

## **CRESCE, NELL'ISO, IL PESO DELLE RU: la nuova ISO 10018 e il nuovo TC 260**

Giovanni Mattana, Presidente Commissione UNI Gestione Qualità e Metodi Statistici

*A supporto di tale affermazione contribuiscono due fatti:*

*-la recentissima uscita della Iso **10018-Linee guida per il coinvolgimento e la competenza del personale**, che integra, interpreta e supporta il ruolo delle RU nella Iso 9001*

*-la costituzione di un nuovo comitato Iso, il **TC 260 - Human Resource Management**.*

*Nel seguito considereremo separatamente questi due fatti.*

### **A- La nuova ISO 10018**

Nel lontano 2004, entro il Comitato internazionale incaricato, si rilevò che gli aspetti relativi al personale nella iso 9001 erano relativamente sottovalutati; l'anno dopo, partendo dall'affermazione contenuta nei principi dei sistemi qualità che "le persone sono l'essenza dell'organizzazione", venne presa la decisione di avviare lo studio di una nuova Norma per il (quality) management per sviluppare la competenza e gli aspetti relativi al personale. Ora la norma è uscita e ne è in corso la traduzione italiana.

Nella Introduzione nella norma si legge:

#### **0.1 Generalità**

La performance complessiva di un sistema di gestione per la qualità e dei suoi processi in definitiva dipende dal coinvolgimento delle persone e dal fatto che esse siano adeguatamente introdotte e inserite nell'organizzazione.

Il coinvolgimento del personale è importante perché un sistema di gestione della qualità dell'organizzazione raggiunga i risultati stabiliti, coerenti ed allineati con le strategie e i valori dell'organizzazione stessa.

Diventa allora critico identificare, sviluppare e valutare le conoscenze, le abilità, i comportamenti e l'ambiente di lavoro richiesto per ottenere un efficace coinvolgimento delle persone con la necessaria competenza.

Questa norma internazionale fornisce le linee guida per quei fattori umani che influenzano il coinvolgimento e la competenza delle persone e crea valore che aiuta a raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

#### **0.2 Relazioni con il sistema di gestione per la qualità**

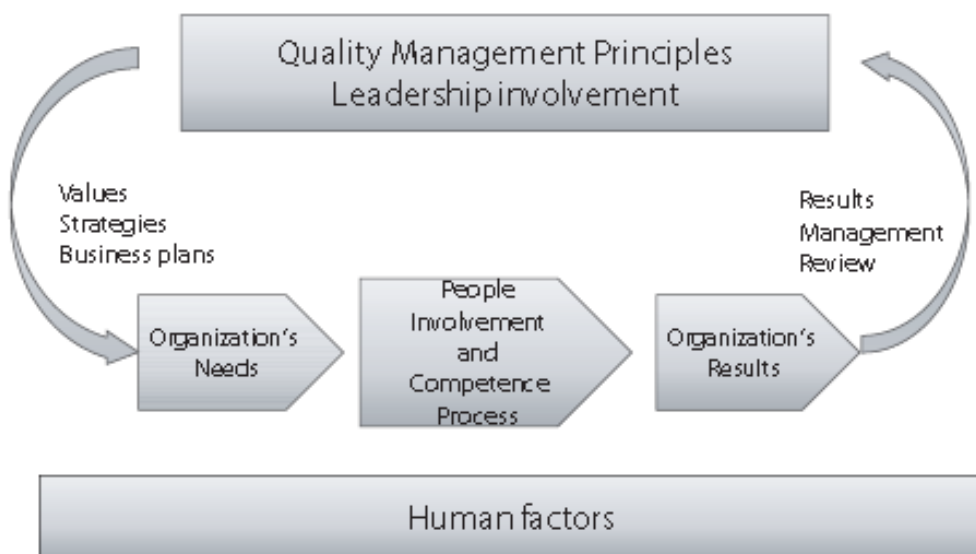
Le norme per i sistemi di gestione per la qualità sviluppati dall'ISO/TC 176 sono basati sui principi di gestione per la qualità descritti nella Iso 9000.

