle sue dimensioni, tipologia e collocazione geografica, per quanto riguarda la rendicontazione delle informazioni relative agli impatti economici, ambientali e sociali dell'attività. Ciò significa che tali standard di rendicontazione non sono obbligatori per nessuna organizzazione, ma sono adottabili su base facoltativa.

Come gli standard ESRS, gli standard GRI sono strutturati in tre serie:

- 1) universali, utilizzati da qualsiasi organizzazione decida per la loro adozione;
- 2) di settore, utilizzati sulla base dell'ambito di attività svolto dall'organizzazione;
- 3) specifici, riguardanti l'informativa specifica relativa ai temi materiali individuati, per i quali si deve specificare la procedura di identificazione, l'elenco e le modalità di gestione

Fanno riferimento agli impatti, attuali o potenziali, che un'organizzazione ha a livello economico, ambientale e sociale, derivanti dall'attività posta in essere. Si fa riferimento ad impatti sia negativi che positivi che rappresentano il contributo dell'attività economica allo sviluppo sostenibile.

Il focus della ricerca verte su due tipologie di impatto e la loro correlazione:

- 1) gli impatti sociali che ha l'organizzazione, su individui e gruppi, comprendendo i diritti umani;
- 2) gli impatti economici dell'organizzazione, sia a livello locale che globale.

GRI 1: Principi di rendicontazione

Per la predisposizione di una rendicontazione di qualità, tale standard prescrive i principi qualitativi cui l'informativa deve sottostare. Tra tali principi troviamo:

1. accuratezza, ovvero l'informativa deve essere corretta e sufficientemente dettagliata per favorire la valutazione degli impatti;
2. equilibrio, per cui le informazioni debbano essere presentate in maniera obiettiva, con presentazione equa degli impatti positivi e negativi;
3. chiarezza, perciò l'informativa deve risultare comprensibile ed accessibile;
4. comparabilità, facendo riferimento all'uniformità dell'informativa per consentirne un'analisi degli scostamenti e degli impatti;
5. completezza, per cui l'informativa deve essere sufficientemente estesa per consentire la valutazione degli impatti;
6. contesto di sostenibilità, facendo riferimento agli impatti relativi connessi allo sviluppo sostenibile;
7. tempestività, ovvero rendicontando a scadenza regolare e pubblicando entro i termini imposti per favorire un adeguato processo decisionale da parte degli utilizzatori del bilancio;
8. verificabilità, permettendo la registrazione e l'analisi dei dati per poter stabilire la qualità dell'informativa. (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2021)

Per quanto riguarda le disposizioni relative ai requisiti informativi concernenti la forza lavoro, il focus di tale elaborato verte su due standard, ovvero GRI 401 e GRI 404, di seguito analizzati.

GRI 401: Occupazione

L'organizzazione rendiconta informazioni riguardo le pratiche di gestione dell'occupazione del personale, trattando aspetti quali: discriminazione, retribuzione, sistema di promozione e strategie di sviluppo delle risorse umane.

L'informativa da rendicontare è relativa a:

1. nuove assunzioni e turnover

Vanno incluse in tale sezione l'ammontare dei dipendenti assunti nel corso del periodo di rendicontazione e il tasso di entrata, con indicazione della suddivisione per fascia d'età, genere e area geografica. In relazione a tale informativa è necessario specificare il tasso di turnover dei dipendenti, derivante dal rapporto tra il numero dei dipendenti entrati nell'anno e il numero di quelli usciti dall'organizzazione nel medesimo periodo di riferimento.

Tali informazioni fanno emergere la strategia adottata dall'organizzazione e la sua capacità nell'attrazione dei talenti. Inoltre, sono indicatori di presenza di utilizzo ottimale delle risorse umane.

Il tasso di turnover dei dipendenti è un'informazione rilevante per comprendere il livello di insoddisfazione dei dipendenti, in quanto modifica il capitale umano e ha potenziali effetti sulla produttività, con effetti sui costi di reclutamento.

2. benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno (non per i dipendenti a tempo determinato o part-time)

Indicazione dei benefit⁵ che l'organizzazione eroga ai dipendenti a tempo pieno, tra cui i più ricorrenti sono: assicurazione sulla vita e assistenza sanitaria, congedo parentale e contributi pensionistici. Si tratta di informazioni che contribuiscono alla misurazione degli investimenti che l'organizzazione effettua nelle risorse umane.

3. congedo parentale

In tale sezione sono menzionati il numero di dipendenti aventi diritto al congedo parentale, suddivisi per genere, e del numero di coloro che ne hanno usufruito nel periodo di rendicontazione. Oltre alla menzione di coloro che sono temporaneamente usciti dall'organizzazione per tale motivazione, si fa riferimento anche al numero di coloro che sono rientrati dopo il termine del congedo parentale.

⁵ Le odierne strategie di gestione del sistema retributivo dei dipendenti comprendono salari e stipendi, e benefit aziendali, che fungono da retribuzione integrativa, la quale ha grande impatto sulla soddisfazione psicologica del dipendente.

La suddivisione di tale informativa a livello di genere permette di evidenziare l'equità delle scelte riguardanti il congedo di maternità o paternità, per comprendere come siano in grado di incrementare l'attrattività dell'impresa e il suo tasso di ritenzione del personale. Ciò perché, il fatto che gli uomini usufruiscano del loro congedo parentale fa sì che le donne siano più propense a utilizzarlo senza vedersi arrecare danni alla loro carriera. (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016).

GRI 404: Formazione e istruzione

L'organizzazione ha l'onere di rendicontare l'informativa riguardante gli impatti connessi alla formazione e l'istruzione, e sulle modalità di gestione poste in essere. Tale tematica fa riferimento all'approccio dell'impresa circa la formazione e l'aggiornamento delle competenze dei suoi dipendenti, comprendendo anche i programmi attuati per agevolare la continuità lavorativa.

Nel rendicontare le modalità di gestione della formazione e dell'istruzione, l'organizzazione deve considerare i seguenti aspetti:

1. ore medie di formazione annua per dipendente

Tale indicatore è suddiviso per genere e per categoria di dipendenti e favorisce la comprensione dell'entità degli investimenti che l'organizzazione effettua in tale ambito.

2. programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione

Per l'agevolazione della continuità lavorativa è fondamentale l'azione dell'organizzazione, dal momento che deve adoperarsi per gestire la fine del percorso lavorativo dovuta a pensionamento o conclusione del rapporto lavorativo.

3. percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale

L'organizzazione, per monitorare l'efficacia delle politiche adottate in materia di formazione e istruzione, sottopone i propri dipendenti a valutazioni periodiche riguardanti la prestazione e lo sviluppo delle competenze personali. Tale aspetto contribuisce al miglioramento delle competenze assorbite dal personale, le quali impattano sullo sviluppo del capitale umano dell'organizzazione. Un ulteriore impatto relativo a tali valutazioni periodiche riguarda l'incremento della soddisfazione dei dipendenti, la quale favorisce migliori prestazioni globali dell'organizzazione. (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016)

1.2.3. IR

L'Integrated Reporting Framework (IR), sviluppato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), è una modalità di reporting che risulta efficiente nell'allocazione dei capitali ed efficace nel

promuovere la stabilità finanziaria e la sostenibilità. È stato sviluppato con la finalità di accrescere la qualità delle informazioni rendicontate, promuovere un approccio di reporting più efficiente e rafforzare la gestione delle diverse categorie di capitali.

L'IR si differenzia dalle altre tipologie di reporting per la sua focalizzazione sull'abilità dell'impresa nella creazione di valore, sottolineando: le strategie orientate al futuro e il pensare integrato dell'organizzazione. L'integrated thinking fa perno sulla connettività delle informazioni e l'interdipendenza tra le forme di capitale, e la loro importanza all'interno dell'organizzazione, la quale li utilizza per rispondere agli interessi degli stakeholder e all'ambiente esterno.

I capitali, cui fa riferimento il framework, sono:

1. capitale finanziario, insieme dei fondi a disposizione dell'organizzazione, sia a titolo di debito che di equity;
2. capitale manifatturiero, infrastrutture ed equipaggiamenti a disposizione della società per la produzione di beni e servizi;
3. capitale intellettuale, insieme di conoscenze a disposizione dell'organizzazione, quali: proprietà intellettuali e capitale organizzativo;
4. capitale umano, formato dalle competenze delle persone all'interno dell'organizzazione, che creano motivazione all'innovazione e fedeltà;
5. capitale relazionale, insieme delle relazioni intraprese tra la società e i vari gruppi di stakeholder, che contribuiscono ad incrementare la soddisfazione collettiva;
6. capitale naturale, formato dalle risorse rinnovabili che supportano la prosperità dell'organizzazione.

L'obiettivo principale della reportistica integrata è quello di fornire ai fornitori di capitale finanziario le informazioni riguardanti le modalità con cui essa crea valore nel tempo, facendo riferimento agli stakeholder interessati, tra i quali emergono anche i dipendenti.

Tale framework di riferimento prevede dei principi guida destinati alle imprese e alle altre organizzazioni che intendono predisporre un report integrato, attraverso i quali garantisce innovazione e incremento nell'efficienza relativi al corporate reporting. I principi guida dell'IR sono stati sviluppati per fornire un quadro di riferimento prescrittivo, che allo stesso tempo garantisca flessibilità nell'applicazione, per abbracciare la diversità delle circostanze caratterizzanti diverse tipologie di organizzazione. Infatti, l'IR non impone l'utilizzo di specifici indicatori di performance e modalità di trattamento dei topic individuali, ma prevede una breve lista di requisiti che rendono la reportistica conforme alle previsioni del framework.

Le linee guida impartite regolano il contenuto del report e le modalità di presentazione delle informazioni, tra le quali troviamo:

1. focus strategico e orientamento al futuro, riguardante l'abilità della società nella creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo;
2. connettività delle informazioni, evidenziando la combinazione e l'interdipendenza tra i fattori che impattano sulla performance della società. In particolare, fa riferimento alla relazione tra l'informativa finanziaria e non finanziaria, che ha impatto sugli investimenti e le previsioni di ricavo;
3. relazioni con gli stakeholder, includendo informazioni circa la natura e la qualità delle relazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder, con la finalità di rafforzare la trasparenza e la fiducia reciproca;
4. materialità, includendo informazioni sulle questioni che impattano sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. Si riferisce ad elementi che impattano sia positivamente che negativamente, includendo rischi e opportunità connessi alla performance prospettica;
5. affidabilità e completezza, relative ai topic materiali, i quali vengono presentati in maniera equilibrata e priva di errori materiali riguardanti la selezione e la presentazione delle informazioni;
6. consistenza e comparabilità, facendo riferimento alla confrontabilità con l'abilità di creare valore delle altre organizzazioni.

All'interno del report integrato devono essere inclusi otto elementi fondamentali, interdipendenti tra loro, tra cui:

1. organizzazione e ambiente esterno, individuando la mission e la vision dell'organizzazione e le strategie adottate dalla società per la loro persecuzione;
2. governance, includendo la gestione delle competenze e della diversità all'interno della società;
3. business model, ovvero le modalità in cui la società, attraverso il suo business, è in grado di trasformare gli input in output;
4. rischi e opportunità, individuando le fonti di rischio e opportunità interne ed esterne;
5. strategia e allocazione delle risorse, facendo riferimento all'orientamento nel futuro dell'organizzazione e alle modalità con cui essa intende perseguire i propri obiettivi;
6. performance, evidenziando in che misura la società è stata in grado di raggiungere i propri obiettivi, attraverso: indicatori quantitativi relativi a rischi e opportunità, effetti sul mercato dei capitali e sulle relazioni con i propri stakeholder;
7. outlook, ovvero le sfide e le incertezze che l'organizzazione si troverà ad affrontare nella persecuzione degli obiettivi prefissati;
8. basi di presentazione, esplicitando le modalità con cui sono stati identificati e valutati i topic materiali da includere nella reportistica integrata. (International Integrated Reporting Council, 2013)

1.2.4. La rendicontazione dei temi sociali

Il focus di questa tesi di ricerca verte sulla rendicontazione relativa ai temi sociali, la CSRD impone alle imprese di includere all'interno dell'informativa sulla sostenibilità i seguenti aspetti:

1. la parità di trattamento e le pari opportunità, con riferimento a quella di genere e retributiva, la formazione per lo sviluppo delle competenze, l'occupazione e l'inclusione di personale avente disabilità, le misure adottate per combattere la violenza e le molestie sul luogo di lavoro, e la diversità;
2. le condizioni lavorative, comprendendo la sicurezza dell'occupazione, l'orario lavorativo, l'adeguatezza salariale, l'esistenza di comitati con la percentuale di dipendenti interessati dalla contrattazione collettiva, la partecipazione dei dipendenti, il work-life balance e la salute e sicurezza;
3. il rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali, di norme e principi stabiliti dalle varie tipologie di convenzioni delle Nazioni Unite.⁶

Al suo interno, la Direttiva CSRD fa riferimento al grado di dettaglio cui i principi di rendicontazione debbano mirare, in particolare definisce che l'informativa riguardante i fattori sociali debba essere stilata in ottica dell'impatto che l'impresa ha sulle persone, in particolare dei lavoratori e sulla salute umana.

