

Il capitale umano

come leva di finanza strategica

Il costo invisibile di perdere le persone e il valore di investire nelle competenze.



Monica Malnati

Presidente HR Ticino

[in linkedin.com/in/monica-malnati](https://www.linkedin.com/in/monica-malnati)



Quando si parla di finanza strategica, il pensiero va spesso agli investimenti, alla liquidità, alla struttura del capitale, alla pianificazione di lungo periodo e alla capacità dell'impresa di innovare e governare il cambiamento. È una lettura corretta, ma non completa. Perché ogni scelta finanziaria o progetto di crescita passa dalle persone che devono realizzarlo.

Il capitale umano non è un tema "solo HR". È una leva economica. Incide sulla produttività, sulla qualità del servizio, sulla continuità operativa, sulla capacità di trattenere competenze e sulla reputazione dell'impresa. Eppure, quando la pressione sui costi aumenta, il personale viene ancora spesso letto come voce di spesa. Stipendi, contributi, formazione, benefit: tutto è visibile nel conto economico. Meno visibile, ma altrettanto reale, è il costo di non investire nelle persone.

La domanda che un imprenditore dovrebbe porsi non è soltanto: "quanto mi costa questa persona?". La domanda più strategica è: "quanto mi costa perderla o non metterla nelle condizioni di contribuire pienamente?".

Perdere una persona valida significa molto più che aprire una nuova selezione. Significa perdere conoscenza, relazioni, memoria organizzativa, affidabilità, capacità di risolvere problemi e parte della fiducia interna costruita nel tempo. In alcuni ruoli, il valore non è scritto solo nella job description: è nella conoscenza dei clienti, dei processi, delle criticità non formalizzate, delle soluzioni trovate negli anni. Quando una persona se ne va, non esce solo un collaboratore: esce un pezzo di competenza accumulata. Eppure molte aziende lo affrontano in modo reattivo. Ci si attiva quando la persona dà le dimissioni; si cerca un sostituto quando il vuoto è aperto; si scopre l'importanza di una competenza quando non è più disponibile. Questo approccio non è governo del capitale umano: è gestione dell'emergenza. Le stime internazionali aiutano a dare concretezza al tema.

Gallup indica che il costo di sostituzione di un collaboratore può variare, in modo conservativo, da metà a due volte il salario annuo, considerando costi diretti e indiretti di turnover. Il dato va adattato a contesto, settore e seniority, ma il messaggio è chiaro: il turnover non è gratuito. È una decisione economica subita se non è governata.

I costi più evidenti sono quelli di reclutamento, selezione, consulenti esterni, onboarding e formazione iniziale. Ma i costi più importanti sono spesso nascosti: posizione scoperta, sovraccarico dei colleghi, perdita temporanea di produttività, errori di transizione, tempo dedicato a ricostruire competenze, impatto sul clima, rischio di perdere clienti o qualità di servizio. Se la persona che esce era un punto di riferimento, il costo può diventare anche culturale: demotivazione, incertezza, domande interne sul futuro dell'organizzazione.

Per questo la gestione delle persone rientra pienamente nella finanza strategica. Investire, innovare e governare — tre parole chiave di questa edizione — valgono anche per il capitale umano. Investire significa formare, sviluppare, ascoltare, creare condizioni di lavoro sostenibili. Innovare significa ripensare ruoli, competenze e modalità di collaborazione. Governare significa non lasciare al caso la crescita delle persone, la successione nei ruoli chiave e la trasmissione del know-how.

Un'impresa può avere una buona strategia, ma senza persone ingaggiate, competenti e guidate con chiarezza, la strategia resta sulla carta. La capacità di execution dipende dalla qualità dell'organizzazione. Anche i dati globali sul coinvolgimento confermano una direzione: il modo in cui le persone vivono il lavoro ha conseguenze economiche, non solo relazionali.

In questo quadro, le cosiddette soft skills diventano tutt'altro che "soft": comunicazione, leadership, collaborazione, responsabilità, gestione dei conflitti, capacità decisionale e ascolto incidono sulla performance.