Le correlazioni instaurate tra questa norma e la Iso 9001 facilitano il coinvolgimento e la competenza delle persone entro il sistema di gestione per la qualità.

Tuttavia, questa norma internazionale può anche essere usata per altri sistemi di gestione.

#### **0.3 L'approccio basato sui processi in relazione al coinvolgimento e alla competenza del personale.**

Questa norma internazionale è basata su un approccio di processo strategico per sviluppare il coinvolgimento e la competenza del personale a tutti i livelli dell'organizzazione (vedi figura 1.)



**Figure 1 — Strategic process for people involvement and competence**

Il modello di processo illustrato in figura 2 mostra le azioni tattiche, i risultati e i piani per il coinvolgimento e la competenza del personale.

Se il coinvolgimento e la competenza del personale vengono monitorati, misurati e analizzati entro il sistema di gestione per la qualità, ciò produce risultati che mettono in grado la direzione di prendere decisioni per il miglioramento, in tal modo guidando verso migliori livelli di soddisfazione dei clienti.

#### **0.4 L'utilizzo di questa norma internazionale**

Il capitolo quattro descrive i processi che un'organizzazione può utilizzare per mettere in atto e conservare il coinvolgimento e la competenza del personale in un sistema di gestione per la qualità.

I fattori descritti al punto 4.6 suggeriscono azioni che possono essere intraprese per rinforzare il coinvolgimento del personale. Le linee guida fornite ai capitoli da 5 a 8 suggeriscono azioni specifiche che possono essere intraprese per soddisfare specifici requisiti del sistema di gestione per la qualità, quali quelli specificati nell'Iso 9001.

Questa norma internazionale fornisce linee guida per tutti i livelli, dai massimi responsabili fino agli operatori per la qualità e ai responsabili delle risorse umane.

### **4 La gestione del coinvolgimento e della competenza del personale**

#### **4.1 Generalità**

*L'organizzazione può usare queste linee guida per assicurare un impegno a lungo termine circa il coinvolgimento e la competenza del personale.*

#### **4.2 Coinvolgimento della leadership e strategia**

*Un efficace sistema di gestione per la qualità richiede che i leader siano visibilmente coinvolti nel raggiungere gli obiettivi di coinvolgimento e competenza del personale. I leader dovrebbero*

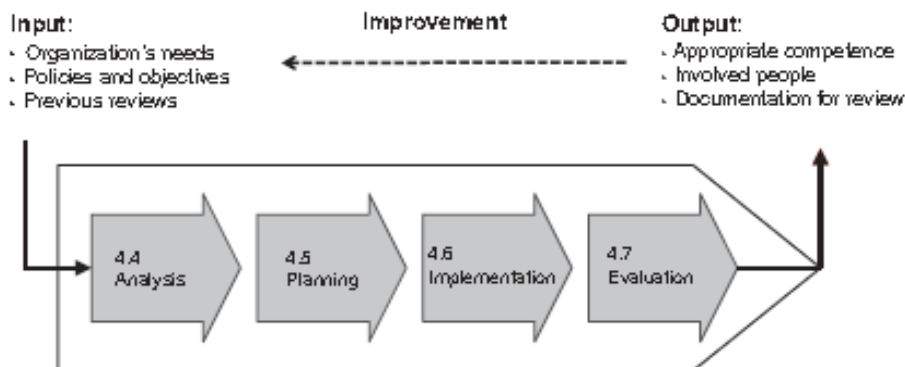
*incoraggiare le persone ad assumersi responsabilità e creare quelle condizioni che permettano alle persone di ottenere i risultati desiderati, assicurando che i pertinenti requisiti siano soddisfatti.*

