

Gestione delle Risorse Umane

A cura di Ruggero Lensi - Direttore Generale UNI



dossier

La gestione delle risorse umane interessa a tutti. Non esiste lavoratore, non esiste datore di lavoro, non esiste organizzazione che non sia interessata alla gestione del capitale umano efficiente ed efficace. Forse non tutti sanno che la normazione offre numerosi strumenti di *HR management*. Questo dossier vuole fornire una panoramica sul tema, dal livello più elevato a quello più specifico. La lettura darà la possibilità di apprendere che il valore delle persone costituisce un elemento cardine nella gestione sostenibile e responsabile dell'impresa, prendendo ad esempio proprio l'UNI che, attraverso l'implementazione della linea guida UNI ISO 26000, ha costruito una mappa degli *stakeholders* che mette al centro di tutta l'organizzazione i collaboratori. In questo contesto sono di grande rilevanza le norme internazionali pubblicate dall'ISO/TC 260 in materia di *Human Governance*, che forniscono delle linee guida per la ricerca di personale e la pianificazione della forza lavoro. L'organizzazione del lavoro va pensata come processo che, pur interessato a incrementare le *revenues*, deve lasciare spazio agli *Human Factors*, ovvero alla vocazione antropocentrica dell'ergonomia introdotta dalla norma ISO 26800 che descrive i concetti da applicare ai sistemi di lavoro nella progettazione e valutazione di compiti, attività, prodotti, strumenti, attrezzature, organizzazioni,

servizi, *facilities* e ambienti. Ma la stessa UNI EN ISO 9001 riporta la "partecipazione attiva delle persone" tra i suoi 7 Principi base della gestione per la qualità, supportata dalle linee guida per il coinvolgimento e la competenza delle persone nei sistemi di gestione per la qualità (UNI ISO 10018), mentre grande attesa sta generando il progetto di norma internazionale sulla futura ISO 30401 sui sistemi di gestione della conoscenza, che si affianca alla serie delle norme europee UNI CEN/TS 16555 sulla gestione dell'innovazione, che tiene conto della collaborazione in tutte le sue forme (tra persone, team e organizzazioni) fino a comprendere il potenziale creativo di un'impresa. Anche l'Italia è stata capace di esprimere delle soluzioni per qualificare la funzione di *HR Manager*, quando UNI ha elaborato la UNI/PdR 17:2016 "Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni", la prima pubblicazione normativa che definisce univocamente i requisiti relativi ai profili professionali della funzione delle Risorse Umane in azienda, sulla base dei criteri del quadro europeo delle qualifiche (EQF). Tale prassi di riferimento è ora in via di trasformazione in norma tecnica, tenendo in considerazione le diverse esperienze del mercato nazionale, come lo schema sviluppato dall'organismo di certificazione RINA. Le persone che operano

all'interno di un'organizzazione sono dotate di conoscenza, capacità e competenza, in una visione che integra le professionalità tecniche acquisite con i cosiddetti *soft skills* che sono sempre più importanti nell'individuazione delle funzioni idonee a svolgere le mansioni richieste. In tale contesto sono interessanti i casi delle professioni ICT, individuate dalla norma UNI 11506, redatta a partire dal quadro europeo di riferimento delle competenze e dei relativi skill "*eCompetence Framework (e-CF)*", che definisce un set di 40 competenze base. Tali competenze si possono spesso declinare all'interno delle professioni riconosciute da Ordini o Collegi, come descritto dal progetto Cert'ing sulla qualificazione volontaria della professione di ingegnere, per la quale è molto interessante lo sviluppo della cultura dell'integrità (etica) rappresentato dalla UNI/PdR 21, così come risultano importanti le capacità trasversali come quella di saper negoziare. Il dossier si conclude con un'esposizione delle teorie economiche, a partire da Adam Smith, uno dei primi economisti classici a introdurre il concetto di capitale umano, fino a riportare alcuni esempi di produzione cinematografica. Se fino ad ora non eravate a conoscenza del fatto che la normazione dispone di così tanti strumenti a supporto della gestione delle risorse umane, adesso lo sapete: fatene buon uso.

Il valore del capitale umano nella gestione sostenibile e responsabile dell'impresa: la norma UNI ISO 26000

La UNI ISO 26000 "Guida alla responsabilità sociale" fornisce a tutte le tipologie di organizzazioni una guida sui principi e le pratiche relative alla responsabilità sociale. In essa si affrontano i principi, i temi fondamentali e gli aspetti specifici affinché si possano integrare, attuare e promuovere comportamenti socialmente responsabili da parte di un'organizzazione e di coloro che in essa operano. Cardine del documento sono, da un lato i sette principi¹, dall'altro i sette temi fondamentali - declinati successivamente nei relativi aspetti specifici della governance dell'organizzazione, dei diritti umani, dei rapporti e condizioni di lavoro, dell'ambiente, delle corrette prassi gestionali, degli aspetti specifici relativi ai consumatori, del coinvolgimento e sviluppo della comunità.

Introducendo un nuovo approccio culturale, un modello di *business* e di economia, la UNI ISO 26000 affronta in modo innovativo molti aspetti, proponendo quale elemento centrale del proprio impianto metodologico l'integrazione di considerazioni di carattere sociale e ambientale nelle scelte decisionali, prendendo coscienza e rendendo conto dei propri impatti sul contesto e sui propri *stakeholder*.

In questa visione le persone, ovvero i collaboratori, sono sicuramente un elemento di fondamentale importanza. In primo luogo perché, per integrare la responsabilità sociale in tutta l'organizzazione è necessario responsabilizzare e formare opportunamente coloro che nell'organizzazione lavorano. Non può esserci un'organizzazione socialmente responsabile senza dipendenti che agiscano in modo responsabile. In secondo luogo perché l'organizzazione ha delle responsabilità nei confronti dei propri dipendenti - interni come *stakeholder interni* - che vanno oltre il mero rispetto della legge.

Integrare la responsabilità sociale in un'azienda significa comunicare e coinvolgere pienamente i dipendenti nel percorso, creando una cultura della responsabilità sociale che deve partire dai valori e dalle culture esistenti per poter poi essere ampliata e pienamente metabolizzata. Tutto questo grazie a una effettiva partecipazione, a tutti i livelli, dei dipendenti alle attività di responsabilità sociale. Il dialogo tra diversi soggetti - inclusa la *governance*

- è il modo più efficace per diffondere le pratiche di responsabilità sociale all'interno dell'azienda.

Le risorse umane sono per un'organizzazione sia strumento di attuazione delle politiche esterne di responsabilità sociale, sia destinatari di un approccio socialmente responsabile che tiene conto delle diversità, delle esigenze, delle debolezze e delle criticità di ciascun dipendente, andando oltre il mero rispetto di quanto la legge richiede e a prescindere da dove l'azienda operi. In conclusione, adottare un approccio integrato della responsabilità sociale si rivela essere una politica vincente che contribuisce ad aumentare la lealtà, l'impegno, la partecipazione e la produttività dei dipendenti, a migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori e ad aumentare la capacità di attirare e mantenere lavoratori qualificati e motivati.

Sulla base di tali considerazioni si sono orientati gli Organi Direttivi UNI nel corso del 2017. Nella consapevolezza della necessità di garantire la sostenibilità economica e sociale dell'Ente e riconoscendo nei valori e nel ruolo della normazione volontaria i principi della responsabilità sociale, il Consiglio Direttivo

La vision UNI

Vogliamo pensare a UNI come a una grande piattaforma dove le risorse migliori del Paese, attraverso un'ampia partecipazione, trovano soluzioni a beneficio di tutti, quale sistema aperto di trasferimento di conoscenza e di diffusione di valori, *per fare bene le cose ma anche per dare il buon esempio*, con una forma di partecipazione dal basso per un nuovo modello democratico.

Nel futuro UNI dovrà sempre più garantire quel *patto di sicurezza e di stabilità* che consente di realizzare la sintesi delle soluzioni per tutti sulla base della pluralità dei problemi dei singoli.

L'obiettivo si raggiunge mettendo al centro le persone di UNI e di tutti i suoi *stakeholders*, la loro professionalità e il loro senso di appartenenza, in un'identità capace di stimolare e soddisfare le necessità della società, lungo tutto il processo della normazione, dall'innovazione all'applicazione, passando dall'elaborazione, la diffusione e la formazione.

Si continui l'azione di sviluppo e di innovazione, attraverso la positività delle relazioni collaborative, per un Ente oggi valutato quale settimo al mondo, secondo il ranking ISO.

ha approvato lo sviluppo dell'implementazione della linea guida UNI ISO 26000 quale modello di responsabilità sociale da applicare al sistema di governo dell'Ente. A tal fine ha definito e approvato una *vision*, secondo la quale "l'obiettivo si raggiunge mettendo al centro le persone di UNI e di tutti i suoi *stakeholders*, la loro professionalità e il loro senso di appartenenza, in un'identità capace di stimolare e soddisfare le necessità della società". (vedere box)

La UNI ISO 26000 sottolinea l'importanza di effettuare un'analisi del contesto in cui opera l'organizzazione; analisi che prevede, oltre alla verifica delle relazioni tra l'organizzazione e la Società (cioè il riconoscimento di come le decisioni e le attività impattano sulla Società e sull'ambiente), tra l'organizzazione e i propri *stakeholder* (cioè la consapevolezza di quali siano i diversi *stakeholder* - individui o gruppi - che possono essere influenzati dalle decisioni e attività dell'organizzazione), anche la comprensione delle relazioni tra gli *stakeholder* e la società (cioè delle relazioni tra gli interessi degli *stakeholder* influenzati dall'organizzazione da un lato e le aspettative della società dall'altro).

Nell'idea di mettere al centro i dipendenti, in UNI è stata costruita una "mappa degli *stakeholders*" per consentire di comprendere appieno quali siano gli interlocutori (consapevoli e inconsapevoli) che sono influenzati e influenzano le attività UNI, individuando le relazioni che intercorrono tra tutti questi soggetti. Da questo esercizio - riportato in figura 1 - si evidenzia la complessità del sistema e la necessità di una gestione sistematica delle relazioni. Si tratta di una rappresentazione concentrica, che vede nei collaboratori il cuore del sistema, riprendendo l'approccio della *vision* che ha messo al centro le "persone di UNI". Tale mappa si sviluppa quindi ad anelli concentrici procedendo dall'interno, via via all'esterno, sui seguenti piani:

- collaboratori: le risorse umane interne all'organizzazione;
- sistema UNI: la governance e gli Enti Federati;
- normazione e accreditamento: CEI, CEN, ISO, altri organismi nazionali di normazione e Accredia;
- fornitori di contenuto: gli esperti delle Commissioni tecniche in UNI, CEN e ISO;
- soci UNI: aderenti, effettivi, di rappresentanza, di diritto, ecc.;
- partner: fornitori, consulenti, servizi in outsourcing;
- fruitori di contenuto: clienti, abbonati, organismi di certificazione, ecc.;
- il mondo esterno all'UNI: imprese, professionisti, pubbliche amministrazioni, società civile.