Le imprese devono essere in grado di rendicontare informazioni riguardanti i possibili rischi e gli andamenti riguardanti l'occupazione e i redditi.

Le informazioni riguardanti i fattori sociali di sostenibilità devono essere fornite in linea a quanto previsto dal piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali. (Parlamento Europeo, 2022)

⁶ La Direttiva CSRD fa riferimento ai diritti umani sanciti nelle convenzioni fondamentali delle Nazioni Unite in materia di diritti: umani, delle persone con disabilità, dei popoli indigeni, fondamentali del lavoro e delle libertà fondamentali.

Capitolo 2. Il ruolo delle persone nell'azienda

2.1. Il capitale umano come patrimonio dell'azienda

Essendo il capitale umano un concetto molto ampio, in letteratura sono presenti numerose sue definizioni.

Il concetto di capitale umano racchiude l'insieme di competenze, conoscenze e abilità possedute da una persona, acquisite mediante istruzione ed esperienza in ambito lavorativo. Si tratta di requisiti intrinseci nell'individuo e per tale motivo sono considerati insostituibili e non intercambiabili.

Il possesso di tali tipologie di qualità determina il livello delle prestazioni che l'individuo che le possiede può erogare, impattando sul livello di produttività dell'impresa di cui fa parte.

Per le aziende, investire in capitale umano implica preoccuparsi della formazione personale e professionale dei dipendenti, in modo tale da evitare un utilizzo solo parziale delle conoscenze e delle capacità possedute dalla sua forza lavoro. Infatti, le spese sostenute dalle imprese per la formazione del personale, destinata ad accrescerne la capacità produttiva, sono da interpretare come investimenti in capitale umano. (Treccani, 2012)

L'acquisizione del capitale umano è considerata come un processo di accrescimento delle skills e delle conoscenze possedute da parte degli individui, a seguito della trasformazione dell'esperienza che essi hanno maturato nel corso del tempo. Infatti, la definizione di conoscenza non è equiparabile a quella dell'esperienza, dal momento che l'individuo che ha maturato un certo livello di esperienza non è necessariamente dotato di maggiori conoscenze. (Sonnentag, 1998) Questo aspetto deriva dal fatto che l'esperienza maturata, relativamente ad una determinata situazione, si evolve in conoscenza, e di conseguenza in capitale umano, solo se l'individuo è in grado di applicarla in situazioni differenti. Ciò comporta che le società debbano attentamente valutare i risultati dei programmi di formazione che erogano, per capire se sono considerabili come investimenti in capitale umano. (Mark K. Singley, 1989)

Il capitale umano rappresenta il fattore umano dell'organizzazione, caratterizzato da abilità innate e capacità di apprendere e di innovare. Grazie allo sviluppo delle competenze, attraverso la formazione, tale elemento dota l'organizzazione di carattere distintivo, dal momento che è in grado di garantire la sopravvivenza dell'organizzazione e di apportare spinta creativa, utile per il potenziamento dell'immagine e della posizione competitiva. (N. Bontis, 1999) Perciò, l'insieme delle abilità innate e delle competenze apprese dagli individui rappresentano gli elementi che questi utilizzano durante lo svolgimento delle loro mansioni e che apportano all'interno dell'organizzazione. (Thomas H. Davenport, 1998)

A livello aziendale, il capitale umano è da considerare come il valore economico di un lavoratore, derivante dall'insieme delle sue conoscenze e competenze. Essendo un asset intangibile non è rilevabile dalla lettura dei bilanci societari, ma il suo ammontare è percepibile dall'impatto che ha sulla produttività. (Kenton, 2026)

2.1.1. Teoria del capitale umano

Storicamente, la teoria del capitale umano è stata teorizzata da Gary S. Backer nel 1964, il quale ha individuato una correlazione tra formazione sul lavoro e retribuzione degli individui. Il suo studio fu incentrato sull'analisi delle attività che influenzano il reddito e il benessere psicologico delle persone, facendo riferimento alle attività di investimento che mirano all'incremento delle capacità possedute dagli individui. Tra i principali fattori determinanti l'incremento del capitale umano, che si riflette sugli individui attraverso un aumento dei redditi percepiti, troviamo: l'istruzione, la formazione e l'assistenza medica. Dagli studi di Backer sono emerse due importanti correlazioni:

1. le persone con un livello di istruzione più elevato e dotate di competenze maggiori percepiscono salari e stipendi superiori rispetto agli altri individui;
2. l'ineguaglianza nella distribuzione dei redditi è positivamente correlata all'ineguaglianza nei sistemi d'istruzione e formazione.

Da queste scoperte empiriche ne consegue che la correlazione tra i redditi percepiti e l'ammontare degli investimenti in capitale umano sia mediata dalle abilità possedute dall'individuo. Infatti, a livello economico, emerge una correlazione tra sistemi d'istruzione e sviluppo economico attribuibile all'effetto che l'istruzione ha sul livello dei redditi percepibile nel futuro. In tale contesto l'istruzione viene considerata come un fattore di consumo, che permette agli individui di veicolare le proprie conoscenze e abilità, con l'aspettativa che da un loro incremento ne consegua un aumento del loro reddito. (Becker, 1964)

Tale teoria, sviluppata a livello economico-generale, è applicabile anche a livello di analisi d'impresa, dal momento che le organizzazioni effettuano continuamente investimenti in formazione e sviluppo del personale, con ripercussioni sulla performance e sulla redditività.

2.1.2. La gestione del capitale umano: HRM

I requisiti informativi imposti dai principi di rendicontazione di sostenibilità, ovvero GRI ed ESRS, fanno riferimento alle politiche e alle azioni che le organizzazioni pongono in essere per la gestione della propria forza lavoro, fattore determinante il valore del capitale umano. Le imprese, specialmente quelle maggiormente strutturate, gestiscono tale tema attraverso una funzione appositamente dedicata, ovvero l'HR Management.

In un ambiente dinamico la gestione strategica delle risorse umane funge da perno per lo sviluppo e la motivazione del personale, in modo tale che possa rispondere alle esigenze dell'organizzazione e guidare il cambiamento, facendo sì che i dipendenti siano motivati e fedeli alla società.

Per la gestione dell'odierna realtà lavorativa è necessario che l'HRM promuova azioni etiche e sostenibili, per il benessere dei lavoratori e, conseguentemente, il miglioramento della performance aziendale.

L'HRM si trova a dover considerare ciascun dipendente come individuo a sé stante, dotato di capacità e aspirazioni. La sua funzione è quella di collaborare con le altre funzioni aziendali per favorire un approccio per il quale al centro del successo dell'impresa ci siano le persone.

L'operatività di tale funzione aziendale è ispirata a:

1. approccio olistico, per cui la gestione delle risorse umane in tutte le sue sfaccettature viene svolta con la consapevolezza che abbia un impatto diretto sulla performance aziendale. Tale approccio consiste nel considerare ciascun individuo per le sue competenze, motivazioni e benessere personale.
2. dinamismo e flessibilità, dovendo saper adattare politiche e azioni alle innovazioni tecnologiche e alle variazioni caratterizzanti il mercato del lavoro.
3. trasversalità funzionale, lavorando a stretto contatto con le altre funzioni aziendali, assicurandosi che gli obiettivi di funzione siano allineati agli obiettivi aziendali.
4. valorizzazione del capitale umano, utilizzando le pratiche formative e istruttive con la finalità di incrementare le competenze tecniche individuali, per la creazione di una cultura aziendale orientata all'innovazione.
5. sostenibilità e competitività, la quale dipende dalle potenzialità di tale funzione di attrarre e trattenere personale di successo. Tale aspetto è fondamentale per il mantenimento di un vantaggio competitivo.

L'HRM ha la responsabilità di sviluppare strategie e porre in essere azioni concrete per fronteggiare le sfide derivanti dalla gestione del personale, le quali sono:

- gestione della diversità e dell'inclusione, attraverso la creazione di un'ambiente lavorativo che valorizzi le differenze e promuova l'uguaglianza;
- attraction e retention dei dipendenti, per garantire che il personale sia motivato a rimanere all'interno dell'organizzazione per un periodo di lunga durata;
- gestione del benessere dei dipendenti, promuovendo il benessere, sia fisico che mentale, favorendo il mantenimento di un ambiente lavorativo sano e al contempo produttivo;
- creazione di programmi di formazione e sviluppo, impartendo una cultura orientata all'apprendimento continuo. È necessario che i dipendenti siano spronati alla partecipazione a

programmi di sviluppo professionale, per garantire il mantenimento di un'elevata produttività del lavoro;

- sviluppo di leadership e successione, skill che può essere incrementata attraverso la formazione e l'allenamento. Questo permette all'impresa di avere al suo interno talenti pronti ad assumere ruoli di leadership per guidare la società. (RisorseUmane-HR, 2023)

La gestione delle risorse umane è considerata uno dei fattori chiave per la buona riuscita dell'implementazione della sostenibilità all'interno della società, infatti, la sempre più crescente diffusione dell'attenzione su tali tematiche fa sì che si faccia riferimento a tale funzione quale Sustainable HRM. Il suo obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo di un'organizzazione improntata alla sostenibilità ecologica e sociale. Le strategie di sostenibilità poste in essere dall'S-HRM hanno la finalità di abbracciare le necessità degli individui, ponendo attenzione a non compromettere la possibilità di andare in contro ai bisogni delle generazioni future. (Štěpánka Hronová, 2021)

2.1.3. L'importanza dell'aspetto sociale nell'ottenimento delle certificazioni ISO

L'International Organization for Standardization ha emanato degli standard internazionali in materia di qualità, i quali assicurano che i prodotti e i servizi erogati dalle aziende siano sicuri e affidabili. In particolare, dettano le pratiche standard che le società devono adottare per perseguire gli obiettivi etici e di sostenibilità, in modo tale da assicurare che i prodotti e i servizi in circolazione siano di qualità e che, allo stesso tempo, non danneggino il pianeta.

Gli standard ISO, dai quali conseguono certificazioni volontarie, sono redatti da esperti dotati di conoscenze relative le necessità dei mercati e delle organizzazioni, che variano da regolatori a consumatori e venditori.

Esistono diverse tipologie di ISO Standards, tra i quali, il focus di tale analisi verte su quelli concernenti il sistema organizzativo, fondato sull'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane a disposizione della società.