*I leader dovrebbero dimostrare il loro impegno verso il coinvolgimento e la competenza delle persone attraverso le seguenti azioni:*

- a)  *fissare le strategie, le politiche di obiettivi;*
- b)  *definire le responsabilità e le autorità;*
- c)  *assicurare la comprensione delle necessità e delle aspettative dei clienti;*
- d)  *stabilire i requisiti necessari e relativi al personale quali le conoscenze, le abilità e i comportamenti;*
- e)  *stabilire i requisiti relativi alle risorse, relativamente alle infrastrutture all'ambiente di lavoro alle condizioni di lavoro;*
- f)  *fornire le risorse richieste*
- g)  *incoraggiare la comunicazione.*

### **4.3 Il processo di coinvolgimento del personale e di acquisizione delle competenze**

*La competenza può essere perseguita con piani di sviluppo che contribuiscono anche al coinvolgimento del personale. Il processo per il coinvolgimento del personale e per l'acquisizione della competenza è descritto in figura 2.*



**Figure 2 — Development process of people involvement and competence acquisition within an organization**

Gli altri punti del capitolo 4 prendono in considerazione e sviluppano i seguenti aspetti:

4.4 Analisi di coinvolgimento del personale e acquisizione della competenza

4.4.1 Necessità di identificazione

4.4.2 Valutazione

4.5 Pianificazione e del coinvolgimento e della competenza

4.5.1 Generalità

4.5.2 Pianificazione organizzativa

4.5.3 Pianificazione del coinvolgimento e della competenza delle singole persone

4.6 Attuazione

*Azioni della leadership per rinforzare il coinvolgimento del personale dovrebbero comprendere fattori quali la comunicazione, il lavoro di gruppo, le responsabilità, l'innovazione e i riconoscimenti. Questi fattori sono descritti in maggior dettaglio nell'appendice A.*

*Il coinvolgimento richiede un ambiente in cui le persone partecipino alla pianificazione e possano influenzare le decisioni e le azioni che hanno effetti sul loro lavoro.*

*L'ambiente di lavoro dovrebbe favorire il coinvolgimento delle persone nell'ottenimento degli obiettivi dell'organizzazione.*

*Il processo di coinvolgimento del personale include vari fattori, tra i quali:*

- *la comunicazione*
- *il reclutamento*
- *la consapevolezza*
- *il coinvolgimento*
- *il lavoro di gruppo e la collaborazione*
- *la responsabilità e l'autorità*
- *la creatività e l'innovazione*
- *I riconoscimenti ed i premi.*

4.6.3 La implementazione di piani per la competenza

4.7 La valutazione

## **5. Responsabilità della direzione**

### **Guida al punto 5 della Iso 9001, Responsabilità della direzione, ai fini del coinvolgimento e della competenza**

5.1 Impegno della direzione

*Per dimostrare il proprio impegno verso il coinvolgimento del personale, la direzione dovrebbe:*

- a) *spiegare al personale dell'organizzazione il valore creato attraverso il sistema di gestione per la qualità;*
- b) *assicurare che gli obiettivi per la gestione della qualità siano stabiliti e appropriatamente assegnati nell'organizzazione;*
- c) *acquisire consapevolezza della relazione fra il sistema di gestione qualità e le performance economiche.*

Gli altri punti del capitolo 5 prendono in considerazione e sviluppano verso le RU i seguenti aspetti:

5.2 Customer focus

5.3 Politica per la qualità

5.4 Pianificazione e obiettivi per la qualità

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

5.5.2 Rappresentante della direzione

5.5.3 Comunicazione interna

5.6 Riesame di direzione

*Quando si valuta l'efficacia e l'efficienza del sistema di gestione per la qualità, la direzione dovrebbe riesaminare gli input ad intervalli pianificati e fare le seguenti cose:*