Con la condivisione di un'analisi di materialità si scende a un livello pratico e concreto di confronto con gli *stakeholder* e di verifica di quali siano gli aspetti specifici che, nell'ambito dei diversi temi fondamentali espressi nella UNI ISO 26000, risultano essere prioritari. Si deve quindi stabilire l'articolazione delle azioni, per le quali è necessario definire degli indicatori e una pianificazione economica e temporale. A tal fine può essere di aiuto la prassi di riferimento UNI/PdR 18 che introduce un metodo ordinato di implementazione della UNI ISO 26000, una sorta di "guida della guida", sempre con "le persone al centro".

Elena Mocchio

Responsabile Ufficio "Sviluppo progetti e innovazione UNI"

Note

¹ Responsabilità di rendere conto; Trasparenza; Comportamenti etici; Rispetto degli interessi degli stakeholder; Rispetto del principio di legalità; Rispetto delle norme internazionali di comportamento; Rispetto dei diritti umani.

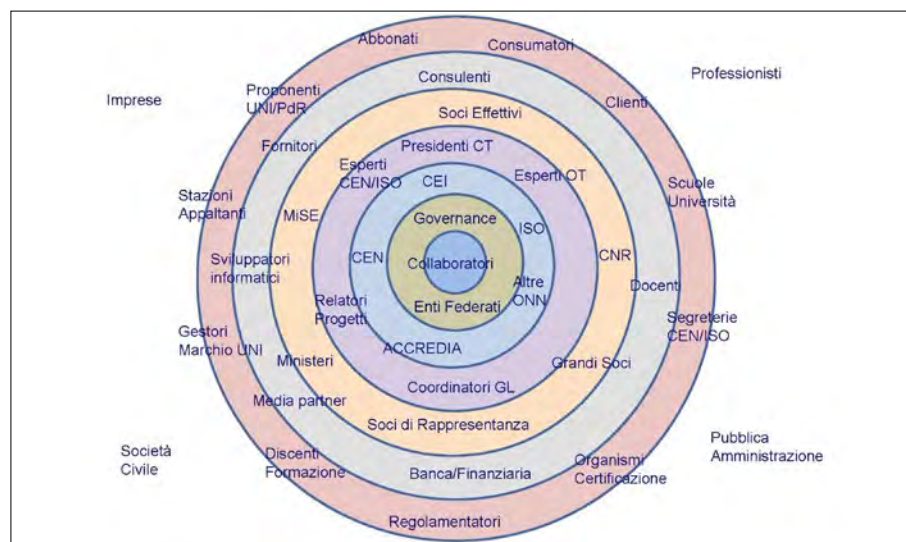


Figura1 - Mappa degli Stakeholders UNI

Attività del Comitato Tecnico ISO/TC 260

Un gruppo di norme sulla gestione delle risorse umane: è questo l'obiettivo ambizioso del Comitato tecnico internazionale ISO/TC 260 "Human Resource Management", costituito nel 2011 con la Segreteria affidata all'ANSI, l'ente di normazione statunitense. Sono 31 gli Enti Nazionali che vi partecipano a pieno titolo (fra i quali l'UNI) e 22 quelli osservatori. "Le organizzazioni che sceglieranno di adottare queste norme" si legge nel suo *business plan* "avranno l'opportunità di apprendere e di utilizzare nuove competenze nella gestione del personale. Esse potranno anche contare sull'opportunità di rafforzare le proprie prestazioni organizzative".

Sono cinque gli obiettivi che si prefigge il Comitato:

- favorire un'ampia rilevanza di mercato delle norme preparate sulle risorse umane;
- facilitare gli affari internazionali;
- offrire delle linee guida sulle norme relative alla pratica professionale;
- facilitare la comparabilità e la coerenza delle pratiche relative alle risorse umane con lo scopo finale di un confronto trasparente;
- migliorare i processi interni.

L'architettura del Comitato è particolarmente complessa ed è composta da numerosi *Working Group* (ognuno dei quali si occupa di un aspetto specifico della gestione delle risorse umane), da un *Communication Project Team* e da tre *Task Group* sulla comunicazione, sul business plan e sulle buone pratiche. In particolare, quest'ultimo ha il compito di redigere un documento, denominato *Standing Document* (SD), sugli esempi positivi già esistenti nel campo della gestione delle risorse umane.

Nel 2016 sono state pubblicate quattro norme da parte di ISO/TC 260. La prima, ISO 30408 "Guidelines on Human Governance", si pone l'obiettivo, sotto forma di linee guida, di sviluppare una nuova cultura d'impresa che metta il fattore umano al primo posto, favorendo la collaborazione tra le parti interessate. La seconda, ISO 30405 "Guidelines on Recruitment", presenta delle linee guida sulle procedure e sui



processi relativi alle assunzioni. Vi sono poi ISO 30409 "Workforce Planning", uno strumento per programmare le esigenze attuali e future del personale, siano essi dipendenti o collaboratori, e ISO 30400 "Vocabulary", che elenca e definisce i termini utilizzati nell'ambito delle risorse umane. Nel 2017 sono state pubblicate altre due norme. La prima è un rapporto tecnico sulla gestione per le organizzazioni dell'occupabilità sostenibile ISO/TR 30406 "Sustainable Employability management for Organizations" e offre delle linee guida per lo sviluppo e l'attuazione di politiche relative a questo tema. La specifica tecnica sui costi relativi a ogni assunzione ISO/TS 30407 "Cost-per-Hire" è la seconda norma ed è stata pubblicata recentemente. A questo proposito, è importante notare che si sta approfondendo in un apposito gruppo di lavoro il tema delle metriche riguardanti le risorse umane, tanto è vero che ci sono due progetti di norma in

discussione sull'impatto delle metriche riguardanti il processo di assunzione e sulla qualità dei reclutamenti. Altri due progetti di norma sulle metriche, relative alla rotazione e al mantenimento del personale, sono stati, invece, recentemente cancellati. Cinque norme delle sei già pubblicate sono state adottate dall'UNI, a eccezione di quella sulla gestione per le organizzazioni dell'occupabilità sostenibile.

Nei prossimi mesi ISO/TC 260 concentrerà la propria attività su cinque progetti di norma, che presentano un differente grado di avanzamento. Il più recente concerne i temi della diversità e dell'inclusione (ISO 30415 "Diversity and Inclusion") e non è stato ancora formalizzato in un documento di lavoro. Due progetti di norma sulla gestione del personale (ISO/AWI 30416 "Workforce management") e sulle linee guida per assicurare un'esperienza positiva del candidato durante il processo di assunzione (ISO/AWI 30419 "Guidelines for ensuring a positive candidate experience during the recruitment process") sono agli inizi del proprio percorso. Un quarto progetto di norma sui sistemi di gestione della conoscenza (ISO/DIS 30401 Knowledge management systems - Requirements) è allo stadio del *draft international standard* (DIS). Una strada più lunga attende l'ultimo progetto di norma in discussione, che contiene le linee guida sulla rendicontazione del capitale umano per gli stakeholder interni ed esterni (ISO/CD 30414 "Guidelines - Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders") ed è attualmente allo stadio di *Committee Draft* (CD). Lo scorso settembre, il Comitato tecnico in riunione plenaria ha deciso di cancellare il progetto sull'attuazione di strategie e tattiche per promuovere un coinvolgimento proattivo del personale con un approccio sostenibile.

Ornella Cilona

Presidente CT UNI "Responsabilità sociale delle organizzazioni"



L'approccio ergonomico all'organizzazione del lavoro

A livello internazionale, sette economie importanti (G7) hanno riconosciuto che è opportuno occuparsi di benessere fisico e mentale quando si ragiona in termini di produttività. Pertanto, l'organizzazione del lavoro va pensata come processo che, pur interessato a incrementare gli utili degli investitori, lascia spazio alla vocazione antropocentrica dell'ergonomia (altrimenti definita *Human Factors*). La norma ISO 26800 descrive principi ergonomici di base e concetti da applicare ai sistemi di lavoro nella progettazione e valutazione di compiti, attività, prodotti, strumenti, attrezzature, organizzazioni, servizi, *facilities* e ambienti. Nello specifico, tali aspetti sono illustrati in altri *standard* ergonomici per supportare *manager*, ingegneri e *designer* nella scelta di modalità che assicurino all'intero contesto lavorativo la massima efficacia, efficienza e soddisfazione d'uso.

La recente UNI EN ISO 27500 "Organizzazione orientata all'utente - Principi generali e logici", tratta la qualificazione di funzioni e ruoli con particolare riguardo per il responsabile delle risorse umane, impegnato nel miglioramento continuo, sia a livello di salute e sicurezza che di strategie economico-produttive.

Questa norma propone a ogni livello organizzativo, a partire dai vertici, alcuni dei principi che ne giustificano l'approccio centrato sull'uomo, espressi anche in altri *standard* e accettati come *best practice*. Il primo principio chiarisce le "ragioni di fondo" che hanno ispirato la norma

stessa: centralità della persona, rispetto per la specificità del contesto e confronto fra *management* e *stakeholders* interessati. Il secondo principio riconosce l'importanza di "*capitalizzare le differenze individuali da considerare come valore organizzativo*". Ad esempio, caratteristiche antropometriche particolari impongono utili adeguamenti delle postazioni di lavoro, così com'è opportuno che un team includa persone con abilità ed esperienze diverse (complementari) per migliorare il *problem solving*. Il terzo principio sostiene che *standard* internazionali (riferiti a prodotti, sistemi e servizi) possono contribuire a "*fare di usabilità e accessibilità obiettivi strategici anche a livello di economia aziendale*". Il quarto principio chiede al *management* di "*adottare un approccio sistemico (olistico)*" per una prospettiva socio-tecnica integrata, sostenuta da un lavoro di squadra multidisciplinare. Il quinto principio invita a "*considerare salute, sicurezza e benessere prioritari rispetto alla produttività del business*" con una mentalità proattiva che non si limiti al solo rispetto degli adempimenti minimi richiesti dalla legislazione. Il sesto principio raccomanda di "*valorizzare la persona creando lavori significativi*" mentre il settimo auspica un'organizzazione "*aperta e credibile*" per favorire comunicazioni trasparenti bi-direzionali (*upward*) e decisioni manageriali partecipate e attente alle opinioni espresse da personale e clienti (*feedback* positivi e negativi). L'ultimo principio invita il *management* ad "*agire in maniera socialmente responsabile*" (vedi UNI ISO 26000) riguardo a: impatto su società, economia e ambiente; trasparenza decisionale;

comportamento etico; rispetto per legislazione, normativa, *stakeholders* e diritti umani (evitando discriminazioni e disparità di genere).

La mancata applicazione dei principi ergonomici può facilitare una valutazione dei rischi interessata soprattutto a rilevare incidenti, patologie o disastri. La valenza espressa da un HR Manager qualificato e disponibile nell'ambito di una "organizzazione orientata all'utente" consente - invece - di comprenderne l'insorgenza e interpretarla, cogliendo adeguate opportunità preventive.