L'**ISO 9000:2015** definisce una serie di principi orientati a garantire la qualità dell'organizzazione del management con focus sulle necessità dei consumatori. Al suo interno prevede sette principi chiave per la strutturazione di un buon sistema organizzativo, tra cui:

1. focus sui consumatori, dal momento che il successo dell'organizzazione viene misurato dal grado di fiducia dei clienti e delle terze parti interessate;
2. leadership, andando a sviluppare la capacità dell'organizzazione di veicolare le azioni della propria forza lavoro verso obiettivi comuni;
3. coinvolgimento del personale, includendolo a tutti i livelli della catena gerarchica e valorizzandone le competenze individuali, con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi

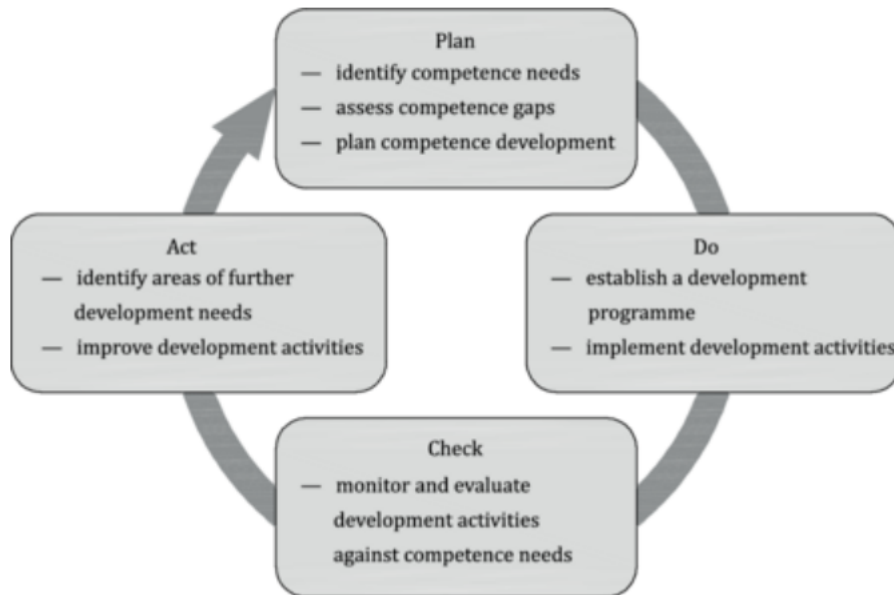
dell'organizzazione in materia di qualità. La società deve porre in essere azioni che riconoscano il contributo di ogni singolo dipendente, favorendone il continuo apprendimento e la soddisfazione personale;

4. processi, definendo le modalità con cui i risultati definiti a livello strategico possano essere raggiunti, in maniera tale da ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione;
5. progresso, il quale va continuamente ricercato e rincorso in modo tale da riuscire a mantenere i livelli di performance e reagire ai cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione. Il progresso non è inteso solo in termini tecnologici ma anche a livello di capitale umano, infatti, è necessario che l'impresa attivi programmi di training per sviluppare le abilità e le conoscenze del personale;
6. processi decisionali basati su evidenze, garantendo l'utilizzo di un'efficiente sistema interno di comunicazione delle informazioni, che vada a coinvolgere il personale dal top management ai lavoratori dipendenti;
7. management relazionale, andando a intrattenere rapporti con tutte le terze parti interessate, considerandone le diverse caratteristiche, per ottimizzare l'impatto che queste hanno sulla performance aziendale. (International Organization for Standardization, 2015)

Sono definiti degli standard specifici per la gestione del personale, in particolare riguardanti lo sviluppo delle competenze individuali e il coinvolgimento della forza lavoro.

L'ISO 10015:2019 si focalizza sull'importanza che le competenze delle persone hanno nel veicolare la performance organizzativa della società. Il management risulta fortemente collegato allo sviluppo delle competenze degli individui, dal momento che la formazione del personale richiede organizzazione e sviluppo. Al suo interno contiene i principi guida per l'implemento di un sistema manageriale basato sulle competenze, attraverso le quali viene favorito lo sviluppo del capitale umano, il quale a sua volta ha impatti positivi sulla qualità dell'output dell'organizzazione. (International Organization for Standardization, 2019)

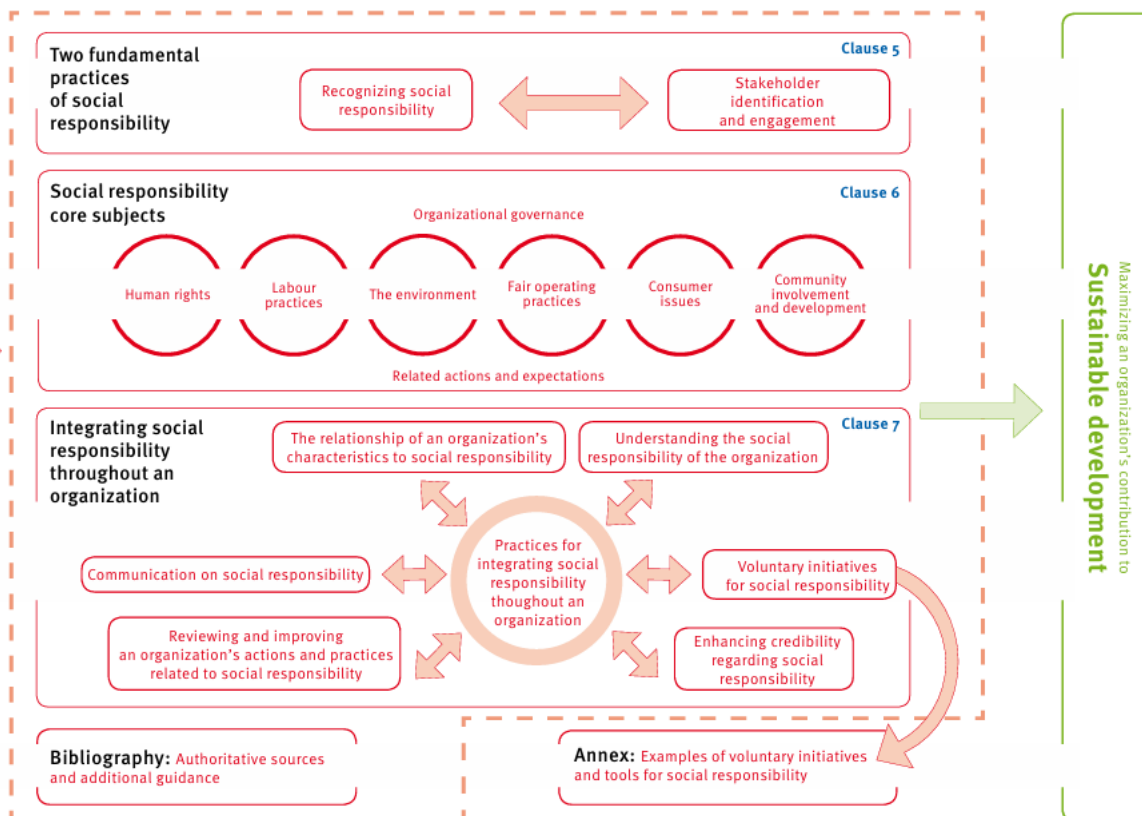
Figura 2: Processo per la gestione e lo sviluppo delle competenze del personale



L'**ISO 10018:2020** verte sul coinvolgimento emotivo delle persone, il quale risulta fondamentale per far sì che il loro contributo all'interno dell'azienda sia in linea con gli obiettivi definiti. Applicando i principi definiti da tale standard l'organizzazione fa sì che il personale non lavori solo per l'ottenimento di una remunerazione, ma che sia coinvolto emotivamente nel raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali. (International Organization for Standardization, 2020)

L'**ISO 26000:2010** fornisce una guida sulla responsabilità sociale, la quale risulta sempre più importante nell'ottica dell'operatività delle organizzazioni con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico sostenibile. La responsabilità sociale, oltre all'aumento del vantaggio competitivo e reputazionale, permette alle aziende di intrattenere relazioni di qualità con gli stakeholders, sia facendo riferimento agli investitori esterni sia ai dipendenti. Tale standard internazionale, a differenza degli altri sopracitati, non è da considerare quale uno standard di management di certificazione, ma una guida da seguire per veicolare la responsabilità sociale nelle giuste direzioni. Infatti, definisce sette topic centrali sui quali le società debbano soffermarsi per una corretta implementazione delle strategie di responsabilità sociale, individuando la propria sfera d'influenza e aumentando il coinvolgimento degli stakeholder. (International Organization for Standardization, 2018)

Figura 3: Schematic overview ISO 26000



2.2. L'informativa sociale come fattore chiave per il successo

La disclosure sul capitale umano all'interno della reportistica di sostenibilità delle società è un elemento che favorisce la trasparenza riguardo le modalità con cui le società gestiscono la propria forza lavoro, facendo riferimento alla diversità, la sicurezza e lo sviluppo delle competenze. L'inserimento delle metriche riguardanti il capitale umano, seguendo le indicazioni del framework GRI, abbraccia l'obiettivo della divulgazione delle informazioni societarie secondo quanto previsto dalla Stakeholder theory. Tale teoria mira all'inclusione, nei report societari, delle informazioni riguardanti un'ampia gamma di stakeholder, tra i quali i dipendenti, per andare in contro alle aspettative delle diverse categorie che ne fanno parte. Quando le società non rendicontano in maniera trasparente le informazioni vanno a ledere il rapporto di fiducia con i propri stakeholder e, quindi incorrono nel rischio di vedersi danneggiata la reputazione. (Shashank Gupta, 2025)

2.2.1. S-HRM Practices Model

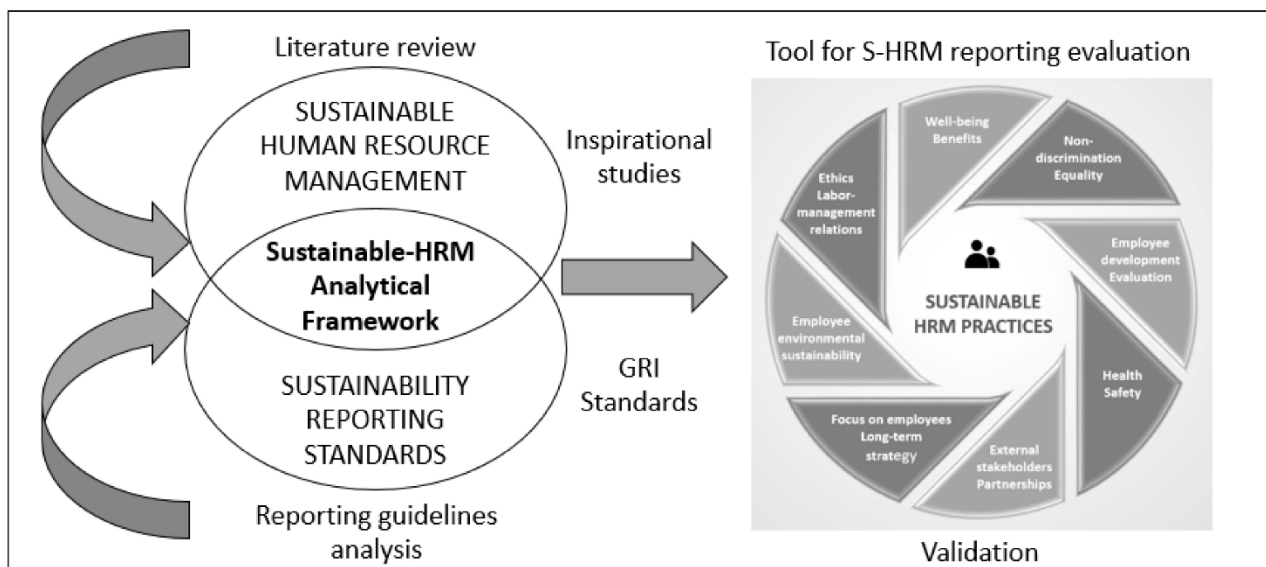
La reportistica non finanziaria ricopre un ruolo fondamentale nei confronti degli investitori che la contemplan per effettuare decisioni circa le migliori scelte d'investimento.

Il capitale umano è un fattore strategico nella determinazione della competitività aziendale; infatti, rappresenta un'informazione chiave da comunicare all'esterno, per giustificare le modalità con cui la società impatta sull'ambiente e sulla comunità.

Il framework GRI classifica i benefici derivanti dalla reportistica di sostenibilità in due categorie: esterni ed interni. Internamente si concretizzano in miglior coscienza circa rischi e opportunità, aumento dell'efficienza, attenzione alle strategie di lungo periodo e riduzione dei costi operativi. Tra i benefici esterni emergono la mitigazione degli effetti negativi sull'organizzazione, il rafforzamento della reputazione societaria e miglior percezione del valore degli asset da parte degli stakeholder.

Dall'unione tra le disposizioni contenute nel framework GRI e le pratiche dell'S-HRM emerge un modello pratico di S-HRM, il quale definisce le aree chiave delle pratiche HR improntate alla sostenibilità.

Figura 4: Sustainable HRM Practices Model



Le principali tematiche, riguardanti la forza lavoro interna, cui fa riferimento sono:

1. focus sui dipendenti e strategie di lungo periodo

La forza lavoro, in quanto asset strategico, è un punto su cui focalizzare l'attenzione, in particolare facendo riferimento al concetto di imprenditorialità sostenibile. Il vertice aziendale deve porre la propria attenzione alla definizione delle strategie di lungo periodo, includendo nei fattori determinanti anche gli studi sull'andamento delle variabili demografiche interne ed esterne.

2. sviluppo delle capacità del personale dipendente e loro valutazione

Le azioni poste in essere dalle organizzazioni per favorire l'incremento delle conoscenze della forza lavoro assumono un ruolo fondamentale nella persecuzione delle strategie orientate alla sostenibilità. Infatti, il vantaggio competitivo è spesso dovuto alla condivisione delle informazioni

all'interno dell'organizzazione, la quale porta gli individui ad un maggiore livello di conoscenza e abilità.