- a) *prendere decisioni ed avviare azioni per migliorare il coinvolgimento e la competenza del personale;*
- b) *stabilire obiettivi per il coinvolgimento e la competenza e comunicarli a tutte le persone coinvolte;*
- c) *stabilire meccanismi per assicurare l'ottenimento degli obiettivi di coinvolgimento e competenza;*
- d) *fornire le risorse per sviluppare la competenza del personale;*
- e) *coinvolgere il personale nelle operazioni del sistema di gestione per la qualità ed essere consapevoli delle difficoltà e opportunità del personale;*

f) *fornire una piattaforma per lo scambio di idee proposte dal personale.*

## **6 Gestione delle risorse**

### **Guida al punto 6 della Iso 9001, Responsabilità della direzione, ai fini del coinvolgimento e della competenza.**

La norma prende in considerazione e sviluppa verso le RU i seguenti aspetti:

6.1 Messa a disposizione delle risorse

6.2 Human resources

6.2.2 Competenza, formazione- addestramento e consapevolezza

6.3 Infrastrutture

6.4 Ambiente di lavoro

## **7 Realizzazione del prodotto**

### **Guida al punto 7 della Iso 9001, 7 Realizzazione del prodotto, ai fini del coinvolgimento e della competenza**

La norma prende in considerazione e sviluppa verso le RU i seguenti aspetti:

7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto

7.2 Processi relativi al cliente

7.3 Progettazione e sviluppo

7.4 Approvvigionamento

7.5 Produzione ed erogazione del servizio

7.6 Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e di misurazione

## **8 Misurazione, analisi e miglioramento**

### **Guida al punto 8 della Iso 9001, 8 Misurazione, analisi e miglioramento, ai fini del coinvolgimento e della competenza.**

Anche in questo caso la norma integra i vari punti della norma; riportiamo alcuni esempi di tali integrazioni.

#### **8.1 Generalità**

L'organizzazione dovrebbe pianificare e mettere in atto processi di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento.

In aggiunta:

- a) *Dovrebbero essere definite le responsabilità di cui in 5.5.1 per le persone che sono incaricate delle misurazioni, valutazioni e monitoraggio;*
- b) *il personale responsabile per un processo dovrebbe essere coinvolto nella selezione degli aspetti chiave da misurare, allo scopo di presidiare la qualità;*
- c) *le persone responsabili delle misurazioni dovrebbero essere competenti nelle tecniche di misurazione, analisi e miglioramento;*
- d) *le persone dovrebbero essere informate su come le misure contribuiscono alla misura della performance complessiva dell'organizzazione;*
- e) *le persone dovrebbero essere messe in grado di migliorare la performance dei loro processi attraverso mezzi appropriati*

#### **8.2.1 Soddisfazione del cliente**

*L'organizzazione dovrebbe monitorare le informazioni relative alle percezioni del cliente circa il soddisfacimento o meno dei suoi requisiti. Si applicano le seguenti linee guida:*

- a) *Il personale dovrebbe ricevere un'illustrazione del valore della misurazione e monitoraggio della soddisfazione del cliente (vedi iso 10.004);*
- b) *Dovrebbero essere spiegati al personale i risultati del monitoraggio e della misura della soddisfazione del cliente e le conseguenti azioni decise.*

#### 8.2.2 Audit interno

*L'organizzazione dovrebbe condurre gli audit interni ad intervalli pianificati per determinare se il sistema di gestione è applicato efficacemente, e assicurarsi che:*

- a) *.....*
- b) *.....*
- c) *.....*
- d) *il personale conosca gli obiettivi dell'audit nel riportare alla direzione l'efficacia e l'efficienza del sistema di gestione per la qualità*
- e) *la direzione capisca il processo di audit e abbia competenza nel monitoraggio dei risultati.*

#### 8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

*Quando non vengano raggiunti i risultati pianificati, dovrebbero essere prese correzioni o azioni correttive. In aggiunta, dovrebbero essere prese in considerazione le seguenti:*