Riguardo al carico mentale all'interno di un sistema, progettato per contrastare l'insorgenza di stress, la normativa ergonomica (vedere ISO 10075) auspica il coinvolgimento di competenze in grado di capire e dare risposte alle esigenze dei lavoratori, in particolare su: motivazione, autonomia, supporto ed equità sociale. Inoltre, la corretta misura del carico presuppone sia la scelta di metodi appropriati, rispetto alle differenti situazioni lavorative, sia la qualità statistica degli strumenti adottati per quantificare l'intensità e la distribuzione temporale dell'impegno cognitivo.

Infine, riguardo allo stress lavoro-correlato, può essere utile citare il percorso valutativo e gestionale proposto dall'INAIL (2011) che prevede il coinvolgimento coordinato dei lavoratori e delle figure della prevenzione. Tale integrazione consente di ottenere sia dati oggettivi su contesto e contenuto del lavoro, sia dati soggettivi che riflettono percezioni da considerare come *feedback* utile anche a livello organizzativo.

Paola Cenni
Commissione UNI "Ergonomia"



Importanza della qualificazione delle risorse umane nei sistemi di gestione UNI EN ISO 9001

Lo scenario: il ruolo strategico delle risorse umane nell'economia e nello sviluppo delle organizzazioni e delle nazioni

Già vent'anni orsono Robert Reich, Ministro del lavoro USA diceva: "Stiamo assistendo a 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 modificando 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.

Il ruolo strategico delle risorse umane nella UNI EN ISO 9001

Non andrebbe mai dimenticato che la "partecipazione attiva delle persone" è uno dei sette principi base della gestione per la qualità; la norma UNI EN ISO 9001 ne presenta esplicitamente il fondamento logico, i benefici attesi, le possibili azioni. È forse utile richiamare, in merito, alcuni requisiti specifici della norma internazionale, 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:

- 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;
- assicurare che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, formazione, o esperienza appropriate;
- ove applicabile, intraprendere azioni per acquisire le necessarie competenze e valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- 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:

- 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);
- risorse esterne (per esempio norme, fonti accademiche, conferenze, raccolta di conoscenze dai clienti o fornitori).

Estensioni e approfondimenti in norme collegate alla UNI EN 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

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.

Figura 2 - Processo di sviluppo del coinvolgimento delle persone e di acquisizione della competenza all'interno di un'organizzazione



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

UNI EN ISO 9004 Gestire un'organizzazione per il successo durevole. L'approccio della gestione per la qualità

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

4.6.1 Gestione delle persone.

Le persone costituiscono una risorsa importante per un'organizzazione e 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.

4.6.2 *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.*

4.6.3 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.

Un'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 spesso mancato il rispetto puntuale dei requisiti sopra riportati riguardanti le risorse umane.

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 tra i 25 e i 64 anni 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 ai concorrenti;

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".

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.

Giovanni Mattana

Presidente Commissione UNI "Gestione per la qualità e metodi statistici"

La gestione della collaborazione e della creatività: la serie UNI CEN/TS 16555

La gestione della collaborazione e della creatività sono palesemente elementi centrali in un processo evoluto di gestione delle risorse umane, in particolare al crescere della dimensione e complessità organizzativa. Forse meno noto è che, anche in tali ambiti, la normazione - nella fattispecie europea - ha già fornito alcuni significativi contributi. In verità, i documenti introdotti nel seguito afferiscono a un differente dominio di conoscenza, comunque potenzialmente contiguo e sinergico a quello in esame, ossia la gestione dell'innovazione (*innovation management*); mi riferisco, in particolare, alle sette specifiche tecniche (TS, documenti normativi assimilabili a norme sperimentali) della serie UNI CEN/TS 16555, realizzate tra il 2013 e il 2015, su spinta dell'ente di normazione spagnolo UNE.

Tra queste le parti 5 e 6 riguardano appunto la gestione della collaborazione e creatività quali asset fondamentali per il processo complessivo di gestione dell'innovazione. Dato che creatività e collaborazione fanno ancora esclusivo riferimento al cosiddetto "capitale umano", è evidente che vi sia un naturale punto di contatto tra quanto specificato in tali TS e il tema della gestione delle risorse umane oggetto del presente dossier. Peraltro, tutte le parti della UNI CEN/TS 16555 sono espresse in forma di linee guida, facilitando dunque una loro applicabilità anche in altri campi e settori.

In particolare, la parte 5 tratta la gestione della collaborazione in tutte le sue forme: tra persone, team e organizzazioni; dalla collaborazione interna fino alla sempre più attuale e discussa *open innovation*, fornendo utili indicazioni anche per quanto riguarda la ricerca dei partner, la definizione degli accordi, fino a toccare aspetti di *governance* del processo e di gestione della proprietà intellettuale. La UNI CEN/TS 16555-6 fornisce invece linee guida per comprendere il potenziale creativo dell'organizzazione, dalla generazione e raccolta delle idee fino alla selezione e tutela delle stesse, senza dimenticare fondamentali aspetti organizzativi quali la definizione di una *leadership* e di una politica per incoraggiare la creatività, gestire il processo creativo, nonché documentarlo e proteggerlo.

È significativo infine evidenziare come entrambe le specifiche forniscano, in appendice, degli interessanti case *study* riguardanti, ad esempio, l'istituzione di una public-private partnership o come reperire idee dagli utilizzatori finali dei propri prodotti e servizi.

E se il tema vi appassiona, sappiate che dal 2013 è all'opera anche l'ISO/TC 279 "Innovation management", focalizzato sull'elaborazione del futuro corpus normativo ISO 50500.

Marco Cibien

Funzionario Tecnico UNI



La certificazione di professione Human Resources UNI/PdR 17:2016 come mossa strategica

Chi si occupa di risorse umane (HR) interviene sui processi strategici aziendali che attengono alla gestione e allo sviluppo delle persone, definendo percorsi efficaci ed efficienti, potenziando i risultati e la valorizzazione del capitale umano, con beneficio dell'intera realtà organizzativa.

Avere in azienda un team di professionisti in possesso di una certificazione di professione HR riconosciuta, non solo in Italia, ma anche all'estero ai sensi della legge 4/2013, è un elemento competitivo vincente che garantisce prestazioni di valore all'interno dell'organizzazione e incrementa la redditività.

Il 25 febbraio 2016 viene pubblicata la prassi di riferimento UNI/PdR 17:2016 quale risultato di anni di lavoro e impegno di *HR people - Passion for Human Resources*, soggetto proponente del progetto, con il coinvolgimento di KIWA, Labor - Laboratorio congiunto di Psicologia per il Lavoro e il Benessere Organizzativo, Bologna Business School, Cattedra di Economia Aziendale dell'Università di Bologna e HR Community.

La UNI/PdR 17:2016 "Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni" è la prima pubblicazione UNI che definisce univocamente i requisiti relativi ai profili professionali della funzione delle Risorse Umane in azienda, sulla base dei criteri del quadro europeo delle qualifiche (EQF).

La finalità della prassi è quella di:

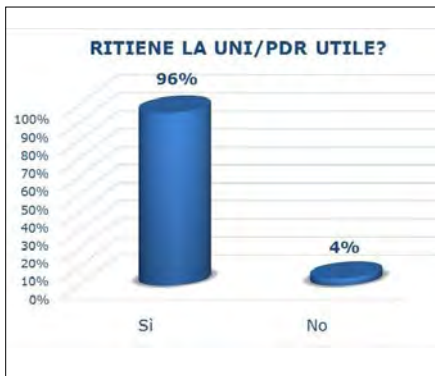
- creare un riferimento univoco che fornisca alle organizzazioni uno strumento per portare al proprio interno adeguate metodologie e competenze nell'ambito Risorse Umane;
- valorizzare la funzione Risorse Umane quale tassello strategico per lo sviluppo del business aziendale definendo politiche catalizzatrici di obiettivi di successo;
- essere un riferimento ai fini dell'attestazione della formazione del profilo professionale.

Come? Vengono definiti nella prassi 14 profili professionali HR, tenendo conto di 3 livelli di complessità organizzativa e con riferimento ai 4 centri di competenza delle organizzazioni.

Esistono figure con ruoli più manageriali e trasversali, come *HR Director*, *HR Business Partner* o *HR Manager* e figure professionalmente più operative come il *Recruiting Specialist* o l'*HR Generalist*. Per vedere l'elenco completo, si suggerisce di scaricare gratuitamente la prassi dal sito UNI, nella sezione Catalogo (vd. http://bit.ly/PdR17_2016).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità delle persone ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

È un documento al quale si aderisce su base volontaria, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise. In poco più di un anno dalla sua nascita, la prassi di riferimento ha ottenuto risultati importanti, quale il forte interesse e senso di utilità di questo documento: questi sono gli esiti preziosi emersi dall'indagine conoscitiva, durata un mese a primavera 2017, promossa da UNI, in relazione all'utilizzo e applicazione da parte del mercato della UNI/PdR17:2016.



Grazie a quanto emerso da questa consultazione, il 5 settembre 2017, sono iniziati i lavori del gruppo di lavoro della Commissione UNI "Responsabilità sociale delle organizzazioni", che si svolgeranno nel 2018, di trasformazione della prassi di riferimento in norma tecnica nazionale, con la partecipazione di numerosi rappresentanti dei maggiori stakeholder italiani del settore HR.

Infine, sempre più professionisti hanno scelto di certificarsi, con l'obiettivo di dare più valore alle proprie competenze nel settore risorse umane attraverso il percorso di certificazione accreditata. Ad oggi si sono certificati 51 HR, sia *HR Director* che *HR Manager*, sia responsabili di Risorse Umane con competenze più specifiche (su www.hrpeople.eu sono elencati tutti i professionisti). Tra questi citiamo due testimonianze espressione del vantaggio competitivo e qualificante della certificazione:

- Maurizia Zanatta - Hr Director Grandparent - Best Union Company Spa: assunta sicuramente grazie alle proprie competenze e capacità, e per la quale è stato di grande supporto nell'essere scelta il possesso della certificazione di professione HR, requisito normalmente richiesto nelle multinazionali.
- Manuel Modolo - Hr Director Grandparent - Gruppo Vega Soc. Coop.: tra i requisiti per la nomina di membro dell'Organismo di Vigilanza secondo il D.lgs n. 231/2001 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica..." c'è quello di essere in possesso della certificazione di professione HR secondo la UNI/PdR 17/2016, e questa è stata la sua carta vincente.

A lato riportiamo alcune interviste rilasciate da altri HR certificati.

Raffaele Ferragina
AD di Profexa Consulting srl

Testimonianze di HR certificati

Maria Cristina Iacazio - HR Director Grandparent - Toyota Material Handling Italia Srl
Perché certificarsi e cosa significa oggi per chi lavora nel mondo HR la certificazione di professione?

Partiamo dal fatto che il mondo HR è sempre più complesso perché sono molte le persone con percorsi professionali differenti, che oggi si avvicinano a questo settore. È una complessità che si riscontra in tutti gli ambiti aziendali - non soltanto HR - e per questo è sempre più importante presentarsi con delle credenziali. La certificazione è uno strumento che ci permette di essere più credibili, più preparati e crea maggiore fiducia nei confronti dei nostri interlocutori in azienda.