3. well-being e benefits

I benefit previsti per il personale impiegato a tempo pieno e il benessere sul lavoro sono temi trattati dal GRI 401-2, i quali mirano a rafforzare la fedeltà dei dipendenti alla società e, allo stesso tempo, a ridurre la pressione ad essi imposta dall'ambiente lavorativo.

4. promozione della sostenibilità ambientale tra i dipendenti

L'adozione di strategie volte alla promozione della sostenibilità a livello aziendale permette l'accrescimento della consapevolezza dei dipendenti circa le loro responsabilità.

5. salute e sicurezza sul lavoro

Si tratta di un importante aspetto da trattare all'interno del reporting, dal momento che comprende l'informativa riguardante gli incidenti sul lavoro e gli episodi di malattia. (Štěpánka Hronová, 2021)

Le informazioni riguardanti la gestione del personale, oltre che essere inserite nella rendicontazione di sostenibilità, impattano sul valore degli asset rendicontati nel bilancio economico-finanziario. L'innovazione e le competenze interne sono fattori che influenzano il valore della società, attraverso la loro inclusione nella valorizzazione del capitale intellettuale, il quale è formato da: capitale umano, strutturale e relazionale. All'interno del capitale umano ritroviamo l'insieme delle conoscenze individuali e delle esperienze dei dipendenti della società, le quali sono caratterizzate da difficoltà di trasmissione dentro e fuori l'impresa. Le normative internazionali riguardanti l'informativa finanziaria impongono alle società il controllo di questa tipologia di attivi intangibili nella prospettiva che portino all'ottenimento di benefici economici futuri. (Cañibano, 2022)

2.2.2. KPI HR

All'interno dei report di sostenibilità sono presenti degli indicatori, richiesti dai principi di rendicontazione di sostenibilità, che vanno ad evidenziare quantitativamente i risultati ottenuti dall'HRM nell'attuazione delle politiche riguardanti la gestione del personale.

Per la valutazione delle performance della società si utilizzano i Key Performance Indicator (KPI), i quali danno evidenza dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi predefiniti. Per poter essere considerati utili alla funzione, i KPI devono essere: specifici, misurabili, realistici, rilevanti e temporalmente definiti.

Per la misurazione delle performance dell'HRM si utilizzano gli HR KPI, i quali si rivelano di fondamentale importanza per comprendere l'efficacia delle azioni e correggere eventuali inefficienze di gestione. Tra i principali HR KPI inclusi nella reportistica non finanziaria societaria troviamo:

1. tasso di retention dei dipendenti, il quale mostra la percentuale di dipendenti che permangono all'interno dell'impresa per un determinato periodo di tempo. Si calcola sottraendo il numero di nuovi assunti nell'esercizio in corso al numero di dipendenti presenti alla fine dell'esercizio, per poi dividere il risultato per il numero di dipendenti presenti all'inizio del periodo di riferimento.
2. costo medio del lavoro per dipendente, utile per la determinazione del costo medio che l'impresa sopporta per la retribuzione di un dipendente, compresi benefit e contributi. Si ottiene dividendo il costo per il personale legato alle retribuzioni per il numero totale di dipendenti.
3. tasso di turnover, indicante la percentuale di dipendenti che fuoriescono dall'impresa durante il periodo di riferimento, facendo riferimento all'uscita di personale sia volontaria che involontaria. Emerge dal numero di dipendenti fuoriusciti dall'azienda diviso il numero medio di dipendenti occupati nel periodo di rendicontazione. L'analisi di tale indicatore è fondamentale per comprendere il grado di soddisfazione lavorativa dei dipendenti ed eventuali problemi legati alla cultura organizzativa.
4. tasso di assenteismo, che indica la percentuale di giorni di assenza dei dipendenti rispetto ai giorni lavorativi. Emerge dal rapporto tra il numero di ore totale effettivamente lavorate e il numero di quelle lavorabili.
5. indice di soddisfazione del dipendente, il quale emerge da questionari posti ai dipendenti per misurare il livello di soddisfazione e la propensione a raccomandare l'azienda a nuovi possibili occupati.
6. produttività per dipendente, che permette di comprendere il contributo che i dipendenti appongono al business aziendale. È utile per monitorare il livello di efficacia operativa, dal momento che emerge dalla divisione del fatturato per il numero totale di dipendenti.
7. percentuale di genere, affiliato alla percentuale di diversità in azienda, risulta utile per comprendere i progressi compiuti dal management in tema di gender equality e inclusione.
8. percentuale di promozioni interne, grazie al quale la società è in grado di misurare la percentuale di posizioni ricoperte dai dipendenti che sono stati promossi nel corso dell'esercizio. Indica la capacità della società nello sviluppare talenti ed incrementare le skills della propria forza lavoro. Emerge dal rapporto tra la somma delle promozioni interne e il totale delle promozioni.
9. valutazione media delle performance, la quale misura le performance complessive dell'intero ammontare dei dipendenti in confronto con gli obiettivi prefissati dal management. È utile per individuare eventuali aree di miglioramento e l'efficacia dei processi attuati dall'azienda. Emerge dalla somma di tutti i punteggi ricevuti dai dipendenti nel corso dei processi valutativi effettuati dal management, divisa per il numero totale di dipendenti sottoposti a valutazione. (Vita, 2025)

2.3. L'impatto del capitale umano sull'azienda

La gestione strategica della forza lavoro rappresenta un fattore fondamentale per le imprese, dal momento che influenza direttamente la loro performance finanziaria e sostenibile. Numerosi studi si sono focalizzati sulle conseguenze che la gestione del personale ha sull'andamento della società. Di seguito si riportano le evidenze più significative in ambito di performance organizzative e finanziarie.

2.3.1. L'informativa non finanziaria e i sistemi occupazionali-retributivi

Le strategie e le azioni intraprese dall'HRM sono rendicontate all'interno della reportistica non finanziaria, la quale ha impatti su numerose categorie di stakeholder. Di seguito si evidenziano gli impatti che essa genera considerando la categoria del personale dipendente.

Studi recenti effettuati sulle società quotate in borsa in Cina, evidenziano la correlazione tra l'informativa inserita nel reporting di sostenibilità e la struttura occupazionale della società, che si manifesta attraverso un aumento nella percentuale di dipendenti altamente qualificati a fronte di una diminuzione della percentuale di dipendenti con basso livello di qualifica. Questa implicazione deriva dall'assurance effettuata da una terza parte indipendente riguardo la qualità della reportistica di sostenibilità. Infatti, emerge che la qualità dell'assurance impatta significativamente sulla struttura occupazionale di una società, facendo riferimento a distribuzione e interrelazione della forza lavoro. L'assurance sull'informativa di sostenibilità influisce sulla struttura occupazionale attraverso due diversi canali: potenzia la reputazione aziendale e favorisce l'aumento degli investimenti in formazione. Tale combinazione impatta positivamente sui potenziali nuovi candidati, tra i quali quelli con un più elevato livello di competenze, dal momento che danno particolare importanza alla sensibilità che l'impresa mostra in merito alla responsabilità sociale. Perciò, è possibile affermare che l'informativa sui temi legati alla sostenibilità, specialmente all'aspetto sociale, abbia un impatto sull'azienda stessa dal punto di vista organizzativo, andando a migliorare nel tempo il livello di qualità attribuibile alla forza lavoro. (Hanlu Cheng, 2025)

I livelli di corporate governance deducibili dall'informativa di sostenibilità hanno impatto sulla struttura occupazionale organizzativa, oltre che per l'effetto reputazionale appena descritto, anche mediante le politiche adottate riguardo i sistemi retributivi. Il ruolo del corporate governance è quello di motivare i dipendenti a contribuire alla performance aziendale, attraverso livelli elevati di produttività, e ciò avviene attraverso la predisposizione di sistemi retributivi adeguati ad abbracciare le necessità e le aspettative degli individui.

I migliori sistemi di corporate governance sono associati a livelli retributivi del personale dipendente superiori, i quali hanno un impatto positivo sul valore aziendale e sui livelli di profittabilità.

È importante però fare attenzione alla distinzione tra dipendenti facenti parte del management e dipendenti esecutivi, dal momento che tra queste due categorie di dipendenti emerge un divario salariale, in primis dovuto alla diversità di competenze richieste e alle responsabilità derivanti dai ruoli ricoperti. La gestione del gap salariale è di competenza dell'HRM, in quanto risulta avere una complessa relazione con la performance aziendale.

Infatti, ad un migliore sistema di corporate governance sono associati divari maggiori tra i livelli retributivi dei manager e dei dipendenti non facenti parte del management, i quali impattano negativamente sulla performance finanziaria. Ciò non significa che venga intaccato il valore della società, ma solamente il ROE, che indica il valore della remunerazione degli shareholders. (Ming-Chuan Wang, 2024)

Il corporate management per aumentare la retention e il coinvolgimento dei dipendenti, dal momento che la loro soddisfazione si ripercuote sulla performance finanziaria della società, attiva sistemi retributivi di welfare. I programmi di welfare sono modalità retributive aggiuntive al salario che hanno la funzione di favorire l'incremento della soddisfazione individuale e della percezione dell'importanza che il proprio contributo ha riguardo la performance finanziaria della società.

In tale prospettiva i dipendenti, specialmente quelli dotati di specifiche conoscenze, sono considerati asset tangibili e stakeholder essenziali per il raggiungimento del successo dell'organizzazione di cui fanno parte. L'effetto positivo che i programmi di welfare hanno sulla motivazione della forza lavoro è amplificato all'interno delle società con alta intensità di capitale umano, le quali rappresentano il target di analisi di tale elaborato di ricerca.

Gli studi effettuati circa la relazione intercorrente tra i programmi di welfare e le performance finanziarie delle società evidenziano una relazione positiva, specialmente in riferimento al leverage e all'intensità degli investimenti destinati alle risorse umane. Ciò significa che le organizzazioni più attente riguardo il trattamento dei dipendenti hanno performance finanziarie superiori a parità di altre condizioni. Inoltre, dagli studi empirici emerge che tale correlazione è dovuta anche all'effetto esogeno della competitività dei mercati, la quale spinge i manager ad attivare programmi di retention per preservare il valore del capitale umano generato dall'impresa. (Woan-lih Liang, 2023)

2.3.2. Il turnover rate come indicatore di inefficienza gestionale

I sistemi occupazionali delle società ad alte prestazioni prevedono azioni a favore dell'incremento dell'inclusione dei dipendenti, favorendo loro opportunità di crescita per poter contribuire alle performance aziendali. Le diverse attitudini e conoscenze dei dipendenti influenzano positivamente la performance aziendale. Tale relazione viene mediata dal turnover rate, il quale mostra diverse influenze a seconda dei gruppi di dipendenti considerati. La forza lavoro considerata high performer

è la categoria sulla quale le aziende pongono maggiore attenzione, dal momento che il turnover rate ad essa associato è quello maggiormente impattante sulla loro performance.

Il turnover rate evidenzia la percentuale di dipendenti che fuoriesce dall'organizzazione, andando a decurtare il valore del capitale umano che la società ha costruito nel tempo attraverso gli investimenti nelle attività strategiche della funzione HR. Ciò ha un'influenza negativa sulla performance aziendale, in particolare sul ROA. (Kiwook Kwon, 2023)

Il tasso di turnover è correlato alla percezione che i dipendenti hanno della situazione occupazionale dell'azienda. Se l'ambiente lavorativo viene percepito stressante e causa di burnout, è considerato negativamente impattante sulla performance della società, dal momento che favorisce l'aumento del personale insoddisfatto e che quindi sarà intenzionato a lasciare l'organizzazione.

La teoria dei due fattori di Herzberg evidenzia quali tipologie di fattori impattano sugli individui nella scelta di una posizione lavorativa, i quali sono:

- a. fattori motivatori, tra cui emergono la possibilità di sviluppo delle competenze, le possibilità di promozione e i benefits;
- b. fattori igienici, ovvero l'orario lavorativo, la retribuzione e la sicurezza sul lavoro.

In particolare, afferma che i fattori motivanti portano alla soddisfazione lavorativa, mentre i fattori igienici causano insoddisfazione. Lo sviluppo di tale teoria vede inserirsi in tempi più recenti, oltre ai fattori igienici e motivatori, una nuova tipologia da considerare che sono i fattori demotivanti. Tra questi troviamo il mobbing dai superiori, lo stress, contratti a breve termine e impossibilità di variare il proprio ruolo. Uno dei fattori più persistenti è il burnout, il quale si manifesta in differenti aspetti, in particolare ha conseguenze psicologiche e fisiche, che portano l'individuo che ne soffre ad un livello di produttività inferiore. Il burnout lavorativo è associato, oltre che ad un decremento della produttività, ad un aumento del tasso di assenteismo e un peggioramento nella qualità lavorativa. È quindi causa della diminuzione della performance aziendale derivante dall'aumento dei costi che comporta nella gestione del personale.