- a) *i process owners dovrebbero monitorare i processi loro assegnati;*
- b) *dovrebbero essere sviluppati dal personale coinvolto in un dato processo gli indicatori più adatti per le misurazioni;*
- c) *dovrebbero essere spiegate le relazioni tra le misure di processo che il personale esegue e le conseguenti azioni correttive.*

#### 8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

#### 8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

#### 8.4 Analisi dei dati

*Le organizzazioni dovrebbero effettuare un'analisi dei dati per consentire il continuo miglioramento e dovrebbero:*

- a) *far crescere la competenza del personale nella raccolta, analisi, interpretazione e valutazione dei dati.*

#### 8.5 Miglioramento

##### 8.5.1 Miglioramento continuo

*L'organizzazione dovrebbe migliorare con continuità l'efficacia del sistema di gestione e coinvolgere il personale attraverso:*

- a) *sviluppare delle flowchart delle relazioni tra il riesame del sistema e le misure, le azioni correttive o preventive, e il miglioramento continuo;*
- b) *incoraggiare i responsabili a decidere e mettere in atto programmi di miglioramento che coinvolgano il personale in modo interfunzionale;*
- c) *incoraggiare i responsabili ad addestrare il personale al processo di miglioramento continuo.*

##### 8.5.2 Azioni correttive

##### 8.5.3 Azioni preventive

*L'organizzazione dovrebbe intraprendere azioni per eliminare le cause potenziali delle non conformità, allo scopo di prevenire il loro gradimento, assicurandosi che:*

- a) *.....*
- b) *.....*

- c) *ci sia una comprensione del valore delle azioni preventive in confronto al costo di quelle correttive.*

## **Appendice A: Fattori che hanno impatto sul coinvolgimento e sulla competenza del personale**

Generalità

In questo annesso vengono trattati i seguenti fattori:

- attitude and motivation (see Clause A.2);
- awareness (see Clause A.3);
- communication (see Clause A.4);
- creativity and innovation (see Clause A.5);
- education and learning (see Clause A.6);
- empowerment (see Clause A.7);
- engagement (see Clause A.8);
- leadership (see Clause A.9);
- networking (see Clause A.10);
- recognition and rewards (see Clause A.11);
- recruitment (see Clause A.12);
- responsibility and authority (see Clause A.13);
- teamwork and collaboration (see Clause A.14).

La descrizione dei fattori fornisce una spiegazione dell'importanza di ciascuno di essi e dei benefici attesi dalla loro implementazione.

## **Appendice B: Self-assessment**

(informativa)

La maggior parte delle considerazioni riportate nei capitoli da 5 a 8 può essere usata come una *checklist* per valutare la situazione rispetto al coinvolgimento e alla competenza del personale di un'organizzazione. Il livello di coinvolgimento e competenza del personale potrebbe anche essere valutato paragonando le azioni svolte rispetto ai punti indicati a fronte di ciascuna voce della Norma.

Sono possibili vari aggiustamenti quando si vuol determinare il livello di coinvolgimento, per esempio assegnando una graduatoria a quali singole azioni sono completate o fissando differenti pesi per le varie azioni.

**Table B.1 — Self-assessment of people involvement**

Maturity level				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>People are informed through meetings or e-mails, etc. about those actions listed in Clauses 5 to 8 relevant to their area of work, and about the possibility of individuals and teams influencing the actions.</p> <p>Suggestions from people are welcomed.</p>	<p>People discuss with their immediate supervisors about those actions listed in Clauses 5 to 8 relevant to their area of work, in particular of the endeavour for continual improvement.</p> <p>They suggest improvements in some of the actions.</p> <p>The suggestions are dealt with promptly.</p>	<p>People are active in implementing and improving relevant actions listed in Clauses 5 to 8 within their area of work.</p> <p>Support is given by supervisors.</p>	<p>People are active in transferring experience of implementing and improving actions listed in Clauses 5 to 8 from their area of work to other parts of the organization.</p> <p>There is good support from management.</p>	<p>People initiate and develop new actions connected to those listed in Clauses 5 to 8 within their area of work and apply this also in other parts of the organization or with customers and suppliers.</p> <p>The involvement and commitment are visibly recognized by management.</p>