Qual'è quindi il valore aggiunto della certificazione HR?

La certificazione è un percorso personale di valorizzazione della propria professionalità, dei propri studi, delle proprie esperienze e competenze. Un vero e proprio valore aggiunto personale, che non è da sottovalutare e che rafforza la fiducia in sé stessi. Inoltre ci si presenta con qualcosa in più, un punto di forza che dimostra professionalità e organizzazione a tutti gli interlocutori che si incontrano in azienda.

La certificazione l'ha portata a svolgere il suo lavoro in maniera diversa rispetto al passato? Il mio ruolo non è diverso da quando ho conseguito la certificazione, ma è cambiato il modo in cui io lo sto svolgendo, anche dal punto di vista progettuale. Inoltre appartenere a questo gruppo di colleghi ed esser parte della comunità dei professionisti certificati HR è un valore aggiunto. L'opportunità di conoscere professionisti di altissimo livello permette di avere scambi e confronti che prima si facevano in maniera più artigianale, mentre adesso c'è una rete che crea sinergie e valore.

Elia Bodellini - HR Manager - Konica Minolta
Che significato ha la certificazione?

La certificazione è un modo per valorizzare il contributo di chi opera nelle risorse umane, che a volte rischia di essere poco visibile e poco riconosciuto. Ha un valore estrinseco verso il mercato come segnalatore di business e un valore intrinseco che mi permette di consolidare un percorso e di testare le mie conoscenze. Quando ho scelto di conseguire la certificazione HR?

Qualche mese fa, appena ho saputo della certificazione ho capito che era una cosa che rispondeva a un'esigenza e a un'idea che avevo da tanto tempo, ma che non avevo messo a fuoco.

Roberto Covallero - HR Director Grandparent - Gruppo Editoriale Athesis
Un nuovo approccio al mondo HR?

Forse è la prima volta (in anni di esperienza) che mi sono reso conto che è giusto essere valutati oltre che valutare. È importante mettersi ogni tanto in discussione soprattutto nell'eventualità malaugurata, ma sia pur sempre possibile ipotesi, di dover trovare nuove opportunità lavorative.

La certificazione delle competenze HR: il progetto AIDP-RINA

L'appartenenza ad AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale - implica responsabilità di doveri e diritti dei propri associati. Quindi il sapere chi siamo e quali qualità possediamo necessita di una metodologia specifica di certificazione. Oggi siamo alla fine della terza rivoluzione industriale e contestualmente già immersi nella prima fase avanzata della quarta, quella chiamata anche "Rivoluzione digitale" (tecnologia, digitalizzazione, networking...), caratterizzata da un cambiamento e una velocità senza precedenti. E non sappiamo bene che cosa sia e soprattutto quali impatti si avranno sulle forme organizzative delle imprese e sulle politiche e pratiche di governo delle persone che vivono e lavorano nelle organizzazioni. In altri termini quali saranno i nuovi paradigmi di riferimento. Dobbiamo sempre più focalizzarci sul "paradigma della competenza" che include quello dell'"esperienza". Il compito di AIDP è quello di capire il nuovo processo identitario, che la professione HR ha subito e quali mutamenti ulteriori subirà. E da ultimo: quali nuove competenze; quali modalità per progettarle, acquisirle e certificarne le tipologie.

Il contesto lavorativo in cui ci troviamo a operare è sempre più complesso e in continuo cambiamento e richiede - in modo pressante - professionalità solide e in linea con le sfide che ambiente e competizione pongono: il percorso di certificazione delle competenze è oggi fondamentale non solo per consolidare l'immagine della nostra professione, ma ci è richiesto in modo ineludibile dal contesto di riferimento italiano ed europeo.

AIDP ha visto riconosciuto il proprio ruolo e ha scelto di sviluppare il percorso di certificazione con RINA Services che - per la certificazione del personale - opera in regime di accreditamento Accredia secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17024. La certificazione delle competenze in ambito *human resources* (HR) ha lo scopo di promuovere e tutelare la professionalità di coloro che, nelle varie organizzazioni pubbliche e private, si occupano di gestire, sviluppare e valorizzare il rapporto persona-lavoro.



I principali obiettivi del progetto sono:

- disporre di una configurazione dei profili in ambito HR in termini di attività e competenze, identità e contenuti;
- ottenere una valutazione della propria professionalità da un organismo di parte terza;
- acquisire un elemento distintivo per migliorare la propria posizione di competitività sul mercato;
- pianificare un miglioramento continuo, tramite una formazione costante e strutturata.

Il processo: filosofia e metodologia

Il Team creato tra AIDP e RINA ha lavorato per oltre due anni, concependo il processo di certificazione. Un processo di analisi dei contenuti professionali delle famiglie di attività, dei principali ruoli e la costruzione del disciplinare (regole, metodologie e percorso di esame) per l'ottenimento della certificazione.

La metodologia si basa sulla capacità complessiva di gestione di attività e di progetti in relazione ai diversi livelli di responsabilità: da attività tecnica di supporto ad attività decisionale/strategica, e non sulla scomposizione delle competenze e relativa valutazione (*hard e soft*).

Partendo dall'analisi delle diverse figure HR presenti nelle organizzazioni e delle singole attività, si è

arrivati all'individuazione di due profili professionali così definiti:

- **Generalista** (area Normativo-Sindacale e Sviluppo): HR Manager o HR Executive
- **Specialista** (area Normativo-Sindacale o Sviluppo): HR Specialist o Senior HR Specialist.

La certificazione è realizzata da una commissione di professionisti HR. La prima fase del percorso è costituita dall'analisi dei prerequisiti di ammissione (esame del curriculum e delle esperienze professionali), la seconda è rappresentata dalla presentazione di un progetto (su format predefinito) concretamente sviluppato dal candidato che viene inviato alla commissione. In caso di valutazione positiva, il candidato verrà invitato alla sessione di esame ove avrà la possibilità di sviluppare, su format predefinito, un caso su un tema assegnato dalla commissione (terza fase) e infine accedere alla prova orale (quarta fase). Ove superato positivamente l'esame, il candidato otterrà la certificazione.

La reputazione professionale si costruisce nel tempo, attraverso il credito acquisito nell'ambito della comunità economico-professionale di riferimento. Ora viene inoltre certificata da un ente terzo che garantisce oggettività, autonomia e indipendenza di valutazione.

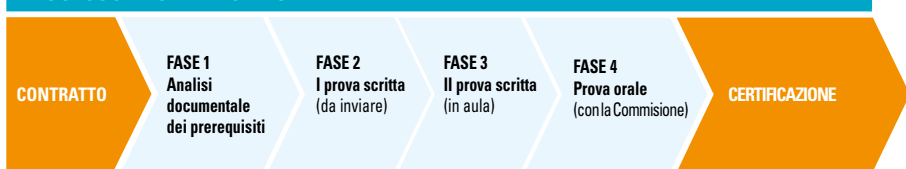


METODOLOGIA E CONTENUTI

Definizione delle tipologie di professionisti	Generalista (area Normativo-Sindacale e Sviluppo) Specialista (area Normativo-Sindacale o Sviluppo)
Classificazione delle figure professionali secondo i livelli di responsabilità: attività tecnica di supporto attività decisionale/strategica	HR Specialist e Senior HR Specialist HR Manager e HR Executive
Certificazione	Commissione composta da due membri con esperienza e competenza nelle Aree Normativo-Sindacale e Sviluppo

Il superamento di una fase permette l'accesso a quella successiva

PROCESSO DI CERTIFICAZIONE



La voce dei candidati certificati

Il vissuto dei candidati è di segno positivo. Sul metodo. Sull'efficacia dell'esperienza.

Il processo certificativo visto come percorso che pone l'enfasi sulla capacità di saper gestire processi complessi e diversi per la loro natura: normativo-contrattuale, governo e sviluppo delle persone, comunicazione e relazioni interpersonali. Si intravede, come altri obiettivi, la valorizzazione e la visibilità della funzione, del ruolo HR verso gli stakeholder interni alle aziende/organizzazioni, verso quelli esterni alla comunità HR, cioè la Società, il Mercato, le Istituzioni.

Da un punto di vista operativo, la metodologia è stata percepita come strumento utile per definire e darsi regole di miglioramento attraverso il confronto. Cioè mettersi in discussione costruttiva. Di seguito due testimonianze di profili certificati.

In sintesi

Perché la certificazione? Per riconoscersi, farsi riconoscere, farsi valutare, farsi scegliere. La certificazione, come pure la normazione, contribuisce al processo identitario, cioè su "chi essere" e "come essere" professionista HR.

Per chi? Per i manager e professionisti HR e per tutti i loro stakeholder. Per lo sviluppo qualitativo e tipologico delle competenze, per lo sviluppo del business.

Enrico Cazzulani

Segretario Generale AIDP

Luigi Guarise

Vice Presidente AIDP Piemonte

Andrea Orlandini

Vice Presidente Nazionale AIDP



Testimonianze di HR certificati

Marco Scippa, Senior Vice President HR di Vitecgroup Photographic Division (Azienda leader mondiale nella progettazione, produzione e distribuzione di accessori professionali per fotografia e video)

Perché ti sei voluto certificare?

Le ragioni fondamentali che mi hanno portato a certificarmi come HR Executive sono prevalentemente due: una di natura formale/organizzativa e l'altra di natura personale.

La prima ragione è legata alla natura della mia azienda; io lavoro per una multinazionale britannica quotata alla borsa di Londra, che ha in Italia l'Headquarters di una delle sue due divisioni. Quando 6 anni fa fui assunto, una delle prime richieste che Vitec mi fece fu quella dell'evidenza di una certificazione della mia professionalità in ambito HR. Infatti in molti Paesi, specie in quelli di natura anglosassone, tale certificazione è oramai richiesta da anni agli executive che lavorano con aziende quotate in borsa.

Pertanto la certificazione HR risponde a esigenze che il mercato internazionale chiede da anni. Per quanto riguarda invece l'aspetto personale, ritengo che il mettersi periodicamente in discussione serva sia a migliorare la nostra performance e, se necessario, ad avere una maggiore consapevolezza delle nostre qualità e, ovviamente, anche dei nostri punti di miglioramento; e questo assume un valore ancora più importante quando proviene da altri colleghi.

Come hai vissuto l'esperienza?

Mi ha colpito molto il tipo di approccio da parte di AIDP e RINA - pragmatico e professionale - e sull'attenzione al "saper fare". Per questo motivo ho deciso di far certificare anche tutto il mio team. Infatti nella mia Direzione Risorse Umane, dove si lavora in un'ottica di servizio al cliente e di partnership, questo passaggio assume un peso rilevante in termini di credibilità.

Cosa pensi di "aver portato a casa"?

Una certificazione delle competenze in ambito risorse umane da parte di un organismo terzo e qualificato non solo serve a tutelare e qualificare ulteriormente tutti noi, che giornalmente abbiamo nelle nostre mani il futuro delle persone e delle organizzazioni, ma anche tutti quelli che si avvalgono della nostra opera e contano su di noi.