La consapevolezza dei lavoratori riguardante il loro contributo all'organizzazione, rilevata attraverso questionari mirati, è misurata facendo riferimento a tre variabili: sicurezza sul lavoro, livello di educazione universitaria e percentuale di contratti permanenti. Emerge una correlazione positiva tra queste variabili e il sentimento di produttività, la quale dipende dalla valutazione dell'importanza che i dipendenti pongono a tali variabili. Coerentemente, emerge che un basso livello di efficienza impatta negativamente sulla produttività, attraverso la mediazione degli impatti negativi del burnout sul personale. In conclusione, si può affermare che i fattori demotivanti impattano negativamente sulla relazione tra i fattori igienici e la produttività, avendo un ruolo mediatore. Per questo motivo è necessario che le organizzazioni si adoperino per promuovere al loro interno un'ambiente privo di

stress e iniziative volte alla gestione del burnout lavorativo, con l'obiettivo di supportare il livello di produttività aziendale. (João Leitão, 2021)

Le politiche promosse dal management a supporto dei dipendenti fanno sì che diminuisca la loro turnover intention, grazie all'impatto psicologico che hanno riguardo l'intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione. Tali politiche, quali sistemi di welfare e pensionistici o flessibilità dell'orario lavorativo, fanno sì che i dipendenti si sentano assistiti riguardo gli effetti negativi causatagli dallo stress lavorativo. Infatti, l'intenzione di lasciare l'azienda da parte dei dipendenti è inversamente correlata all'equilibrio vita privata-lavoro che essi percepiscono. (Shailendra R. Patil, 2023)

Un buon sistema di knowledge management, specialmente nelle società facenti parte di settori ad alta intensità di conoscenza, si fa carico della responsabilità di favorire la diffusione delle conoscenze all'interno dell'organizzazione. Tale aspetto è di fondamentale importanza dal momento che la diffusione delle conoscenze è un fattore chiave per lo sviluppo di un vantaggio competitivo, ma allo stesso tempo risulta vulnerabile all'intenzione dei dipendenti di lasciare l'organizzazione, con tutte le conoscenze apprese al suo interno. La relazione tra l'intenzione di turnover dei dipendenti e la qualità percepita dai consumatori finali è mediata dal knowledge management, il quale si occupa di generare, diffondere e proteggere le informazioni. Infatti, il management ha un effetto positivo sulla performance della società, in termini di maggiore produttività, oltre che l'effetto mitigatore sull'effetto negativo derivante dalla turnover intention. Quando le informazioni non sono sufficientemente istituzionalizzate dal management l'effetto negativo derivante dal turnover è più pervasivo, perché va ad interrompere il flusso informativo all'interno dell'organizzazione, il quale mina la capacità dell'azienda di offrire servizi di alta qualità. (Jose Carlos Aliaga, 2025)

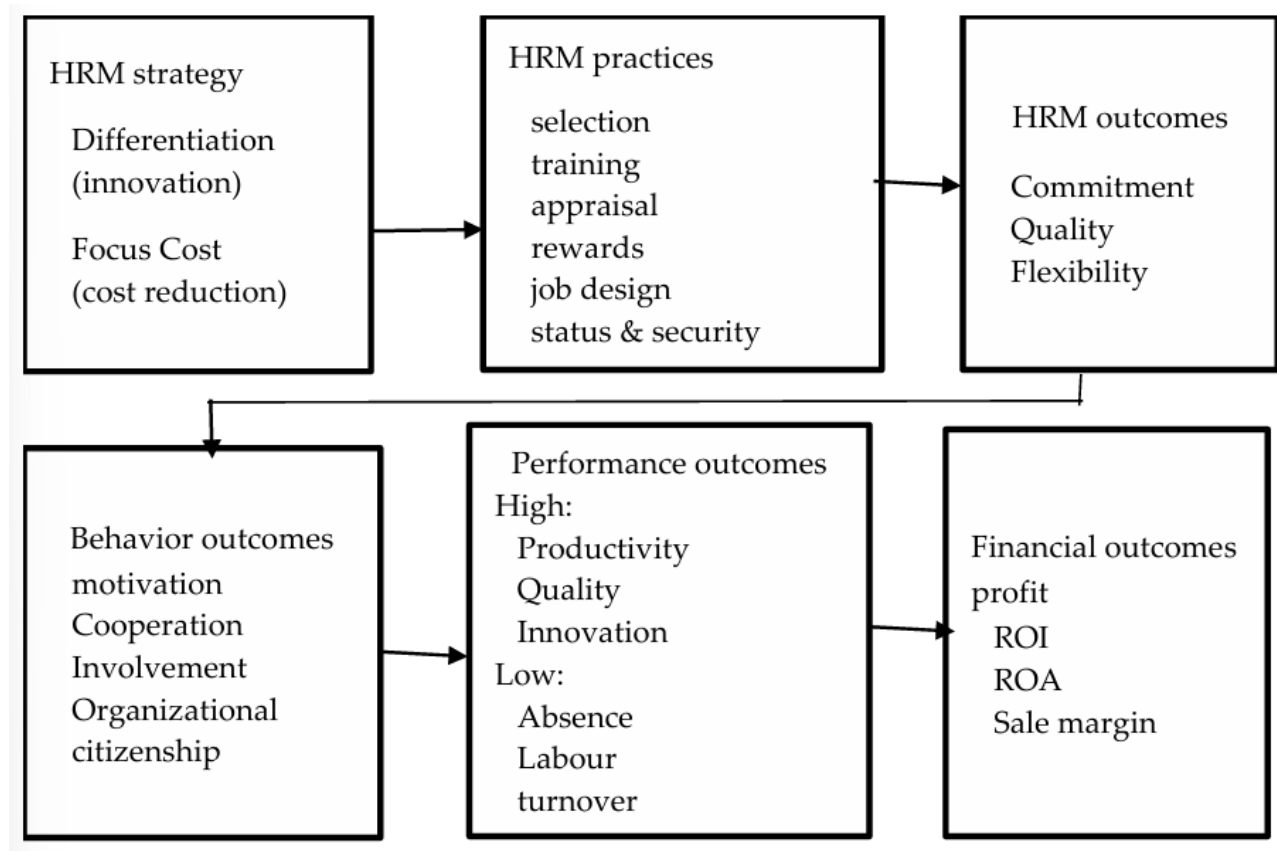
2.3.3. La correlazione tra le pratiche di HRM e la performance finanziaria aziendale

Come già emerso precedentemente, la gestione del personale risulta essere una funzione strategica per il perseguimento degli obiettivi dell'azienda, la quale ha come fine ultimo quello di generare profitto dalla sua attività caratteristica. Le pratiche dell'HRM contribuiscono ad incrementare, nel lungo termine, il vantaggio competitivo intrinseco nell'impresa, il quale permette di generare migliori risultati in termini economico-finanziari.

Attraverso l'assunzione di personale qualificato, che mostra interessi allineati a quelli intrinseci nella cultura organizzativa, la società si assicura di avere una forza lavoro fedele che veicoli la produttività nella direzione di una maggior efficienza, sia in termini organizzativi che finanziari. Il coinvolgimento del personale è fondamentale, dal momento che emerge essere correlato con molteplici variabili di performance. In particolare, quando la forza lavoro risulta efficacemente

coinvolta i dati mostrano indicatori di performance, relativi a qualità e profittabilità, positivamente impattati dal tasso di retention. (Birhanu Daba Chali, 2024)

Figura 5: Influenza dell'HRM sulla performance finanziaria



Da migliori sistemi di corporate governance emerge una doppia correlazione tra l'orientamento dei dipendenti e la performance finanziaria, dal momento che un maggiore orientamento dei dipendenti verso la cultura aziendale permette il raggiungimento di una performance finanziaria più elevata, e allo stesso tempo, performance finanziarie maggiori implicano più risorse a disposizione per gli investimenti in attività orientate ai dipendenti. Facendo riferimento all'orientamento dei dipendenti, ulteriori impatti finanziari positivi sono rilevati in termini di redditività dei pacchetti azionari e di valore aziendale.

Da diversi modelli di studio, incentrati sulla descrizione della relazione tra l'orientamento ai dipendenti e leverage, emergono tra loro relazioni negative. Ciò significa che a livelli superiori di leverage sono associati minori investimenti in azioni orientate ai dipendenti e, contemporaneamente, a più elevati livelli di orientamento ai dipendenti sono associati livelli di leverage minori. Per leverage si fa riferimento ai contratti di debito a lungo termine stipulati dalla società parametrati al totale degli asset. Gli studi riguardanti tale relazione sono relativi alla performance finanziaria e al leverage facenti riferimento l'anno precedente e successivo quello in cui viene rilevato il livello di

orientamento al dipendente. Per la rilevazione dell'orientamento al dipendente di una società si studiano i livelli di cinque sotto-variabili, tra cui: training, opportunità di carriera, cultura organizzativa, benefit primari e secondari e, il work-life balance.

Non emergono significative correlazioni tra le misure di orientamento al dipendente e le misure primarie⁷ di performance dell'anno successivo, ma, considerando le misure di performance secondarie⁸ emergono correlazioni positive. Un elevato ROA impatta negativamente sull'orientamento ai dipendenti dell'organizzazione relativo all'anno successivo, il quale ha ripercussioni sulle misure di performance secondarie quali l'EBIT per sales e produttività del singolo dipendente. Questo accade perché le società che risultano in posizioni finanziarie forti tendono ad investire meno capitali in azioni orientate ai dipendenti, ciò indica che tali tipologie di investimento possono ledere la posizione finanziaria senza però avere effetti diretti sul leverage aziendale. (Sabrina Wieland, 2015)

Le informazioni riguardanti la soddisfazione dei dipendenti, deducibili dalla lettura della reportistica non finanziaria, sono considerate informazioni importanti dal momento che possono impattare sulle condizioni di finanziamento della società. I creditori della società fanno riferimento alla reputazione dell'organizzazione riguardo i temi di sostenibilità, misurati dal livello di soddisfazione dei dipendenti circa il loro trattamento. Ciò significa che le condizioni di finanziamento della società non dipendono solamente dalle sue caratteristiche economico-finanziarie, ma anche dalla sua reputazione in ambito sociale. Emerge una forte correlazione tra la soddisfazione del personale di una società e la sua reputazione, e tali fattori sono interconnessi con la sua stabilità finanziaria, dal momento che da situazioni di stress a livello finanziario possono emergere ripercussioni mediante una scarsa attenzione alla forza lavoro. Allo stesso tempo, buoni rating di soddisfazione derivanti dal personale sono segnali di stabilità finanziaria. Ciò accade perché, le banche, vedendo dall'informativa societaria che l'organizzazione adotta politiche a favore dei dipendenti, si sentono più sicure nella concessione di finanziamenti, presupponendo che anche i loro interessi verranno protetti. Da ciò emerge quindi la correlazione negativa tra il costo del debito, stabilito dagli istituti bancari, e la soddisfazione del personale. (Wentao Chi, 2020) In tale prospettiva, il trattamento del personale dipendente può essere inteso come fattore mediatore del conflitto d'agenzia intercorrente tra gli istituti bancari e le società. Un management effettivo del capitale umano rende possibile, inoltre, l'introduzione di nuove tecnologie, dal momento che senza l'acquisizione di nuove competenze da parte della forza lavoro non è possibile rilevare effetti finanziari positivi derivanti dall'innovazione. Per questo motivo è stato teorizzato un modello di regressione che collega l'innovazione allo sviluppo delle competenze del

⁷ Per misure primarie di performance si fa riferimento al ROA, il quale rappresenta la redditività dell'impresa relativa alle risorse utilizzate per lo svolgimento della propria attività caratteristica.

⁸ Tra le misure di performance secondarie sono inclusi il TSR, l'EBIT per sales e l'Employee productivity.

personale, la quale impatta positivamente anche sulla stabilità finanziaria della società. Per tale motivo è possibile affermare che ci sia un'altrettanta correlazione positiva tra il coinvolgimento del personale e l'innovazione, specialmente facendo riferimento alle aziende operanti in settori ad alta intensità di capitale. Tale interrelazione è giustificata dall'aumento della produttività a minori livelli di costo del lavoro, favoriti appunto dall'implementazione di nuove tecnologie. (Elena Tonova, 2025)

Capitolo 3. L'impatto dei programmi di formazione destinati ai dipendenti sulla performance finanziaria dell'impresa

Come precedentemente evidenziato, l'HR Management si occupa della gestione delle risorse umane, sin dalle fasi iniziali di selezione alla definizione di politiche e azioni volte al mantenimento delle risorse all'interno dell'organizzazione. Il ruolo dell'HRM risulta centrale per il raggiungimento degli obiettivi definiti dal management a livello strategico, dal momento che il suo operato permette la diffusione della cultura organizzativa all'interno della società, ottenendo come risultato una forza lavoro fedele e altamente performante.