**Table B.2 — Self-assessment of competence**

Maturity level				
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>People have knowledge and skills to perform assigned routine tasks without supervision of instructor. Other assigned tasks need such supervision.</p> <p>People sometimes ask for training within their area of work.</p>	<p>People have knowledge and skills to perform all tasks assigned to them without supervision of instructor.</p> <p>They request in-house and/or external training for development of their competence.</p> <p>They give ideas for improvement.</p>	<p>People have knowledge and skills to act as instructors in their work area.</p> <p>They take responsibility for the processes where they are active.</p> <p>They develop and implement ideas for improvement.</p> <p>They ask for mentoring or coaching to obtain qualifications for other assignments or positions.</p>	<p>People have knowledge and skills to act as mentors and coaches.</p> <p>They are eager to share their knowledge and skills for improvement of the organization.</p> <p>They take part in internal and external benchmarking activities.</p> <p>They give background for the organization's strategic development.</p> <p>They are active in implementing new processes.</p> <p>They request a well defined carrier plan.</p>	<p>People have knowledge and skills to take responsibility for some major part of the organization.</p> <p>They are active in the development of the organization's strategy, policy and objectives.</p> <p>They initiate and are active in the development of new processes.</p> <p>They have an extended network and act as important representatives externally.</p>

## **B - IL NUOVO TC 260 dell'ISO- *Human Resource Management***

Il grande tema della gestione delle risorse umane, uno dei temi con le più vaste bibliografie esistenti, ha trovato un nuovo tavolo in cui venire affrontato: la Iso ha costituito il Technical



Committee 160, Human Resource Management. La proposta è stata approvata nel febbraio 2011 e il nuovo TC ha tenuto la sua prima riunione a Washington nel novembre 2011.

In quella sede fu deciso di creare quattro gruppi di lavoro sui seguenti temi

- A. Operating model(s) of HR
- B. HR practices (including list of effective processes)
- C. Metrics - Key social and business impacts
- D. Human governance.

Coprono, come si vede, non solo un campo enorme, ma anche un campo che sappiamo essere in grande cambiamento, per esempio nei seguenti aspetti:

- Ageing workforce
- Dejuvenation
- Social services are under pressure
- Companies have to work with fewer people
- Smarter workmethods
- Combining work and private gets more important
- New-style employees will be participating longer in the workforce

Il gruppo B ha inizialmente individuate un centinaio di aree potenziali ricomprese nelle seguenti 20 Aree Funzionali:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organization Design and Development</li> <li>• Workforce Planning</li> <li>• Recruitment</li> <li>• Talent Management</li> <li>• Learning Management</li> <li>• Compensation Management</li> <li>• Global Mobility</li> <li>• Employee Data Maintenance</li> <li>• Employee Relations / HR Business Partner</li> <li>• Health Benefits Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirement Management</li> <li>• Time and Attendance</li> <li>• Payroll</li> <li>• HR Delivery</li> <li>• HR Information Technology</li> <li>• Compliance</li> <li>• Reporting and Analytics</li> <li>• Leave and Absence Management</li> <li>• HR Communications</li> <li>• Occupational Health and Safety</li> </ul>
---	---

Tutte applicabili, con differenti modalità, agli stadi del ciclo di vita del dipendente: Attraction and Recruitment, Hiring and Onboarding, Talent Management, Separation.

Il gruppo D ha preparato uno schema che prevede la definizione di *mission, vision, and value statements & their role in human governance* e suggerisce il seguente paniere di principi base:

- a) *honesty and integrity*
- b) *equal opportunity and non-discrimination*
- c) *transparency & accountability*
- d) *professionalism*
- e) *innovation/creativity*
- f) *social responsibility*

E' anche stato approvato l'avvio di un progetto di norma sulla *Gestione del personale per mezzo di un'occupabilità sostenibile*.