Alessandro Olivero Human Resources Caffarel SpA (Azienda torinese produttrice di eccellenze dolciarie che fa parte del gruppo multinazionale Svizzero Lindt & Sprüngli)

Perché ti sei voluto certificare?

Sono tre le ragioni che mi hanno spinto ad affrontare il percorso di certificazione:

- poterlo inserire a livello curricolare: un ente certificatore che possa "avvalorare" il percorso professionale sin qui svolto; processo che ritengo fondamentale per la professione di Gestore di Risorse Umane e seppur ancora poco diffuso in Italia,
- poter condividere, networking, l'esperienza certificativa con colleghi HR e con professionisti del mondo Risorse Umane e non solo (esempio Rina),
- costante aggiornamento e confronto ("manutenzione") in modo da continuare ad alzare l'asticella e a fare un resoconto del proprio cammino professionale (un po' come gli ECM obbligatori nelle professioni sanitarie).

Come hai vissuto l'esperienza?

Con interesse e curiosità. Sia la fase preparatoria (metodo/stesura di un progetto aziendale realizzato) sia il momento valutativo hanno rappresentato un bel banco di prova con professionisti del nostro mondo e del mondo della certificazione, interessati a prendere in considerazione e valutare i molteplici aspetti che caratterizzano la professione HR.

Cosa pensi di "aver portato a casa"?

Il momento di verifica serve molto per evitare autoreferenzialità nell'esercizio di un ruolo complesso spesso posto ai margini e soprattutto concepito organizzativamente come male necessario (serve pur qualcuno che si occupi di licenziamenti ovvero di dialogare con le parti sociali...). Entrare in una logica valutativa e manutentiva della professione mi consente di comprendere se vi sono aree di conoscenza/competenza da irrobustire e comprendere anche i meccanismi per rendere maggiormente oggettivo il contenuto del lavoro che svolgo. L'aver superato la sessione certificativa ha altresì rappresentato un elemento di sfida, proprio perché il protocollo e l'interazione con professionisti non sono stati banali e hanno misurato la temperatura del mio stato di salute professionale.



Le norme UNI per le professioni ICT

Questo articolo offre una sintesi del quadro tecnico normativo italiano ed europeo di standardizzazione delle competenze ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in inglese: *Information and Communications Technology*) anche alla luce del riferimento a queste da parte di AgID Agenzia per l'Italia Digitale nell'ambito della ricerca di 72 nuovi collaboratori per l'attuazione del Piano Triennale di Crescita Digitale.

Il *focus* sarà posto sul come queste norme costituiscano una lingua comune per il mondo delle tecnologie ICT, dove una figura professionale è spesso identificata con nomi differenti, spesso in riferimento a denominazioni proposte da grandi aziende del settore, con un conseguente disorientamento degli operatori della domanda che non sono messi in condizione di valutare serenamente.

Il 14 gennaio 2013 in Italia è stata emanata la Legge 4 recante "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", di interesse per chi svolge professioni appunto non organizzate in ordini o collegi a esclusione delle attività artigianali, commerciali e in generale tutto ciò che è già normato o disciplinato.

UNININFO, a seguito dell'emanazione della Legge 4/2013, ha creato la Commissione "Attività professionali non regolamentate (APNR)" che ha portato all'emanazione della norma UNI 11506 dal titolo

"Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nel settore ICT - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenze", in vigore dal 26 settembre 2013. Questa norma delinea i profili generali delle figure professionali operanti nel settore ICT, stabilendo i requisiti fondamentali per l'insieme di conoscenze, abilità e competenze che le contraddistinguono.

Il documento si applica alle figure professionali indipendentemente dalle modalità lavorative e dalla tipologia del rapporto di lavoro: la norma tecnica è infatti applicabile e utilizzabile anche da parte dei professionisti iscritti agli ordini professionali, può pertanto essere assunta a riferimento anche per attività riservate.

La norma UNI 11506 è stata redatta a partire dal quadro europeo di riferimento delle competenze e dei relativi skill "*eCompetence Framework (e-CF)*", che definisce un set di 40 competenze base. Per ciascuna competenza base sono identificate capacità, conoscenze e abilità. Partendo dalle competenze di base sono definiti 23 profili ICT (documento CEN CWA 16458, e-CF Profiles - profili di seconda generazione), suddivisi in 6 famiglie (profili di prima generazione, sempre dal CEN CWA 16458).

L'Italia con la norma UNI 11506 è stata la prima Nazione a livello europeo a dotarsi di uno standard per le competenze ICT, facendo evolvere e-CF in una norma tecnica funzionale a una legge.

A seguito di questa esperienza, l'Italia con UNININFO si è fatta promotrice della redazione di analoga

norma a livello CEN: la norma EN 16234-1 è stata rilasciata nella primavera 2016, con tanto di traduzione italiana già predisposta: la norma UNI EN 16234-1 che ha sostituito parte della UNI 11506; quest'ultima norma è stata aggiornata nel corso del 2017 e l'edizione in vigore contiene le sole regole di valutazione e certificazione.

A seguito dell'emanazione e dell'utilizzo pionieristico della prima edizione della UNI 11506 emersero nuove esigenze:

- alcune associazioni utilizzavano la UNI 11506 per certificare profili di competenza sulla base del CWA 16458, ovvero secondo i 23 profili di seconda generazione;
- altre associazioni avevano bisogno di profili più dettagliati e specifici (profili di terza generazione), quali ad esempio profili per il web e per la sicurezza ICT.

Per soddisfare tali esigenze si è deciso di definire una norma multi-parte, secondo il seguente schema:

- parte 1: norma metodologica per la costruzione di profili di competenze basati su e-CF;
- parte 2: norma per la definizione dei "profili seconda generazione", strutturati come definito nella parte 1 e facendo riferimento ai 23 profili definiti nel CWA 16458;
- parte 3, 4, ... N: "profili di terza generazione", strutturati come definito nella parte 1 e collegato ai 23 profili definiti nella parte 2 (profili per il web, per la sicurezza, ecc.).

Con questo schema multiparte è stato possibile armonizzare le diverse posizioni espresse dai soggetti coinvolti nella commissione UNININFO-APNR, completando le aree non definite dalla UNI 11506 nello stesso modo in cui il CWA 16458 completa il quadro e-CF, rendendo la norma rispondente alle esigenze di mercato. Il 28 gennaio 2016 quanto presentato allora ha preso ufficialmente forma con l'emanazione delle norme UNI 11621 parti 1, 2, 3 e 4. Nell'immagine a lato è offerto un riepilogo del quadro normativo tecnico.

Sulla base di quanto esposto, è evidente l'importanza del lavoro di condivisione e sintesi svolto a livello nazionale ed europeo, che pone delle basi solide per queste norme tecniche: si tratta di un patrimonio che deve assolutamente essere valorizzato.

Queste norme sono utili per il Paese in quanto offrono anzitutto la possibilità di avere una lingua comune per definire le professionalità specialistiche presenti nel panorama ICT. È un segno di maturità del settore, utile per farlo progredire consentendo a tutti coloro che operano di comprendersi in modo più efficiente.

Le tecnologie ICT hanno un potenziale enorme che ancora non è stato appieno sfruttato; uno dei motivi è la distanza di linguaggio tra domanda e offerta. Grazie a queste norme questa distanza può essere colmata e le energie spese per (non) comprendersi potranno essere dedicate allo sviluppo e al progresso. Il fatto che AgID abbia deciso di far riferimento a queste norme è un elemento estremamente positivo e l'auspicio è che altri enti pubblici seguano l'esempio.

Stefano Tazzi

Esperto CNI Commissioni UNININFO "Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nel settore ICT"



e-CF 1.0 - 2005
e-CF 2.0 - 2010
e-CF 3.0 (CWA 16234:2014)

- Part 1 - 40 competenze
- Part 2 - User Guide
- Part 3 - Metodologia di implementazione
- Part 4 - Case study



CWA 16458:2012

- 6 profili europei ICT di prima generazione
- 23 profili europei ICT di seconda generazione



UNI 11506:2013



UNI 11621-1/4:2016

- Parte 1 - Metodologia
- Parte 2 - Prima applicazione della metodologia (23 profili del CWA 16458)
- Parte 3 - Applicazione metodologia per professioni Web
- Parte 4 - Applicazione metodologia per professioni della sicurezza
- ...



EN 16234-1:2016
UNI EN 16234-1:2016
UNI 11506:2017

Cert'Ing: consapevolezza del valore dell'ingegnere

È capitato a ognuno di noi di trovarci di fronte a un incarico dato a qualche professionista - come anche ad altro incarico di tipo politico-istituzionale - e constatare che effettivamente esisteva una certa distanza tra le competenze della persona e il ruolo assunto. Magari chi ha dato quell'incarico aveva un orizzonte di conoscenze, d'informazioni o procedure amministrative che non erano sufficienti a identificare il profilo giusto per quel lavoro. Comunque non aveva riferimenti su cui poter contare, o strumenti necessari messi a disposizione da parte degli ordini professionali.

Se è relativamente facile valutare le competenze di una persona non è così automatico valutarle all'interno di un contesto quando bisogna tener conto di una serie di altri fattori che travalicano quella specifica competenza, ma che sono da tener conto per quel ruolo. Per valutare ci vuole una diversa competenza rispetto a quella che stiamo valutando.

Infatti, una cosa è avere competenza su una disciplina/attività A, altra cosa invece è la competenza nel saper incastonare quella competenza A con altre, coniugando le differenti specificità e il contesto. Questa è una "meta competenza" che ci permette di capire, più che i dettagli di quella disciplina/attività A, le peculiarità di quell'attività e soprattutto le interrelazioni tra essa e tutto ciò che con essa interagisce. La meta-competenza, si badi, non è superiore in termini di ricchezza, è semplicemente diversa.

Sappiamo che non basta avere una specifica conoscenza sulla materia per portare a termine con successo un determinato lavoro, un progetto o un'iniziativa, ma è necessario poter contare anche su una buona esperienza fatta di una pluralità di casi, di diverse abilità, oltre alle conoscenze.

Quando un progetto assume in modo più evidente le caratteristiche di complessità, la stessa organizzazione progettuale deve fare un salto di qualità, ovvero necessita di essere governato non



solo da una semplice pluralità di soggetti, ma si impone che tra essi il sistema di relazioni si amplifichi con attività che possiamo definire di co-progettazione, perfino secondo logiche che comunque mantengono un certo grado di imprevedibilità. Questa è una conseguenza di un livello superiore di qualità, per il quale bisogna attrezzarsi per rispondere al meglio. Valutazioni, scelte e azioni si susseguono sollecitando i diversi soggetti, specialisti, coordinatori, responsabili a svolgere il proprio lavoro e a interconnettersi con gli altri.

Tutto questo comporta che ognuno di essi abbia un suo ambito di competenze identificate in fase di definizione del team di lavoro, ma anche riconosciute dagli altri nel tempo.

Le competenze, in questo quadro, sono la base delle unità operazionali composte da presidi professionali specialistici e basate su competenze disciplinari, senza i quali nessun progetto può essere concepito.