3.1. La formazione come fattore di incremento del valore del capitale umano

3.1.1. La formazione in azienda

La formazione, mirata al perseguimento dello sviluppo delle competenze relative alla forza lavoro, risulta essere uno dei fattori fondamentali sui quali si basa il successo di un'organizzazione. La sua funzione è quella di rendere i dipendenti più efficienti nello svolgimento delle mansioni loro assegnate, per permettergli di meglio soddisfare le esigenze mostrate dai gruppi di stakeholder esterni. I programmi di training sul lavoro sono promossi dall'HRM con l'intento di favorire ai dipendenti una migliore conoscenza del lavoro che andranno a svolgere, favorendo l'incremento delle conoscenze personali in termini sia tecnico-professionali che di soft skills. La funzione di HRM favorisce la diffusione delle conoscenze all'interno dell'organizzazione, facendo perno sulla formazione, quale elemento fondamentale dello sviluppo delle risorse umane. Per implementare le strategie designate in ambito di formazione è necessario che l'azienda stanzia a loro disposizione delle risorse finanziarie, in quanto si tratta di programmi che richiedono investimenti.

In tale elaborato di ricerca facciamo riferimento alla formazione intesa come On-the-Job Training, ovvero quella modalità di istruzione del personale effettuata attraverso l'utilizzo di risorse esclusivamente interne. Ciò significa che lo sviluppo delle capacità dei dipendenti viene promosso da personale qualificato, già presente all'interno dell'organizzazione, più specificatamente da senior e manager. Lo scopo di tale metodologia d'insegnamento è quello di assistere la forza lavoro nel migliorare le proprie prestazioni lavorative, prendendo ad esempio le modalità di lavoro adoperate dal personale che ricopre livelli superiori della scala gerarchica occupazionale. L'OJT permette agli individui di aumentare le loro competenze attraverso l'allenamento su casi aziendali reali, e interfacciandosi con personale altamente qualificato. (Mabungela Mvuyisi, 2023)

Il risultato di \$370 bilioni di spesa globale per la formazione dei dipendenti, emerso dalle ricerche effettuate dal World Economic Forum, fa trasparire il fatto che per le organizzazioni l'attivazione di programmi formativi destinati ai dipendenti rappresenti un fattore opzionale ma che sia assolutamente necessario per la loro sopravvivenza all'interno di un'ambiente in continua evoluzione.

Negli ultimi anni i mercati sono stati travolti dallo sviluppo digitale, il quale ha portato con sé numerose conseguenze, tra cui il cambiamento nelle esigenze dei diversi attori e nelle modalità operative aziendali. Ciò nonostante, il fatto che i programmi di formazione dei dipendenti ricoprano un fattore fondamentale per lo sviluppo aziendale rimane invariato, ma, si ha assistito ad una rapida conversione da una formazione esclusivamente face-to-face a modalità ibride di e-learning.

L'utilizzo di piattaforme on-line e strumenti interattivi aiuta i dipendenti delle organizzazioni ad acquisire conoscenze e, allo stesso tempo, responsabilizzarli circa l'importanza che ha il mantenimento di un equilibrio tra la continua formazione e lo svolgimento delle proprie mansioni lavorative. Gli strumenti formativi di ultima generazione evidenziano un aumento nella retention delle conoscenze acquisite mediante i programmi di formazione, e un effettivo risparmio da parte delle organizzazioni, dal momento che le spese destinate alla formazione dei dipendenti sono diminuite in media del 30% negli ultimi anni. Perciò, l'attuazione di programmi formativi ibridi permette alle aziende la persecuzione di duplici vantaggi, sia in termini di efficienza relativa all'output, che di accessibilità della formazione. (Poonam Agarwal, 2026)

È stato constatato da numerosi studi che l'On-the-Job Training e l'E-Learning siano le modalità formative con maggiore efficacia nell'aumentare il grado di competenze della forza lavoro.

È necessario che all'interno delle organizzazioni ci sia un allineamento strategico tra il talent management, il quale ricomprende al suo interno il recruiting e il learning and development, e gli obiettivi organizzativi. La funzione di Talent Management and Development ricopre un ruolo strategico per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine definiti a livello centrale della società, specialmente quando è allineato alle questioni di sostenibilità. Infatti, uno dei suoi obiettivi principali è proprio quello di diffondere una cultura sostenibile, per la quale il contributo di ogni singolo individuo è fondamentale per il suo perseguimento.

Buoni programmi di talent development e di successione del personale permettono alle organizzazioni di veicolare le competenze dei dipendenti nella direzione della sostenibilità, dotandoli di strumenti tali da essere in grado di gestire autonomamente i tasks assegnatagli e diffondere responsabilità sostenibile tra i membri dell'organizzazione.

In questo modo, inoltre, viene favorito un migliore talent acquisition, dal momento che la formazione del personale impatta positivamente sulla motivazione dei dipendenti e sulla qualità del lavoro svolto. (Badulescu, 2026)

3.1.2. Reportistica riguardante l'aspetto formativo all'interno dei bilanci non finanziari

Le società, specialmente quelle appartenenti alle categorie incluse nelle normative in materia di informativa finanziaria menzionate in precedenza, necessitano un forte collegamento interno tra funzioni, dal momento che risultano obbligate alla divulgazione dell'informativa concernente le tematiche di sostenibilità. Il focus verte sulla relazione tra la funzione HR e la funzione di accounting, le quali devono coordinarsi circa le informazioni riguardanti la gestione del personale da inserire all'interno del bilancio di sostenibilità.

Nei bilanci di sostenibilità sono presenti innumerevoli informazioni riguardanti il personale dipendente, la cui trattazione al loro interno è definita esaustivamente dai principi di rendicontazione di sostenibilità, come precedentemente esposto.

Le società oggetto di studio fanno parte della categoria delle società di consulenza, in particolare, gran parte del campione è composto dai bilanci di sostenibilità relativi alle filiali delle Big4 collocate in diversi Paesi europei. Tale tipologia di società, in quanto erogatrici di servizi alle aziende, fondano il loro vantaggio competitivo sulle persone; infatti, il core dell'attività di consulenza è proprio il grado di conoscenza e professionalità che coloro che le rappresentano possiedono.

All'interno dei loro bilanci di sostenibilità sono presenti le informazioni riguardanti il numero complessivo di individui che compongono la forza lavoro, con l'indicazione della distribuzione per genere e per età. Inoltre, includono l'informativa relativa alle movimentazioni in entrata e in uscita del personale, con riferimento sia al genere che all'età e alla posizione lavorativa ricoperta. Riguardo la fuoriuscita di personale, in alcuni casi viene evidenziato l'aspetto della volontarietà, ovvero la percentuale di risorse fuoriuscite dalla società volontariamente rispetto a quella per motivazioni quali licenziamenti o pensionamenti. Relativamente alle movimentazioni di personale le società rendicontano il turnover rate, il quale rappresenta un'informazione fondamentale per poter comprendere esternamente il benessere lavorativo percepito dai dipendenti relativo all'ambiente aziendale. Come già precedentemente evidenziato il turnover rate, con il suo antagonista tasso di retention, sono elementi su cui l'HR Management pone moltissima attenzione, dal momento che possono impattare negativamente sulla società. Esternamente possono veicolare le decisioni dei futuri candidati, esponendo la società ad una maggiore difficoltà nel reclutare personale di qualità, qualora evidenziassero insoddisfazione dei dipendenti presenti all'interno.

Negli ultimi anni, grazie alla definizione degli obiettivi dell'Agenda 2030, si è diffusa una crescente attenzione relativa ai temi della diversità e dell'inclusione, facendo sì che le organizzazioni dovessero rendicontare le informazioni riguardanti le politiche messe in atto per favorire equità e non discriminazione sul luogo di lavoro, sia per quanto riguarda le nuove assunzioni che per i passaggi di carriera.

L'attenzione, all'interno di tale elaborato di ricerca, ricade sull'informativa concernente i programmi di formazione che tali società erogano alla loro forza lavoro. Tale tipologia di informativa si rivela essere quella maggiormente esplicitata, ciò è dovuto sia alla facilità del suo tracciamento sia all'importanza che ricopre all'interno delle società ad alto valore di capitale umano. La formazione del personale viene rendicontata sotto diversi aspetti, in particolare all'interno dei bilanci di sostenibilità vengono inserite informazioni di carattere:

1. qualitativo, innanzitutto esplicando le politiche approvate dal management riguardanti lo sviluppo e la formazione, inclusi i programmi attuati per il loro raggiungimento. Contengono l'informativa concernente le modalità con cui vengono erogati i corsi di formazione e le tematiche sulle quali vertono.

Tali società, aventi profili di carattere internazionale, sono spesso promotrici di programmi formativi di alto livello, orientati a far ottenere ai dipendenti skill tecniche-professionali di elevata qualità. Spesso tali società risultano essere associate ad enti nazionali o internazionali, quali ad esempio università o associazioni di categoria, che permettono l'erogazione di programmi formativi mirati all'iscrizione ad albi professionali da parte del personale ad essi interessato e, allo stesso tempo, incentivare l'entrata di nuovo personale qualificato.

2. quantitativo, per la descrizione dei risultati ottenuti circa l'adozione dei programmi formativi, sia dal punto di vista della loro estensione che dei risultati ottenuti dai questionari valutativi destinati ai dipendenti che li hanno frequentati. In particolare, vengono rendicontate le ore complessive erogate, con indicazione del discostamento percentuale rispetto all'esercizio precedente. Da queste poi vengono estratte le ore medie pro-capite, riferite al numero medio di dipendenti presenti all'interno dell'organizzazione nel corso dell'esercizio, e, la ripartizione percentuale relativa alle varie tematiche trattate. Infatti, la formazione destinata ai dipendenti non riguarda solamente skill tecniche, ma verte anche su tematiche quali la sostenibilità, le soft-skills, le quali risultano di fondamentale importanza per poter erogare servizi di qualità, e la salute e sicurezza. In accordo con le politiche di salvaguardia della diversità e dell'inclusione, vengono evidenziate le ore di formazione ripartite per genere ed età.

Dall'estensione dell'informativa relativa all'erogazione dei programmi di formazione emerge la loro fondamentale importanza nella gestione dell'aspetto sociale. Infatti, numerosi studi si sono soffermati sull'incidenza che l'istruzione e la formazione abbiano sulla motivazione degli individui e sulla loro performance.

3.2. Literature Review

Numerosi studi si sono posti l'obiettivo di dimostrare l'esistenza di una correlazione tra la formazione del personale e la performance aziendale, andando ad effettuarne un'analisi da diversi punti di vista. L'erogazione di programmi di formazione destinati al personale è considerata parte dei fattori aventi un'influenza sulla performance aziendale, infatti, possono essere considerati come attività attraverso le quali è possibile favorire l'incremento della produttività e dell'efficienza della forza lavoro. (Campbell, 2006) Nel settore della consulenza la formazione è fondamentale per assicurare alla clientela che i rappresentanti aziendali siano dotati di alti livelli di conoscenza, specialmente in alcuni ambiti. Infatti, è necessario che il personale, prima di tutto, sia aggiornato in ambito normativo dal momento che si tratta di un settore altamente regolato, nel quale la compliance risulta fondamentale. Inoltre, risulta fondamentale il possesso delle skill in ambito tecnologico, le quali permettono al personale lo svolgimento degli incarichi con la maggior efficienza possibile, essendo in grado di sfruttare le nuove tecnologie.

