

## "Articolo estratto da U&C n.1 – Gennaio 2018"

### IMPORTANZA DELLA QUALIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE NEI SISTEMI DI GESTIONE UNI EN ISO 9001.

Giovanni Mattana

#### 1-LO SCENARIO: IL RUOLO STRATEGICO DELLE RU NELL'ECONOMIA E NELLO SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI E DELLE NAZIONI

Già vent'anni orsono Robert Reich, Ministro del lavoro USA diceva: "*Stiamo assistendo ad una trasformazione che altererà l'organizzazione della politica e dell'economia del prossimo secolo. Non ci saranno più prodotti o tecnologie nazionali, né esisteranno aziende e industrie nazionali. I principali cespiti attivi di una nazione saranno costituiti dalla professionalità e dalla creatività dei suoi cittadini*".

Ora, nel documento del World Economic Forum '*The Human Capital Report 2016*', si parte dal fatto che la quarta rivoluzione industriale sta rivoluzionando fortemente gli assetti e le prassi vigenti su tutti i fronti: dall'occupazione alla formazione/trasformazione delle nuove competenze, dai mercati agli assetti geopolitici, dai consumi alle scelte di vita; gestire questa rivoluzione/transizione richiede strategie e leadership di lungo periodo. Sono le persone con i loro comportamenti e le loro competenze che possono far vincere o far perdere le sfide decisive. Il capitale umano e il capitale intellettuale sono i nuovi indicatori di prosperità delle Nazioni. La fondamentale gara mondiale per l'apprendimento richiede consapevolezza e strategie di lungo periodo.

Purtroppo l'Italia è posizionata al momento al 36° posto ed è penalizzata da varie aree di debolezza (dalla sottoccupazione dei giovani-siamo al 123° posto, all'addestramento degli staff- 119° posto). Il capitale intellettuale italiano non sta tenendo il passo delle Nazioni di confronto. E ciò non è ancora percepito come rischio strategico prioritario.

#### 2- IL RUOLO STRATEGICO DELLE RISORSE UMANE NELLA UNI CEN ISO 9001

##### ISO 9001:2015

Non andrebbe mai dimenticato che la '**PARTECIPAZIONE ATTIVA DELLE PERSONE**' è uno dei sette Principi base della Gestione per la Qualità; la Norma ISO 9000 ne presenta esplicitamente il fondamento logico, i benefici attesi, le possibili azioni.

È forse utile richiamarne, in merito, alcuni requisiti specifici della ISO 9001, il cui rispetto dovrebbe essere necessario per la certificazione.

##### 7.1.2 Persone

*L'organizzazione deve determinare e rendere disponibili le persone necessarie per l'efficace attuazione del sistema di gestione per la qualità e per il funzionamento e il controllo dei propri processi.*

##### 7.2 Competenza

*L'organizzazione deve:*

- a) *determinare le competenze necessarie per le persone che svolgono attività lavorative sotto il suo controllo che influenzano le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;*
- b) *assicurare che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, formazione, o esperienza appropriate;*
- c) *ove applicabile, intraprendere azioni per acquisire le necessarie competenze e valutare l'efficacia delle azioni intraprese;*
- d) *conservare appropriate informazioni documentate quale evidenza delle competenze.*

##### 7.1.6 Conoscenza organizzativa

*L'organizzazione deve determinare la conoscenza necessaria per il funzionamento dei propri processi e per conseguire la conformità di prodotti e servizi. Tale conoscenza deve essere mantenuta e messa a disposizione per quanto necessario. Nell'affrontare necessità e tendenze di cambiamento, l'organizzazione deve considerare la propria conoscenza attuale e determinare come acquisire o accedere a ogni necessaria conoscenza aggiuntiva e aggiornamento richiesto.*

*NOTA 1 La conoscenza organizzativa è la conoscenza specifica dell'organizzazione, maturata attraverso l'esperienza. Queste informazioni sono utilizzate e condivise al fine di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.*

NOTA 2 La conoscenza organizzativa può essere basata su:

- a) risorse interne (per esempio proprietà intellettuale, conoscenze maturate con l'esperienza, lezioni apprese da fallimenti o da progetti che hanno avuto successo, acquisizione e condivisione di conoscenze ed esperienze non documentate, risultati dei miglioramenti ottenuti nei processi, prodotti e servizi);
- b) risorse esterne (per esempio norme, fonti accademiche, conferenze, raccolta di conoscenze dai clienti o fornitori).