Emerge con evidenza che abbiamo bisogno di poter contare su un mix di competenze (siano esse disciplinari che di interconnessione disciplinare, definibili di prossimità, trasversali dette *soft skills*) e di capacità e che queste devono essere esplicitate nel mercato del lavoro. Queste competenze quindi devono emergere attraverso un processo definito che permette di essere identificate (primo passo che va fatto da chi le possiede), vanno verificate e certificate, così da garantire veridicità trasparenza e affidabilità. Queste competenze vanno mantenute, aggiornate, sviluppate e questo comporta una periodica verifica. E infine vanno promosse, ovvero vanno fatte conoscere e valorizzate perché la loro diffusione significa generare un punto d'incontro tra la domanda e l'offerta di prestazioni specialistiche in ambito intellettuale e poter capitalizzare sia al livello individuale sia e soprattutto nelle organizzazioni e team di lavoro.

In questo senso abbiamo bisogno di competenze riconosciute e certificate, che significa poter contare su professionisti che non hanno solamente determinate conoscenze. Altrimenti basterebbero grandi studiosi e cultori della materia. Servono, infatti, oltre alle conoscenze, tante esperienze in quell'ambito e/o analoghe, ma anche abilità specifiche, *know how*, ovvero saperi emergenti in quel momento, tali da poter garantire che si sappiano gestire non solo le attività previste ma si sappia indirizzare al meglio la *problem determination* e il *problem solving*. Cioè serve competenza non solo per gestire quanto è noto e prevedibile secondo schemi consolidati e conosciuti, ma serve competenza soprattutto per indirizzare quelle infinite questioni che costantemente emergono nel lavoro permettendo di anticipare i problemi, identificare le soluzioni, trovando il miglior mix tra risorse, tempi e rischi, gestendo i piani d'azione le interconnessioni con chi deve essere coinvolto in ogni specifico *task*.

Il Consiglio Nazionale degli Ingegneri ha creduto necessario indirizzare queste competenze anche alla luce delle sollecitazioni che quotidianamente enti pubblici e privati manifestano agli ordini territoriali per poter avere nominativi di professionisti esperti in qualche campo specifico, o per poter



valorizzare le professionalità degli ingegneri e metterle a disposizione del mercato che le richiede. Con la nascita dell'Agenda Nazionale di Certificazione volontaria delle Competenze si sono identificate le procedure per poter contare sui processi che garantiscono la veridicità e l'efficacia delle certificazioni stesse. Proprio per questo il processo parte dalla autocertificazione del professionista, principale conoscitore di se stesso, per poi svilupparsi in alcune verifiche capaci di garantire i terzi dell'affidabilità di quanto viene certificato.

Questa risulta essere un'occasione importante per i professionisti, che liberamente e su base spontanea in tal modo possono fare un *check up* su quali competenze possiedono e quindi garantirle. Mettono così in luce quale valore aggiunto possono fornire ai committenti e dentro grandi e piccoli progetti. I certificati rilasciati da Cert'Ing prevedono quindi la descrizione secondo lo schema a tre livelli: settore di laurea, comparto e specializzazione. È stato costruito un repertorio delle qualificazioni professionali in continuo aggiornamento, che ha identificato una specifica categorizzazione da concepire come un primo quadro di riferimento anche se dinamico, perché i saperi sono cangianti e soprattutto in evoluzione, quindi con morie e nascite costanti. L'attività dell'Agenda risulta cruciale e oltre alla corretta attuazione e gestione della certificazione fornirà il supporto tecnico e organizzativo verso gli ordini territoriali, nonché sarà promotore e comunicatore, così da favorire l'incontro tra domanda e offerta.

Sono quelle competenze che la letteratura dell'apprendimento definisce come *soft skill*, competenze trasversali capaci di dare efficacia alle competenze tradizionalmente portanti.

A complemento credo necessario proporre uno schema che intende raggruppare le competenze trasversali su due versanti complementari:

- uno che genera forza centripeta, capacità convergente per l'organizzazione, il contesto e l'attività progettuale (coordinamento, mediazione, delega, negoziazione, problem solving, gestione del tempo, e delle emozioni) (a destra);
- uno che genera forza centrifuga, con capacità divergente (creatività, soluzioni alternative e problem solving di secondo livello, innovazione e immaginazione, break down e cambi di paradigma, identificazione e parziale gestione della complessità).

A metà strada gli aspetti più trasversali come la comunicazione e il modus operandi dato dalla flessibilità, spirito di iniziativa, assunzione di responsabilità.

Le competenze trasversali dunque sono fattori abilitanti per qualunque attività professionale e risultano essere sempre più importanti al crescere della complessità dell'organizzazione e al contesto generale a cui si riferisce.

Ognuna di queste competenze trasversali può essere esplosa in ulteriori competenze di maggior dettaglio che - a differenza di quelle disciplinari - assumono valore per la loro compresenza perché una funzionale all'altra e viceversa. Qui si presentano quelle di competenza emotiva, definibile proprio come un'intelligenza al pari di quella puramente cognitiva.

di competenze), ovvero quelle doti umane che sanno superare le barriere delle strade già percorse, sanno innestare l'innovazione, favorire la creatività sia essa organizzativa, di prodotto o di processo. Quelle doti capaci, appunto, di tracciare nuovi orizzonti sapendo capitalizzare sulle competenze ma anche disegnando nuove visioni e guidando gli altri lungo scenari possibili.

Un esempio che meglio chiarisce la differenza tra competenze e capacità è appunto sul fronte della complessità. Non solo riconoscere la complessità, ma saperla indirizzare, gestire e valorizzare.

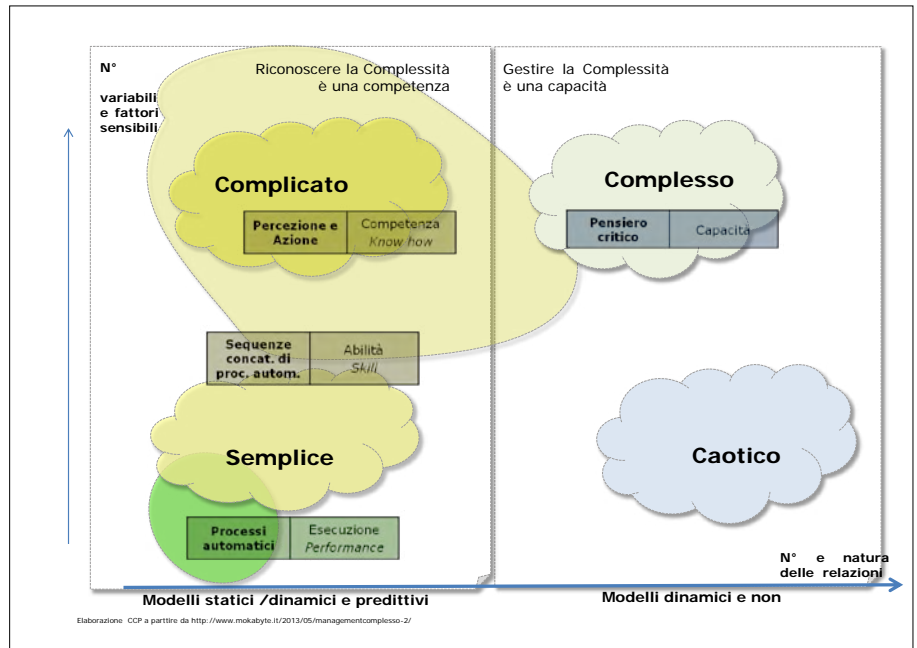


Diagramma: Semplicità, Complicazione, Complessità, Caos

Nel contesto attuale della certificazione delle competenze, alcuni di questi aspetti sono compresi all'interno delle esperienze professionali e, data la loro più difficile valutazione con i tradizionali metodi potrà essere un'area di indagine dell'attività dell'Agenda Nazionale per la Certificazione Volontaria delle Competenze dopo il consolidamento delle competenze disciplinari di base più legate all'attività dell'ingegnere.

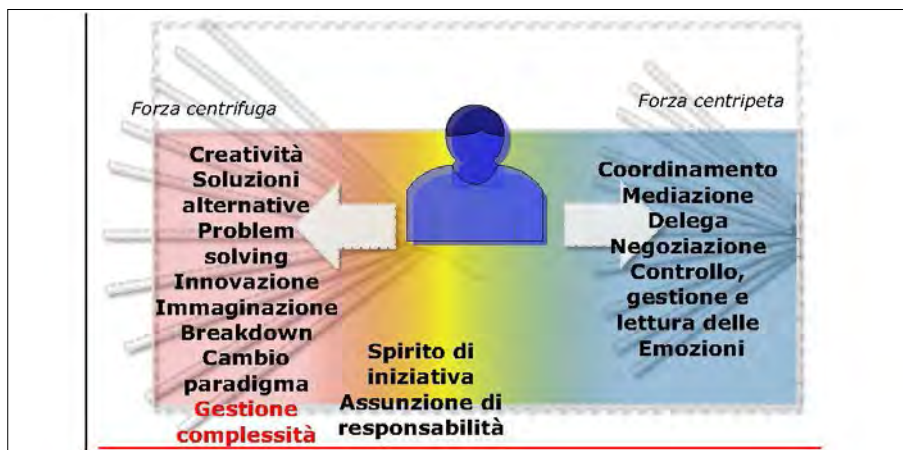
Occorrono anche altre condizioni per essere confidenti del successo, spesso qualcosa che travalica le stesse competenze tradizionali disciplinari e trasversali, e che invece incide sulle capacità (appunto possiamo parlare di capacità e non solo

Gestire quella complessità invece è una capacità, non bastano cioè competenze pregresse, estensione di paradigmi già sperimentati, ma è necessario, appunto una dote capace di visione a breve e a lungo, capacità di azione a breve e a lungo. Gestione dell'assenza di certezze, della presenza di forme di indeterminazione.

Proprio per questo come ingegneri dobbiamo partire dalla presa di coscienza delle competenze professionali - disciplinari - specialistiche spendibili che possiamo rendere disponibili per poi identificare i nostri punti di forza e di debolezza sulle competenze trasversali e sulle capacità.

Solo così potremo, assieme al lavoro che quotidianamente svolgiamo, valorizzare la nostra professionalità e metterla al servizio dei progetti e delle attività, capitalizzando su queste per generare nuove realtà.

Carlo Crespellani Porcella
Libero professionista Ingegnere



La competenza etica quale nuovo driver strategico dell'azienda

La prassi di riferimento UNI/PdR 18 "Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000" fornisce importanti indicazioni per l'applicazione della norma.

In relazione al ruolo del Direttore Risorse Umane, la PdR invita a rileggere la propria catena del valore rispondendo ad alcune domande: *quali conseguenze derivano per me a livello di politica dall'adozione della responsabilità sociale quale orientamento strategico di fondo? Come posso offrire condizioni di lavoro che possano conciliare al meglio esigenze di vita privata e lavoro? Come posso garantire ambienti di lavoro sicuri e confortevoli? Come cambieranno i miei processi di selezione e gestione del personale da questo momento in poi?* Tali interrogativi inducono a ripensare al ruolo e alle competenze necessarie per svolgerlo in maniera efficace e responsabile, laddove un'area di competenza professionale che emerge come decisamente centrale è quella relativa all'etica.