La struttura occupazionale è influenzata dalle caratteristiche strutturali del settore di cui una società fa parte, e da tale aspetto deriva anche la necessità di pianificare ad hoc la struttura dei programmi formativi destinati ai dipendenti. Le forme organizzative di business recenti sono articolate in maniera tale da essere considerate esse stesse ambienti formativi; infatti, la partecipazione dei dipendenti ai programmi formativi è basata sull'interazione tra i loro attributi personali e l'ambiente di lavoro. Lo sviluppo delle competenze professionali ha come conseguenza il miglioramento della performance finanziaria della società di cui fanno parte gli individui, per tale ragione, la relazione tra i programmi formativi e la performance è mediata dallo sviluppo delle competenze, facendo sì che risulti difficile interpretarla quantitativamente. (Vaughan, 2008) L'ambiente formativo di lavoro, come sviluppatosi negli ultimi anni, è un concetto innovativo e strategico che risponde alle necessità di innovazione tecnologica e di miglioramento delle skills individuali, ponendo il focus sulla gestione delle risorse umane e sulle conoscenze. Infatti, le attività formative fanno sì che l'ambiente di lavoro divenga, allo stesso tempo, un ambiente formativo che permetta una risposta più rapida e pervasiva ai cambiamenti imposti dall'ambiente esterno. (Matthews, 1999)

La partecipazione ai programmi formativi permette ai dipendenti di vedere miglioramenti nelle proprie skills, i quali favoriscono un aumento della produttività del singolo individuo, che si traduce a livello aggregato in un incremento dei ricavi totali della società. (Ronald L. Jacobs, 2012)

Facendo riferimento ai programmi formativi, le aziende oltre che della loro predisposizione e valutazione, devono occuparsi della gestione degli impatti derivanti. Infatti, l'HR Management si occupa di mantenere a livelli bassi i tassi di assenteismo e turnover, dal momento che impattano negativamente sull'effettività dei corsi di formazione, e conseguentemente, mediano l'impatto che questi hanno sulla performance aziendale. Di fatto, il tasso di turnover è da considerarsi un costo

figurato aggiuntivo che la società deve prevedere nel momento in cui programma gli investimenti da effettuare in formazione del personale. (Hansson, 2007)

La definizione di politiche di formazione orientate alla sostenibilità, a differenza di quelle tradizionali, fa sì che le attività formative destinate ai dipendenti non siano esclusivamente a loro favore, ma anche della forza lavoro potenziale, e che siano volte alla creazione di ottimali risorse interne. (Betül Balkar, 2024) La formazione viene promossa dalle organizzazioni con lo scopo di fornire alla propria forza lavoro gli strumenti necessari per la gestione dei cambiamenti imposti dall'ambiente esterno, in modo tale da essere in grado di sostenere il vantaggio competitivo. Le competenze, diffuse all'interno dell'organizzazione attraverso la formazione, fungono da perno per il mantenimento della posizione di mercato e un'ottimale comunicazione dei valori ai clienti. Gli investimenti in formazione assicurano alle aziende il raggiungimento di alti livelli di conoscenza, utili per il perseguimento di strategie volte al miglioramento della posizione di mercato. L'analisi condotta sulla relazione tra gli investimenti effettuati dalle società nell'ambito dell'erogazione di programmi di formazione e l'innovazione, mostra una correlazione positiva, evidenziando l'importanza della formazione in ambito di: proprietà intellettuali, marketing e tecnologia. Infatti, tali aree risultano le più impattanti circa la formazione di personale altamente specializzato, che conseguentemente vada a favorire un incremento del posizionamento di mercato e della competitività aziendale. Analizzando la formazione sotto tale punto di vista è possibile affermare che l'erogazione di programmi formativi destinati ai dipendenti sia in grado di favorire il successo della società nel lungo termine, fornendo alla forza lavoro gli strumenti necessari per la gestione del cambiamento. (Emin Neziraj, 2025)

Per la creazione di valore nel lungo termine è necessario che le organizzazioni si adoperino per adottare tutte le politiche atte al mantenimento del vantaggio competitivo, per il quale ricopre un ruolo fondamentale la proprietà intellettuale. Per proprietà intellettuale si fa riferimento non solo a marchi e brevetti, ma anche a metodologie e strategie di gestione della conoscenza. Consiste nell'integrazione di politiche volte alla protezione della proprietà intellettuale e alla sua diffusione all'interno dell'organizzazione. I programmi di formazione, analizzati sotto il punto di vista della proprietà intellettuale, giocano un ruolo fondamentale proprio nello step della condivisione delle informazioni tra gli individui. Lo sviluppo del capitale umano, derivante dall'attività di formazione riguardante la proprietà intellettuale, favorisce la competitività sostenibile della società, specialmente in contesti di dinamicità settoriale caratterizzati da ambienti esterni in costante cambiamento. (Tsankova, 2025) In tali contesti, le conoscenze, quando appropriatamente gestite e diffuse attraverso l'erogazione di programmi formativi, sono da considerarsi strumenti fondamentali nella creazione di un vantaggio competitivo. (Strijlev, 2018)

Le analisi condotte circa la relazione tra i programmi di formazione e gli indicatori di efficienza finanziaria evidenziano una correlazione positiva con il ROI, il quale viene considerato

specificatamente quale ritorno sugli investimenti in formazione del personale. In questo modo si è cercato di valutare l'efficienza finanziaria dei programmi formativi, evidenziando i ricavi generati direttamente dall'incremento di produttività derivante dalla diffusione delle conoscenze. Il ROI, calcolato comparando i costi di formazione e i ricavi ad essi associati, emerge pari a 1.462,5%, mostrando una forte efficienza finanziaria nella gestione dei programmi di formazione. Tale dato evidenzia la necessità per le organizzazioni di implementare costantemente programmi di formazione, volti ad allineare le conoscenze dei dipendenti e gli obiettivi strategici delle organizzazioni stesse, dal momento che il suo significato è traducibile in aumento di: produttività, soddisfazione della clientela ed efficienza organizzativa. (Tsankova, 2025) Inoltre, le analisi effettuate dalla Commissione Europea nel 2021 evidenziano che le società che adottano un approccio di gestione della proprietà intellettuale raggiungono incrementi pari al 30% dei ricavi, rispetto alle società che non investono in programmi di formazione volti al mantenimento della proprietà intellettuale. (Todorova, 2017)

L'Organizational Learning è un approccio dell'HR Management basato sulla conoscenza, composto da: acquisizione, distribuzione e interpretazione delle conoscenze all'interno dell'organizzazione societaria. Esso impatta positivamente sulla performance aziendale sia a livello organizzativo che finanziario. (Huber, 1991) Tale accezione della formazione è tipica delle strutture organizzative adottate dalle Big Four (Deloitte, KPMG, PwC e E&Y), le quali sono accomunate dal medesimo output, la cui qualità dipende dalle abilità e dalle competenze possedute dai singoli individui che erogano i servizi per loro conto. Infatti, è possibile affermare che le differenze di performance tra le società di consulenza prese in esame siano dovute dalle loro risorse intangibili, quali le conoscenze integrate all'interno delle organizzazioni. Tra l'Organizational Learning e la performance organizzativa delle società di consulenza è presente una relazione positiva, derivante dall'interazione tra le varie funzioni dell'HRM, ovvero: recruiting, training and motivation. Tale correlazione viene spiegata dalla continuità dell'erogazione dei programmi di formazione che caratterizza tali realtà societarie, le quali puntano ad un'alta qualità del servizio, misurata attraverso le capacità detenute dalla forza lavoro. Attraverso l'Organizational Learning le società sono in grado di intervenire sulla produttività e sulla qualità dei servizi offerti, andando a veicolare le aspettative della clientela target. Oltre alla diffusione della conoscenza all'interno delle organizzazioni, risulta di particolare importanza la sinergia che si crea tra gli individui che compongono la forza lavoro, proprio attraverso l'erogazione dei programmi formativi all'intera popolazione di dipendenti. (Taher Alkhalaf, 2024)

3.3. Metodologia di studio

3.3.1. Raccolta dati

Tale ricerca verte sul settore di erogazione di servizi di consulenza, all'interno del quale sono presenti moltissime realtà di piccole-medie dimensioni, quali studi professionali o PMI, e poche realtà di rilevanza internazionale, conosciute come Big Four. Il focus è su quest'ultime, dal momento che in Italia rappresentano meno dell'1% delle società presenti sul mercato, ma producono circa il 70% del valore totale di mercato. (Confindustria Assoconsult, 2025)

Le Big Four, ovvero: Deloitte, KPMG, PwC ed E&Y sono al centro di tale ricerca, in particolare facendo riferimento a talune filiali situate all'interno dell'Unione Europea, le quali meglio rendicontano e pubblicano le informazioni riguardanti le politiche di sostenibilità. Oltre alle Big Four sono state considerate alcune filiali europee relative alla società di consulenza BDO, la quale risulta essere in continua crescita sul piano internazionale.

Per quanto riguarda i dati relativi alle società target sono stati presi in considerazione i loro bilanci, pubblicati sui relativi siti internet. I dati concernenti i risultati finanziari, quali il ROI, il ROA e il fatturato sono stati calcolati a partire dai dati reperiti all'interno dei bilanci finanziari, mentre quelli relativi alle ore di formazione e il tasso di turnover del personale dai bilanci di sostenibilità.

3.3.2. Ipotesi da testare

Dopo un'attenta analisi della letteratura esistente in materia di informativa non finanziaria, specialmente riguardante l'aspetto sociale concernente le politiche di formazione del personale, sono emerse diverse considerazioni.

L'aspetto sociale risulta di fondamentale importanza all'interno delle organizzazioni, specialmente nelle società operanti nei settori ad alto valore di capitale umano. Le società di consulenza adottano sistemi di gestione della conoscenza improntati al continuo sviluppo di skills e conoscenze della propria forza lavoro, essendo quindi caratterizzate da ingenti investimenti destinati alla formazione del personale. Tali politiche di formazione vengono adottate allo scopo di permettere ai dipendenti lo svolgimento delle proprie mansioni perseguendo gli alti standard qualitativi imposti a livello globale. A livello logico è quindi facilmente deducibile la correlazione tra l'aumento dei livelli di conoscenza del personale e la qualità dei servizi da essi erogati. Infatti, tale ricerca si pone l'obiettivo di studiare l'esistenza di una relazione tra gli investimenti in formazione e le performance aziendali, cercando di individuare a livello quantitativo l'impatto che suddetti investimenti hanno sulla performance finanziaria aziendale delle società di consulenza.

A seguito delle considerazioni teoriche precedentemente esposte emerge che gli investimenti in formazione contribuiscano ad aumentare il valore del capitale umano e a migliorare la performance finanziaria delle società di consulenza. Per dimostrare tale ipotesi è necessario scomporla in sotto-ipotesi, in modo tale da isolare le diverse variabili considerate, le quali sono:

1. esiste una correlazione negativa tra gli investimenti in formazione (ore pro capite) e il tasso di turnover dei dipendenti.
2. esiste una correlazione positiva tra gli investimenti in formazione (ore pro capite) e la performance finanziaria, misurata dal ROA.
3. esiste una correlazione positiva tra gli investimenti in formazione e la performance finanziaria societaria, misurata dal ROE.

3.4. Evidenze empiriche

3.4.1. I risultati ottenuti

L'analisi è stata condotta con l'obiettivo di verificare empiricamente quanto enunciato dalle evidenze letterarie circa il capitale umano quale driver di valore aziendale, ovvero di testare se e in che misura le variabili HR, presenti nei bilanci non finanziari, contribuiscano a spiegare la performance finanziaria aziendale. Per verificare l'affidabilità della letteratura e testare le ipotesi da essa estratte sono state condotte due diverse tipologie di test. L'analisi di correlazione, che consente di osservare direzione e intensità delle associazioni tra le variabili selezionate, e i modelli di regressione multipla, i quali permettono di stimare l'effetto specifico di turnover e formazione sulla performance.

I risultati ottenuti offrono una prima evidenza quantitativa della relazione esistente tra le politiche HR e i risultati economico-finanziari nel settore della consulenza aziendale, confermando la crescita dell'importanza delle metriche sociali all'interno della rendicontazione non finanziaria.

Correlation Matrix

		ROA	ROE	Fatturato	Turnover rate
ROA	Pearson's r	—			
	Spearman's rho	—			
ROE	Pearson's r	0.175	—		
	Spearman's rho	-0.088	—		
Fatturato	Pearson's r	-0.155	-0.273	—	
	Spearman's rho	-0.023	-0.353	—	
Turnover rate	Pearson's r	-0.183	-0.164	-0.483*	—
	Spearman's rho	-0.220	-0.084	-0.435*	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

I risultati mostrano che il tasso di turnover del personale è correlato negativamente, in maniera moderata e statisticamente significativa, con il fatturato (Pearson's $r = -0.483$, $p < .05$). Da tale evidenza è possibile dedurre che a livelli più elevati di turnover è associata una riduzione della capacità produttiva all'interno delle società di consulenza.