### 3-ESTENSIONI E APPROFONDIMENTI IN NORME COLLEGATE ALLA ISO 9001

Nelle seguenti Norme vengono estesi i contenuti rispetto a quanto sopra ricordato.

#### -UNI ISO 10018-Linee guida per il coinvolgimento e la competenza delle persone nei sistemi di gestione per la qualità

L'utilizzo della ISO 10018 è suggerito dalla ISO 9001 per tutti i punti della 9001.

Nella UNI ISO 10018 il processo strategico per il coinvolgimento e la competenza è presentato nella seguente figura:

UNI ISO 10018 Linee guida per il coinvolgimento e la competenza delle persone nei sistemi di gestione per la qualità  
Nella UNI ISO 10018 il processo strategico per il coinvolgimento e la competenza è presentato nella seguente figura:

Figura 1 - Processo strategico per il coinvolgimento e la competenza delle persone.



Il modello di processo (vedere figura 2) illustra azioni, risultati e piani tattici per il coinvolgimento e la competenza delle persone.

Se il coinvolgimento e la competenza delle persone sono monitorati, misurati ed analizzati nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, questo produce risultati che permettono all'alta direzione di prendere decisioni per il miglioramento, portando così il conseguimento di più elevati livelli di soddisfazione del cliente.

Il capitolo 4 della norma "Gestione del coinvolgimento e della competenza delle persone" tratta in dettaglio i seguenti temi:

4.1 Generalità

4.2 Coinvolgimento e strategia della leadership

4.3 Processo di coinvolgimento delle persone e di acquisizione della competenza, vedi figura 2.

4.4 Analisi del coinvolgimento delle persone e dell'acquisizione della competenza

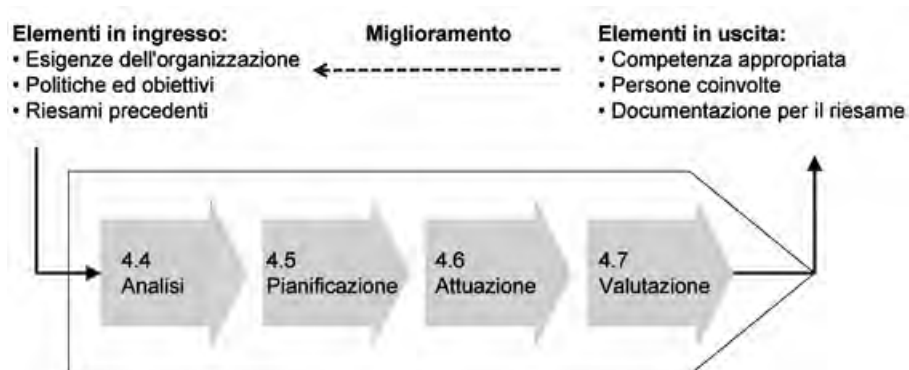
4.5 Pianificazione del coinvolgimento e della competenza

4.6 Attuazione

4.7 Valutazione

4.3 Processo di coinvolgimento delle persone e di acquisizione della competenza

La competenza può essere trattata in piani di sviluppo che contribuiscono anche al coinvolgimento delle persone. Il processo per il coinvolgimento delle persone e per l'acquisizione della competenza è descritto in figura 2



In appendice alla norma è anche riportata una griglia di autovalutazione, sia per la competenza che per il coinvolgimento.