La competenza etica può essere definita^[1], in termini generali, come "la capacità di un individuo di svolgere i propri compiti con consapevolezza morale, di assumere decisioni con intento morale e motivazione di fare ciò che è giusto e di sostenere i valori morali nello svolgere la propria attività come specificato dal codice etico dell'organizzazione". La competenza etico-professionale è da tempo enfatizzata dalla letteratura internazionale. Nel modello delle competenze professionali di Cheetham e Chivers^[2] le competenze core sono quattro laddove nessuna di esse è prominente sulle altre. Ogni professionista deve possedere competenze cognitive (le conoscenze e abilità collegate all'attività per il suo efficace svolgimento), competenze funzionali (l'abilità che consente di generare i risultati attesi), le competenze comportamentali personali (l'abilità di produrre comportamenti appropriati nelle situazioni lavorative) e infine, la competenza etico-valoriale. Quest'ultima competenza si riferisce alla capacità di valutare e



giudicare nelle situazioni di lavoro in base a principi etici e valori personali e professionali coincidenti. Per il Direttore Risorse Umane la competenza etica può essere declinata su diversi livelli. A livello di sistema, come la capacità di interpretare e individuare la natura e i riferimenti etici dell'attività di gestione delle risorse umane; a livello aziendale, nel contribuire e partecipare allo sviluppo dei comportamenti responsabili dell'impresa, proponendosi come riferimento morale per l'accrescimento della cultura dell'integrità dell'azienda e la generazione delle competenze di leadership etica dei manager; a livello di funzione HR, con la capacità di realizzare un sistema di gestione delle risorse umane in conformità con i principi etici aziendali e di monitorare il clima etico organizzativo; infine, a livello individuale, la capacità di creare le condizioni e supportare lo sviluppo del ragionamento etico dei dipendenti.

La competenza etica è anche un elemento importante di valorizzazione del "capitale umano aziendale" e dunque da considerare quale condizione centrale per la gestione delle risorse umane. A partire dalle attività di reclutamento, che dovrebbero essere modulate per attrarre i profili professionali maggiormente coerenti con la cultura etica e i valori dell'azienda. Per poi considerare nel processo di selezione, sia interna che esterna, la qualità del ragionamento morale del candidato e la coerenza delle sue basi con i principi e il codice etico aziendale. Infine creare le migliori condizioni e fornire supporto per lo sviluppo della cultura dell'integrità dei dipendenti massimizzando la coerenza dei valori dei dipendenti e dell'azienda. In altre parole, la competenza etica, intesa come *value congruence*, rappresenta una importante direttrice strategica della gestione delle risorse umane.

In questa prospettiva la gestione delle risorse umane può senz'altro consentire l'acquisizione di significativi benefici aziendali già evidenziati dalla ricerca internazionale. Qui sarà sufficiente rilevare che il valore della cultura etica aziendale^[3] emerge già con la percezione, da parte dei dipendenti, di un elevato livello d'integrità. Infatti ciò è positivamente correlato con migliori performance aziendali, in termini di maggiore produttività, redditività, più efficaci relazioni industriali e di maggiore livello di attrattività per i potenziali candidati al lavoro. Tutto questo, naturalmente, se i comportamenti aziendali corrispondono e sono coerenti con i principi etici che l'azienda dichiara di assumere come riferimento.

Gaetano Megale

Independent Ethics Advisor

Esperto commissione UNI "Servizi"

Note

¹ Rest, J.R. (1986). *Moral Development: Advance in Theory and Research*, New York: Praeger.

² Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20 (5), pp. 20-30.

³ Guiso, Luigi and Sapienza, Paola and Zingales, Luigi, *The Value of Corporate Culture* (September 1, 2013). Chicago Booth Research Paper No. 13-80.



La competenza tecnica da sola non basta

In Italia paghiamo lo scotto di un sistema scolastico e universitario privo di contributi non accademici, che illude gli studenti che la formazione tecnica sia il solo ingrediente necessario per il loro futuro professionale.

Usciti dalle scuole secondarie e poi dall'università con grandi aspettative legate al proprio *know-how* tecnico, nella maggior parte dei casi non sono consapevoli del fatto che proprio quel nozionismo tecnico è nel frattempo sbiadito e in parte già obsoleto.

Al momento dell'ingresso nelle organizzazioni a questi giovani è però richiesto d'iniziare subito a "comportarsi", cioè relazionarsi agli altri con efficienza ed efficacia.

La competenza tecnica, chiave dell'avvio e dello sviluppo della carriera professionale, si rivela presto insufficiente e si evidenziano tutti i banchi in termini di capacità relazionali.

Un corto circuito che stenta a interrompersi, un "buco nero" la cui grandezza aumenta con lo sviluppo della carriera.

Una situazione tutta italiana, ben descritta su *Harvard Business Review* di aprile 2013 da Barbara Imperatori, professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica di Milano, che ha sottolineato come la funzione manageriale nel nostro Paese sia spesso vissuta come un ruolo prevalentemente tecnico: "La socialità che caratterizza la nostra cultura abbia in parte rallentato processi più strutturati di codifica e sviluppo di competenze manageriali relazionali, che spesso sono considerate un tratto caratteriale e psicologico naturale. La complessità attuale dei contesti organizzativi sta mettendo in luce le debolezze di questo modello manageriale".

Approccio italiano alimentato da una superata e pericolosa dicotomia tra *hard* e *soft skill*, che palesa una supposta inferiorità e accessorietà delle seconde

rispetto alle prime, considerate più importanti, e come tali *hard*.

Con straordinaria lucidità Calvino nelle sue "Lezioni Americane" ricordava che "... il software non potrebbe esercitare i poteri della sua leggerezza se non mediante la pesantezza dell'hardware; ma è il software che comanda¹¹".

Insomma, il motore della macchina ha bisogno di olio e benzina, il sapere non si esprime se non è alimentato dal saper fare.

Nel quotidiano lavorativo le persone sono chiamate a usare in modo sistematico un insieme di capacità mai messe alla prova prima, se non inconsapevolmente, e che al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro ignorano. Il tutto con pressioni di varia natura.

Di tali competenze la più strategica è la capacità di negoziazione, perché ne racchiude in sé molte altre, è trasversale a qualunque ruolo e impatta come nessun'altra sui risultati delle aziende, sul loro patrimonio relazionale, sul valore del loro brand e sulla loro attrattività.

In generale ci sono da fare tre passaggi:

1. individuare un set di regole che definisca che cosa renda un professionista capace di negoziare e di esprimersi con efficacia;
2. creare un meccanismo di qualifica di queste competenze;
3. mettere a punto un sistema di attestazione/certificazione.

La certificazione non è e non sarà mai la panacea di tutti i mali: chi controlla il controllore, a quali abusi si presta e così via sono solo alcune delle obiezioni mosse dai detrattori di qualsiasi passo in avanti.

Ma tra un totale sistema di autoreferenzialità e un primo meccanismo di verifica, la seconda strada è un incentivo per qualificare il mercato del lavoro. Uno spunto per nulla da sottovalutare nasce dalla normativa sul *Fit & Proper* che nel fissare i criteri di idoneità degli amministratori e dei membri dei board delle banche introduce requisiti e paletti sempre più stringenti.



Le norme richiamate richiedono il possesso di conoscenze tecniche del settore bancario, finanziario e regolatorio, al pari di competenze relazionali tra cui spicca la capacità di negoziazione.

Paola Schwizer, Professore Ordinario di economia degli intermediari finanziari dell'Università di Parma, in un recente articolo di commento alla normativa sottolinea come i tratti distintivi indicati nella profilazione del *board member* perfetto possano fare la differenza.

Il punto nodale è uscire dal clima di autoreferenzialità che caratterizza il possesso delle cosiddette *soft skill*. I tre passaggi indicati sopra sono urgenti. Un primo, importante, atto di grande valore culturale per offrire garanzie al mercato del lavoro, anche grazie a meccanismi di selezione più meritocratici e meno affiliativi degli attuali, che affliggono e rendono asfittici - per non dire opachi - molti settori dell'impresa pubblica e privata del nostro Paese.

Alessandra Colonna
Bridge Partners

Note

¹ Calvino I., *Lezioni Americane*, Milano, Mondadori, 2000, p.12.



Il concetto di capitale umano e la sua stima

Un punto di vista diverso - ma storicamente ben fondato - sul concetto di "capitale umano" rispetto a quello della normazione è quello degli economisti: questo estratto di uno studio di Piergiorgio Lovaglio e Giorgio Vittadini lo riassume in modo esemplare (per il testo integrale: <http://bit.ly/CapU-maSTIMA>).

Quasi tutta la storia del pensiero economico si è sviluppata trascurando quasi completamente lo sviluppo e l'analisi di una variabile fondamentale per ogni economia nazionale quale il capitale umano. Fino alla metà del '700 la dominanza intellettuale della Teoria Mercantilistica imponeva di quantificare la ricchezza di un Paese in base all'eccedenza delle esportazioni sulle importazioni. Successivamente i Fisiocratici spostarono l'attenzione sulla produzione agricola come fattore fondamentale di ricchezza per un Paese e per i suoi cittadini. Sulla scia di tali teorie si affiancarono quelle degli economisti classici che apportarono delle modifiche, valorizzando a pieno anche il settore industriale e commerciale.

Fu Adam Smith il primo degli economisti classici a introdurre il concetto di capitale umano nella sua opera, madre dell'economia politica, "La Ricchezza delle Nazioni" ove propose l'analogia tra gli uomini e le macchine produttrici, sostenendo che l'allevamento degli uomini, come la produzione delle macchine, richiede l'impiego di risorse economiche, quindi risulta errato considerare per il calcolo della ricchezza nazionale il valore di queste ultime e trascurare quelle degli uomini. Il problema sollevato da Smith fu successivamente considerato da altri teorici (da Bentham a Mill), ma un contributo fondamentale lo si deve a Marshall che definì il capitale umano come "quell'insieme che comprende le energie, le facoltà e le abitudini che contribuiscono direttamente all'efficienza produttiva degli uomini". Prima dello sviluppo apportato dalla Scuola di Chicago, la maggior parte degli economisti pur sostenendo che le abilità acquisite e l'istruzione contribuiscono a determinare l'ammontare di capitale umano, non ha mai accettato, in via di principio, il fatto che gli esseri umani possano essere considerati, dal punto di vista economico, come dei capitali, adducendo come giustificazione, principi etici non sempre ben definiti e coerenti. Da molti è sempre stato ritenuto

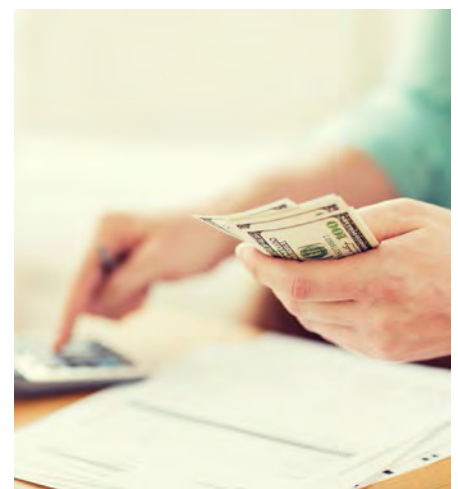


degradante per l'uomo e moralmente sbagliato considerare l'istruzione come un mezzo per creare capitale; l'idea di capitale umano è ripugnante per il fatto che l'educazione in genere non ha un fine economico, ma essenzialmente culturale: serve allo sviluppo individuale del cittadino, conferisce all'uomo la capacità di valutare ciò che essi ritengono importante per la loro vita. Nonostante ciò, molti studiosi predisposero numerosi modelli teorici che, attraverso verifica empirica, disaggregarono i fattori che condizionano l'incremento della produttività dei sistemi economici, determinata principalmente dall'investimento in capitale umano come fattore principale dei tassi di crescita dei redditi nazionali.