In Melbourne, in congiunzione col 14° World HR Congress, ISO TC 260 ha presentato il progetto su **“Creating Global Business Value through ISO Human Resource Management Standards”**.

Nella stessa occasione è stato distribuito un importante studio preparato dalla Academy of Management Annual Meeting Boston, Massachusetts August 3-7, 2012 su *International Transferability of Human Capital Measurement: Worldwide Standardization of HR Metrics*, a cura

di Christian Scholz\*, *University of Saarland, Germany* e Volker Stein, *University of Siegen, Germany*.

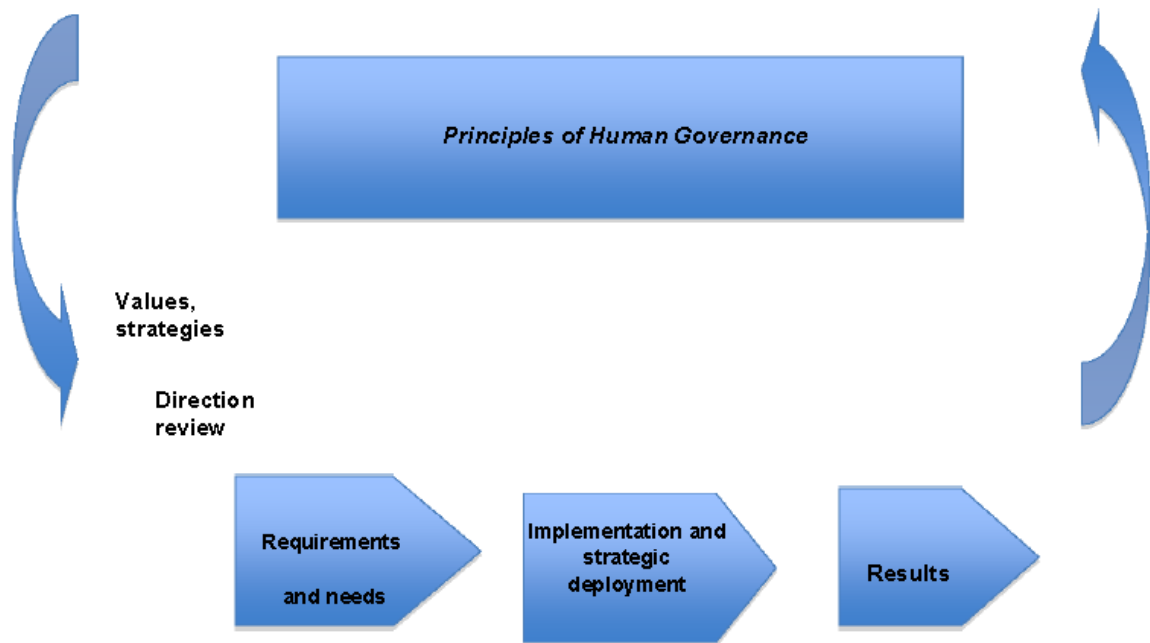
Si è avuta una presentazione di avanzamento da parte dei quattro gruppi: HR Metrics, Operating Models, HR Practices, Human Governance.

La delegazione USA ha raccomandato in questo lavoro l'utilizzo della recente norma ISO 10.018 (vista sopra).

Tra le decisioni quella di avvio formale di una Proposta di Nuova Norma (NWIP) su:

*Human Governance --- Human dimension as a fundamental part of the overall corporate strategy --  
- Guidelines*

*The present document is based on a strategic approach which relies on the process shown in figure 1 below*



*Figure 1 : Strategic process on Human Governance*

*The process model (Figure 1) shows the actions, the results, the performance dedicated to Human Governance*