### **-UNI CEN ISO 9004- Gestire un'organizzazione per il successo durevole. L'approccio della gestione per la qualità**

Anche la ISO 9004, dato il suo scopo, estende i contenuti della 9001. Se ne riportano alcuni chiari richiami specifici.

#### **6.3.1 Gestione delle persone**

*Le persone costituiscono una risorsa importante per un'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento accresce la loro capacità di creare valore per le parti interessate. L'alta direzione, utilizzando la propria leadership, dovrebbe creare e mantenere una vision e valori condivisi e un ambiente interno in cui le persone possano sentirsi completamente coinvolte nel conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.*

*6.3.2 Poiché le persone sono tra le risorse più preziose e più critiche, è necessario assicurare che il loro ambiente di lavoro incoraggi la crescita personale, l'apprendimento, il trasferimento di conoscenze e il lavoro di gruppo. La gestione delle persone dovrebbe essere condotta attraverso un approccio pianificato, trasparente, etico e socialmente responsabile. L'organizzazione dovrebbe assicurare che le persone comprendano l'importanza del loro contributo e del loro ruolo.*

#### **6.3.3 Competenza delle persone**

*Al fine di assicurarsi di disporre delle competenze necessarie, l'organizzazione dovrebbe stabilire e mantenere un "piano di sviluppo delle persone" e processi associati.*

#### **6.7.3 Conoscenze**

*L'alta direzione dovrebbe accertare in che modo sia identificata e protetta l'attuale base di conoscenze dell'organizzazione. L'alta direzione dovrebbe inoltre considerare come ottenere, da fonti interne ed esterne, quali istituzioni accademiche e professionali, le conoscenze necessarie per soddisfare le esigenze presenti e future dell'organizzazione.*

### **-ISO/DIS 30401 Knowledge management systems - Requirements**

**Il Knowledge management (KM) è una disciplina focalizzata sui modi con cui un'organizzazione crea e usa la conoscenza. La norma per questo sistema di gestione uscirà nel 2018.**

*"Many organizations are therefore beginning to realise that knowledge is an organizational asset that needs to be managed like any other asset (bearing in mind the intangible nature of knowledge). It needs to be developed, retained, shared, adapted and applied so that staff in all locations, and of all ages, can make effective decisions and take aligned actions based on the experience of the past and new insights into the future".*

### **4-UNA ESIGENZA SEMPRE PIÙ URGENTE: IL RECUPERO DELLA PRIORITÀ STRATEGICA DELLA COMPETENZA E CREATIVITÀ DELLE PERSONE**

Anche nelle pratiche certificative (inclusi gli audit esterni e interni) è stato spesso sotto applicato il rispetto puntuale dei requisiti sopra riportati riguardanti le Risorse Umane.

E' un altro indizio della scarsa attenzione al tema. Si constata un'insufficiente consapevolezza del fatto che ormai molte conoscenze invecchiano più velocemente delle macchine e sulle conoscenze si fa molta meno manutenzione che sulle macchine! C'è poco stimolo a conoscere quanto stanno invecchiando le nostre conoscenze; si riscontra, non sempre ma in troppi casi, poco interesse a stare al passo con la crescente velocità di cambiamento delle conoscenze; la quota di popolazione 25-64enne che partecipa a iniziative d'istruzione e formazione è molto al di sotto della media europea; ci sono pochi strumenti d'incentivazione a valorizzare la crescita e la dinamica delle proprie competenze...

Tutto ciò concorre a quello che è definito il *Capitale intellettuale di una Nazione*, la somma delle competenze e conoscenze e prassi, reali e potenziali; tale Capitale intellettuale costituisce un fattore abilitante d'importanza sempre maggiore nella competizione fra Nazioni; l'Italia sta perdendo terreno, su tale fattore, rispetto alle Nazioni concorrenti; alcuni recenti segnali mostrano qualche segno di crescita di consapevolezza: occorre estenderli in tutte le direzioni e applicazioni, in attesa di una forte strategia complessiva.