Alcune teorie sul capitale umano, sviluppatasi nel XX secolo, furono finalizzate a valutarne l'impatto sullo sviluppo economico a livello macro, oltre a spiegare le ragioni della variabilità dei salari e del diverso successo nel mondo del lavoro, altre ancora cercarono di individuare e specificare il tipo di competenze acquisite che consentono di accrescere maggiormente il capitale umano. Tali autori mostrarono e confermarono che il capitale umano acquisibile attraverso l'istruzione e la formazione

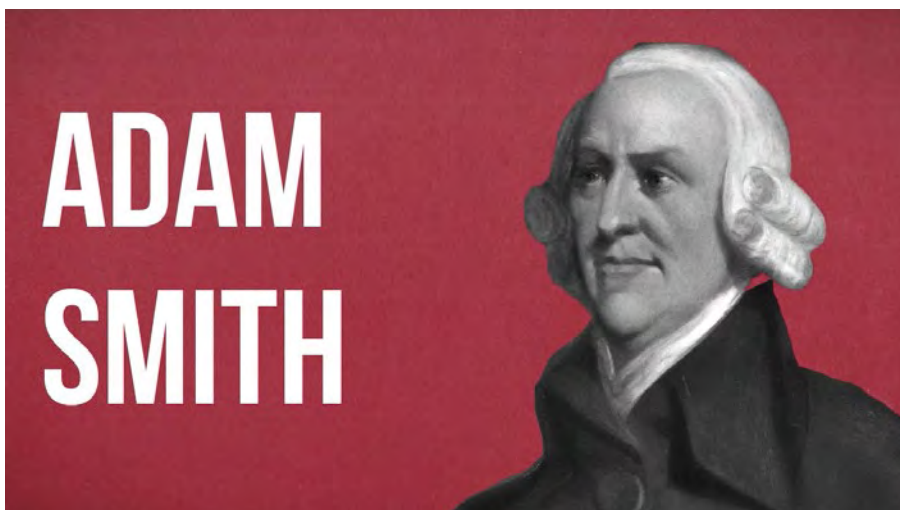
(nella famiglia, scuola e lavoro) sta alla base di tutte le teorie che cercano di spiegare la crescita economica.

Il *Department of Economic Affairs* delle Nazioni Unite definì *investment in human capital* "l'investimento compiuto per accrescere la produttività della forza lavoro: la produzione futura di un Paese può essere sviluppata non solo attraverso l'accrescimento degli stock fisici di capitale, ma anche attraverso investimenti in educazione, formazione professionale, politiche di immigrazione, acquisizione di conoscenza, miglioramento della salute dei lavoratori e degli altri fattori intangibili che accrescono la produttività del fattore lavoro (miglioramento degli standard sociali e familiari, sviluppo di politiche per l'immigrazione)".



Estratto dalla "Introduzione" del testo "Il concetto di capitale umano e la sua stima" di Piergiorgio Lovaglio e Giorgio Vittadini, pubblicato in "Studi in ricordo di Marco Martini" 2004, Giuffrè Milano, A cura di M. Pellegatti.

Alberto Monteverdi
Dirigente Area Comunicazione UNI



Il capitale umano e la sua crescente importanza in una prospettiva di sostenibilità

Capitale umano e sostenibilità non sono concetti estranei, il problema è la misurazione statistica del contributo del primo alla seconda. Riportiamo un estratto del primo capitolo della pubblicazione ISTAT che introduce al tema (per il testo integrale: <http://bit.ly/CapUmalSTAT>) "Il valore monetario dello stock di capitale umano in Italia".

Esistono diverse definizioni del concetto di capitale umano che si differenziano tanto per la natura di ciò che viene misurato quanto per il campo di applicazione. Il tema, inizialmente sviluppato in un ambito strettamente tecnico appartenente agli studi economici, è diventato rilevante anche dal punto di vista della valutazione del benessere di un Paese e delle azioni di policy. In tale senso, si deve notare come lo sviluppo del capitale umano costituisca uno degli assi delle politiche dell'Unione Europea. Secondo una logica puramente economica, è attraverso l'incremento della produttività che il capitale umano agisce sullo sviluppo, anche se l'impatto sociale dell'investimento in capitale umano in aree quali la salute, la criminalità, la partecipazione e la coesione sociale si è dimostrato talvolta più rilevante di quello misurato in termini economici. Su questa linea si muove anche la Commissione Europea quando indica il capitale umano come il potenziale di produttività di un individuo che dovrebbe includere anche la salute oltre all'educazione, l'esperienza e le competenze professionali, perché tutti questi elementi determinano la produttività della forza lavoro (UE, 2004).

La condizione di salute è fondamentale perché ciascun individuo, nel condurre la propria vita lavorativa, dovrebbe essere in grado di disporre di un fisico efficiente fino alle età più avanzate. Inoltre, l'estensione della definizione a dimensioni quali la salute o la salubrità dell'ambiente in cui si lavora o si vive permetterebbe di considerare nella misura elementi legati alla qualità della vita e al benessere individuale e collettivo. Considerando che la capacità di una società di produrre i beni e servizi necessari a soddisfare i propri bisogni dipende dalla quantità, qualità e combinazione delle risorse a propria disposizione, il capitale umano viene sempre più frequentemente incluso tra le risorse economiche, insieme all'ambiente e al capitale fisico, soprattutto nelle analisi sulla sostenibilità dello sviluppo. Perché un Paese cresca in maniera sostenibile nel medio-lungo periodo è infatti necessario che il suo stock di ricchezza procapite non diminuisca nel tempo e ciò richiede che vengano conservati o sostituiti gli elementi di quella ricchezza, ovvero gli stock di capitale fisico, naturale, umano e sociale (*Unece/Eurostat/Oecd Task Force on Measuring Sustainable Development*, 2012). Ciò vale particolarmente per società come quelle occidentali in cui l'economia tende a essere sempre più basata sulla conoscenza e sulla produzione di beni immateriali e servizi.

Da alcuni anni le istituzioni e le organizzazioni internazionali, consapevoli dell'importanza del capitale umano per la sostenibilità economica e sociale dello sviluppo, sottolineano la necessità di procedere a misurare statisticamente tale aggregato, rendendo disponibili stime che possano essere utili anche dal punto di vista delle policy. Uno specifico contesto nel quale sviluppare stime in materia di



capitale umano è quello della contabilità nazionale. Nel 2006 il Consiglio Europeo ha sottolineato, all'interno della rinnovata strategia dell'UE in materia di sviluppo sostenibile, come il quadro centrale dei conti economici nazionali possa essere esteso attraverso l'integrazione di concetti relativi a stock e flussi e del lavoro *non-market*, al fine di comprendere meglio le interrelazioni fra le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile. Nel 2009 la Commissione Europea, nella Comunicazione al Consiglio e al Parlamento Europeo "GDP and Beyond - Measuring Progress in a Changing World" ha proposto tra le 5 azioni per misurare il progresso delle società l'estensione dei conti nazionali alle questioni ambientali e sociali. Il lavoro svolto dalla *Joint Unece/Eurostat/Oecd Task Force on Measuring Sustainable Development* nel 2012, che più esplicitamente ha affrontato la tematica del capitale umano, suggerisce di incoraggiare gli Istituti nazionali di statistica a produrre su base regolare un set di indicatori di sviluppo sostenibile che comprenda, accanto a quelli economici e sul capitale naturale, anche misure di capitale umano. Un chiaro incoraggiamento verso lo sviluppo di un conto satellite che tenga conto dei fattori che contribuiscono all'accumulazione del capitale umano e ne valuti il contributo viene dal "Rapporto Stiglitz, Sen, Fitoussi" del 2009. Allo stato attuale, la possibilità di sviluppare una misura dello stock di capitale umano coerente con i principi fondamentali della contabilità nazionale è data dalle linee guida relative ai conti satellite, e - a tale riguardo - valgono le indicazioni sopra ricordate fornite dalla Commissione Europea, dal "Rapporto Stiglitz, Sen, Fitoussi" e dalla *Joint Unece/Eurostat/Oecd Task Force on Measuring Sustainable Development*.

Estratto dal capitolo "Il capitale umano e la sua crescente importanza in una prospettiva di sostenibilità" pubblicato in "Il valore monetario dello stock di capitale umano in Italia" 2014, ISTAT.

Alberto Monteverdi
Dirigente Area Comunicazione UNI

E al cinema?

Il responsabile delle risorse umane

Licenziamenti e assunzioni all'ordine del giorno. Il mestiere del responsabile delle risorse umane ridotto a conoscere i candidati, sottoporli a colloquio e infine accettarli o rimandarli a casa alla ricerca di un'altra opportunità. Semplice, chiaro e diretto. Talmente meccanico da ridurre al minimo le implicazioni umane degli incontri e ampliare al massimo quelle utilitaristiche.

Può capitare quindi di scordarsi volti e nomi dei propri dipendenti, così come accade al protagonista, accusato da un giornalista d'assalto di non essersi interessato alla tragica morte di una ex dipendente, rimasta uccisa in un attentato terroristico in Israele. Nessun parente reclama il suo corpo e il manager, vinto dal senso di colpa, decide di partire per un lungo viaggio verso il paese natale della ragazza, un villaggio sperduto in Romania. La meta è il raggiungimento della madre della vittima, l'unica che può riconoscere la salma, ma è anche il motivo della riconciliazione del protagonista con la parte umana di sé, andata perduta ormai da tempo.

Il film "Il responsabile delle risorse umane" del 2010 di Eran Riklis ci insegna che abbiamo tutti delle "risorse umane" alle quali badare, al di là di confini e frontiere.



Il capitale umano

La definizione di capitale umano in ambito assicurativo-finanziario è: valore monetario di un individuo in base a parametri come aspettativa di vita, qualità e quantità delle relazioni, eventuale reddito. Calcolato al fine di quantificare economicamente una polizza assicurativa sulla vita e l'eventuale pagamento della stessa.

In quattro parole: il prezzo di un individuo.

Quanto sono profonde le radici di un problema? Quanto è grande l'iceberg nascosto sotto la punta delle questioni che avvolgono miseramente le vite quotidiane degli individui d'occidente? Sono queste alcune delle domande che sorgono dopo aver visto "Il Capitale Umano", film del 2014 di Paolo Virzì.