Un manager che evita feedback o non valorizza le persone può generare costi concreti: rallentamenti, errori, disimpegno, conflitti, dimissioni. Questo vale in modo particolare per il nostro territorio. Il Ticino è composto da molte realtà imprenditoriali radicate, PMI ed aziende familiari, dove la relazione tra persone, clientela e reputazione è decisiva.

In contesti di questo tipo, perdere collaboratori esperti non significa solo sostituire una funzione: può significare indebolire una relazione commerciale, interrompere una continuità operativa e disperdere competenze non sempre formalizzate. La domanda è allora questa: quante aziende conoscono davvero il valore delle persone che rischiano di perdere? Non basta sapere quante persone lavorano in azienda o quanto costa il personale. Occorre conoscerle, sapere quali ruoli sono critici, quali competenze sono concentrate in poche mani, quanto tempo servirebbe per sostituirli e quali conoscenze non sono documentate. Senza questa lettura, il capitale umano resta uno slogan. Con questa lettura, diventa una leva di finanza strategica.

Perdere una persona valida significa molto più che aprire una nuova selezione. Significa perdere conoscenza, relazioni, memoria organizzativa, affidabilità, capacità di risolvere problemi e parte della fiducia interna costruita nel tempo.

Dal punto di vista di HR Ticino, questo è uno dei messaggi più importanti da portare nel dibattito economico: le persone non sono un capitolo separato dalla strategia d'impresa. Sono parte della strategia. Associazioni professionali, aziende, istituzioni e mondo della formazione devono costruire un ecosistema in cui le competenze possano svilupparsi, aggiornarsi e restare nel territorio. Perché un territorio competitivo non è fatto soltanto di infrastrutture, fiscalità e accesso ai mercati. È fatto anche di capitale umano preparato, motivato e capace di affrontare il cambiamento.

Naturalmente, investire nelle persone non significa aumentare i costi in modo indiscriminato. Significa scegliere dove l'investimento produce valore: formazione mirata, percorsi di crescita, sistemi di valutazione seri, leadership preparata, ascolto organizzativo, piani di successione, benessere, chiarezza degli obiettivi. Significa anche misurare meglio: non solo quante persone lavorano in azienda, ma quante competenze critiche sono presidiate; non solo quanto si spende in formazione, ma quali capacità vengono rafforzate; non solo quanti collaboratori lasciano l'azienda, ma perché se ne vanno e quanto costa sostituirli.

La finanza strategica richiede visione di lungo periodo e lucidità. E la lucidità impone di guardare anche a ciò che non appare subito nei numeri. Il capitale umano è, per definizione, un investimento di lungo periodo. I risultati non sempre sono immediati, ma l'assenza di investimento produce conseguenze rapide: perdita di talento, indebolimento del clima, difficoltà di attrazione, minore capacità di innovare. In un contesto che cambia velocemente, la vera domanda non è se investire nelle persone, ma quanto costa non farlo.

Forse è arrivato il momento di smettere di dire che le persone sono importanti e chiedersi se le nostre scelte lo dimostrano davvero. Perché il capitale umano non è un "nice to have", né un tema da evocare solo nei momenti celebrativi o per migliorare la propria immagine. È una leva di investimento, innovazione e governo. È parte della solidità finanziaria dell'impresa, anche quando non compare nello stato patrimoniale.

Le aziende che comprenderanno questo passaggio avranno un vantaggio competitivo. Non perché tratteranno meglio le persone per ragioni puramente etiche, ma perché avranno capito una verità imprenditoriale essenziale: le competenze generano margini, la continuità genera fiducia, la fiducia genera relazioni e le relazioni generano valore. Ignorare questa catena significa esporsi a un costo che qualcuno dovrà pagare.

Una buona gestione delle persone non garantisce da sola il successo di un'impresa. Ma una cattiva gestione può comprometterlo profondamente. È qui che il capitale umano diventa finanza strategica: quando l'imprenditore comprende che trattenere, sviluppare e valorizzare le persone significa proteggere valore economico, ridurre rischi e costruire competitività sostenibile nel tempo.