Le correlazioni tra il tasso di turnover e gli indicatori di redditività risultano invece deboli e non significative (ROA: $r = -0.183$; ROE: $r = -0.164$). Allo stesso modo, le ore di formazione non mostrano correlazioni significative con le misure di performance finanziaria analizzate.

Model Coefficients - ROA

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.21110	0.24841	0.850	.405
Fatturato	-8.74e-11	8.07e-11	-1.084	.290
Turnover rate	-0.90409	0.89144	-1.014	.322
Ore formazione pro capite	0.00253	0.00107	2.361	.027

Model Fit Measures

				Overall Model Test			
Model	R	R ²	Adjusted R ²	F	df1	df2	p
1	0.546	0.298	0.202	3.11	3	22	.047

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Overall Model Test			
				F	df1	df2	p

Note. Models estimated using sample size of N=26

Collinearity Statistics

	VIF	Tolerance
Fatturato	1.37	0.729
Turnover rate	1.40	0.714
Ore formazione pro capite	1.09	0.921

Per valutare l'effetto che le variabili HR hanno sulla performance operativa è stato stimato un modello di regressione multipla, con il ROA come variabile dipendente. Il modello emerge complessivamente significativo ($F = 3.11$, $p = .047$), giustificando il 29.8% della varianza ($R^2 = 0.298$). Tra le variabili analizzate, l'unica statisticamente significativa è rappresentata dalle ore di formazione pro capite ($\beta = 0.00253$, $t = 2.361$, $p = .027$). Da ciò ne consegue che a maggiori livelli d'investimento in formazione sia associato un incremento del ROA, fornendo evidenza empirica a supporto della seconda ipotesi di tale elaborato di ricerca, secondo la quale lo sviluppo del capitale umano contribuisce alla redditività operativa delle società di consulenza.

Differentemente, il turnover e il fatturato non risultano essere variabili significativamente impattanti sul ROA (rispettivamente $p = .322$ e $p = .290$).

Model Coefficients - ROE

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	121.470	58.211	2.087	.049
Fatturato	-3.04e-8	1.89e-8	-1.608	.122
Turnover rate	-321.834	208.898	-1.541	.138
Ore formazione pro capite	-0.124	0.251	-0.493	.627

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Overall Model Test			
				F	df1	df2	p
1	0.360	0.130	0.0112	1.09	3	22	.372

Note. Models estimated using sample size of N=26

Collinearity Statistics

	VIF	Tolerance
Fatturato	1.37	0.729
Turnover rate	1.40	0.714
Ore formazione pro capite	1.09	0.921

Il modello stimato con il ROE come variabile dipendente non risulta significativo ($F = 1.09$, $p = .372$; $R^2 = 0.130$). Nessuna delle variabili analizzate presenta coefficienti statisticamente significativi. Da tale risultato emerge che il ROE non sia particolarmente influenzato dalle politiche HR.

Essendo il ROE l'indicatore di redditività per gli azionisti, esso risulta essere fortemente influenzato dalle scelte concernenti la struttura finanziaria e le politiche di capitale definite dal management. Per tale motivo risulta essere quello meno direttamente collegato alle dinamiche operative.

I risultati ottenuti non emergono come statisticamente rilevanti, evidenziando correlazioni moderate. Ciò è dovuto anche al fatto che è stato utilizzato un campione di società limitato ($N = 30$), dovuto al fatto che le società di consulenza, essendo formate da network di legal entities, non sempre rendono pubbliche sui loro siti internet le informazioni necessarie per essere prese in considerazione in tale analisi.

3.4.2. Implicazioni teoriche e pratiche

La valutazione dei risultati emersi a seguito dell'analisi empirica svolta conferma quanto presente in letteratura riguardo il capitale umano e il suo impatto sulla sfera organizzativa e produttiva aziendale. Inoltre, supporta le teorie resource-based secondo le quali gli investimenti destinati allo sviluppo delle competenze del personale generano vantaggi competitivi difficilmente imitabili, e la teoria secondo cui la mobilità del personale comporta perdita di conoscenze tacite e, di conseguenza, di capacità

dell'impresa di generare valore. È corretto quindi considerare il turnover come un costo organizzativo indiretto, specialmente all'interno dei settori ad alta intensità di conoscenza.

A livello manageriale le implicazioni vertono sulla sfera della gestione del personale, facendo emergere la necessità di implementare le azioni volte alla formazione del personale e all'aumento della retention. Per quanto riguarda la formazione, le società di consulenza dovrebbero considerare le metriche HR nella definizione delle politiche finanziarie, in modo tale da permettere l'allineamento tra la formazione e la creazione di valore economico. Inoltre, risulta necessario intervenire sulla retention dei dipendenti, attraverso politiche di welfare e sistemi di riconoscimento, per evitare la perdita di risorse umane critiche e garantire la continuità della capacità di generare ricavi.

Conclusione

L'analisi condotta evidenzia come il capitale umano abbia assunto un ruolo sempre più importante all'interno della definizione delle strategie aziendali, specialmente per quanto riguarda i suoi impatti sulla società e sull'azienda stessa. L'evoluzione del contesto economico ha fatto sì che si passasse dal considerare i lavoratori come un mero fattore produttivo di costo ad una risorsa strategica, in grado di contribuire alla creazione di valore nel lungo periodo. Da ciò è inoltre derivata l'evoluzione congiunta delle normative europee in ambito di sostenibilità non finanziaria e di standard di reporting, le quali hanno portato ad una maggiore trasparenza riguardante le tematiche quali formazione, benessere organizzativo e sviluppo delle competenze dei dipendenti.

La letteratura esaminata riguardante il capitale umano conferma l'esistenza di una relazione positiva tra la gestione efficace del capitale umano e le performance aziendali, in particolare quelle legate agli aspetti organizzativi ed economico-finanziari. Di fatti, le organizzazioni che destinano parte delle loro fonti finanziarie in investimenti legati all'accrescimento del capitale umano, intesi in termini di sviluppo delle competenze, della valorizzazione delle persone e della creazione di ambienti di lavoro inclusivi; beneficiano di livelli superiori di produttività e innovatività. Tale relazione positiva ha ripercussioni positive sulle performance finanziarie delle organizzazioni, contribuendo al rafforzamento della competitività aziendale.

In particolare, l'investimento di risorse finanziarie destinate all'implementazione di programmi di formazione permette alle organizzazioni di veicolare la produttività verso l'efficienza operativa ed economica.

Bibliografia

- Badulescu, A. (2026). Developing a new model for talent management and employee performance: the role of training and employee development in the sustainability of organizations. *Frontiers in Sustainability*, 1-13.
- Becker, G. S. (1964). Introduction to "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition. In G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition* (p. 3). NBER.
- Betül Balkar, N. K. (2024). Analysing Employee Training Policies of the High Revenue Companies: Examples From Turkey. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 1-31.
- Birhanu Daba Chali, V. L. (2024). The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises. *Risk and Financial Management*, 1-13.
- Campbell, M. (2006). Counting the value of learning. *Training Journal*, 28-30.
- Cañibano, L. (2022). Contabilidad e intangibles: una visión actual. *Contabilidad e intangibles: una visión actual*, 39-60.
- Commissione Europea. (2017). Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali. *COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO*, (p. 11). Bruxelles.
- Commissione europea. (2021). Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali. *COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI*, (p. 37). Bruxelles.
- Confindustria Assoconsult. (2025). 16° Rapporto 2024-2025. *Osservatorio Management Consulting in Italia*, 1-48.
- EFRAG. (2023). European sustainability reporting standards (ESRS). *ANNEX I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772*, (p. 421).
- Elena Tonova, O. G. (2025). HR Innovations, Human Capital and Financial Stability: Interrelationships and Interaction on the Example of International Companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 585-599.
- Emin Neziraj, E. H. (2025). Business Education and Training System in Financial Industries with a focus on Outcome Assessment. *Veredas do Direito*, 1-24.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). GRI 401: Occupazione 2016., (p. 18).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). GRI 404: Formazione e istruzione 2016., (p. 15).

- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2021). GRI 1: Principi di rendicontazione 2021., (p. 40). Amsterdam.
- Hanlu Cheng, S. G. (2025). Sustainability reporting assurance and corporate employment structure: empirical evidence from Chinese listed companies. *Humanities & Social Sciences Communications*, 1-13.
- Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Personnel Review*, 311-331.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science*, 88-115.
- International Integrated Reporting Council. (2013). The International IR Framework. *Integrated Reporting*, (p. 37).
- International Organization for Standardization. (2015). Quality management principles. *Quality*, 1-18.
- International Organization for Standardization. (2018). Discovering ISO 26000. *26000 Guidance on social responsibility*, 1-19.
- International Organization for Standardization. (2019). Retrieved from Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:en>
- International Organization for Standardization. (2020, Aprile). *Online Browsing Platform (OBP)*. Retrieved from iso.org: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- João Leitão, D. P. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-20.
- Jose Carlos Aliaga, R. G. (2025). Knowledge Management Between Employee Turnover Intention and Service Quality in IT Outsourcing. *Journal of Organizational and End User Computing*, 1-25.
- Kenton, W. (2026, Aprile 08). *Understanding Human Capital and Its Impact on Business Growth*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>
- Kiwook Kwon, C. O. (2023). High-performance work systems and firm performance: the mediation effect of the quality of employee turnover. *Asian Business & Management*, 544-569.
- Mabungela Mvuyisi, I. M. (2023). Assessing the impact of on-the-job training on employee performance: A case of integrated tertiary software users in a rural university. *International journal of research in business and social science*, 90-98.
- Mark K. Singley, J. R. (1989). The Transfer of Cognitive Skill. *Harvard University Press*.
- Matthews, P. (1999). Workplace learning: developing an holistic model. *The Learning Organization: An International Journal*, 18-29.

- Ming-Chuan Wang, S.-Y. C.-W. (2024). The relationship between corporate governance, employee salaries, salary gaps and financial performance. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 121-153.
- N. Bontis, N. D. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 391-402.
- Parlamento Europeo. (2014). Direttiva 2014/95/UE. *DIRETTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO* , (p. 9).
- Parlamento Europeo. (2022). Direttiva (UE) 2022/2464. *DIRETTIVA (UE) 2022/2464 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO* , (p. 66).
- Poonam Agarwal, S. G. (2026). Impact of Hybrid Employee Development Intervention on Employee Performance. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1-16.
- RisorseUmane-HR. (2023, 11 04). *HRM - Guida completa*. Retrieved from <https://www.risorseumane-hr.it/hrm-human-resources-management-guida-completa/>
- Ronald L. Jacobs, M. J.-R. (2012). *Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): an introduction to this training approach and the KNPC experience*. Emerald Publishing.
- Sabrina Wieland, B. S. (2015). The relationship between employee orientation, financial performance and leverage. *Social Responsibility Journal*, 716-733.
- Shailendra R. Patil, A. R. (2023). Work-Life Harmony as a Mediator in Employee's Staying Intention. *Business Studies*, 12-19.
- Shashank Gupta, R. J. (2025). Are Companies Walking the Talk on Diversity and Inclusion? A Holistic Examination of Human Capital Disclosure Practices. 15.
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in Professional Software Design: A Process Study. *Journal of Applied Psychology*, 703-715.
- Štěpánka Hronová, M. Š. (2021). Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*, 1-34.
- Strijlev, H. (2018). Business Models in Creative Industries. *Media and Public Communications Journal*.
- Taher Alkhalaf, A. B. (2024). HRM practices, organizational learning and organizational performance: evidence from the big four financial services in France. *The Learning Organization*, 797-816.
- Thomas H. Davenport, L. P. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*, 1-15.
- Todorova, S. (2017). Management of Industrial Property. *Economic Strategies Journal*.

- Treccani. (2012). *Dizionario di Economia e Finanza (2012)*. Retrieved from Enciclopedia Treccani: [https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)
- Tsankova, G. (2025). Intellectual property as a strategic tool for enhancing competitiveness: the role of training programs. *Strategies for Policy in Science and Education*, 89-105.
- Vaughan, K. (2008). Workplace Learning: A Literature Review. In K. Vaughan, *Workplace Learning: A Literature Review* (pp. 1-52). New Zealand: NZCER Press.
- Vita, A. D. (2025, 09 04). *KPI HR: caratteristiche, esempi e vantaggi*. Retrieved from Altamira: <https://www.altamirahrm.com/it/blog/kpi-hr>
- Wentao Chi, Y. C. (2020). Employee satisfaction and the cost of corporate borrowing. *Finance Research Letters*, 1-10.
- Woan-lih Liang, D. N.-N.-T. (2023). Employee welfare and firm financial performance revisited. *Managerial Finance*, 248-269.