

Il Capitale Umano e la recente normativa ISO sulle risorse umane



L'economia della conoscenza

L'economia della conoscenza, a partire da una trentina d'anni fa, ha avuto un ruolo crescente e sempre più determinante su tutti gli aspetti delle società sviluppate. A fare la differenza, anche economica, non sono più i muscoli, ma i cervelli. La conoscenza e la competenza sono diventate fattori critici. Sono diventati una sfida per i singoli, per le istituzioni preposte, scuola, università, formazione continua, per le Nazioni. Come conseguenza della sua importanza sullo sviluppo economico e sociale, il capitale umano (*"l'insieme delle conoscenze, capacità, competenze e le altre qualità di una persona, che facilitano la creazione del benessere personale, sociale ed economico"*) è, da molti anni, una problematica prioritaria per l'OCSE. E' la nuova ricchezza delle nazioni ed ha una caratteristica diversa dalle altre forme di capitale: più è abbondante,

più cresce velocemente e in modo poco costoso. La sua importanza sta ulteriormente crescendo. Ha impatti economici, sociali, ambientali. Tocca tutto e tutti. Tutti gli impatti già ampiamente acquisiti si stanno velocemente accelerando con l'introduzione di sistemi di Intelligenza Artificiale, con le tecniche di potenziamento del corpo, con le biotecnologie, con la crescita esponenziale delle comunicazioni e l'utilizzo sempre maggiore di *big data*. La crescita del capitale umano costituisce uno degli aspetti più rilevanti del terzo millennio.

La centralità del capitale umano nell'attuale competizione tra nazioni.

Il capitale umano di un Paese è l'insieme delle conoscenze e delle capacità produttive possedute dalla sua forza lavoro attraverso l'istruzione, la formazione e l'es-

periienza lavorativa. Ha varie componenti cognitive e non cognitive che includono *il sapere cosa, sapere perché, il sapere come, il sapere con chi*. Investimenti in capitale umano producono innovazione, trasferimento di conoscenze, nuova formazione. Produttività, sviluppo e crescita dei Paesi saranno sempre più dipendenti dalla capacità di sviluppare il proprio capitale umano tenendolo costantemente allineato alle nuove esigenze e ai dirompenti sviluppi tecnologici.

La guerra per la competizione si sta allargando a tutte le dimensioni e a tutti i livelli e comporta, anche a livello di paese, scelte d'investimenti, di priorità, di consapevolezza e consenso.

La tecnologia sta trasformando le organizzazioni e rimodellando il mondo del lavoro a un ritmo senza precedenti. Il bisogno di nuove competenze cambia rapidamente. Il possesso delle competenze chiave rich-

ieste dal mercato diventa requisito necessario, ma, data la velocità dei cambiamenti, ciò che diventa fondamentale è la capacità/volontà di apprendere e soprattutto crescere in apprendimento. Secondo studi OCSE, se il tempo medio che ogni persona dedica all'istruzione aumentasse di un anno, il PIL per abitante aumenterebbe, sul medio periodo, tra il 4% e il 6%; in un altro studio relativo a 14 Paesi, ad un aumento dell'1% nei punteggi medi internazionali, corrispose un rialzo del 2,5% della produttività e del 1,5% del PIL *pro capite*.

Se il capitale umano diventa sempre più importante e determinante a tutti i livelli, occorre considerarlo, cioè inserirlo nelle priorità, misurarlo, favorirlo e incrementarlo. Non è esattamente quanto si sta facendo³. La Norma ISO citata nel seguito può aiutare le organizzazioni a tenerlo in maggior conto.

Come si colloca il Capitale Umano in una tassonomia di valore?

Può essere utile vedere come il capitale umano si inserisca in una delle molte possibili tassonomie delle componenti del valore⁴ (fig. 1).

L'Italia

Come documentavamo un anno fa su questa rivista⁵, l'Italia si situa agli ultimi posti delle Nazioni sviluppate su quasi tutti gli indicatori principali e su tutte le classi di età; ma soprattutto l'Italia non sta investendo sul capitale umano, per cui sta crescendo il nostro divario rispetto agli altri. Ancora più preoccupante è la constatazione che non c'è conoscenza di questa situazione e consapevolezza delle implicazioni conseguenti. Non si sente il bisogno di recuperare urgentemente posizioni! Non ci si preoccupa che gli altri stiano correndo di più e che ciò sia determinante per il futuro del paese. Per citare un solo dato, la Korea del Sud forma e impiega più del doppio di laureati rispetto all'Italia (fig.2). Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha parlato di un *"preoccupante e costante processo di desertificazione del capitale umano... destinato, se non corretto, a influire dramaticamente sul futuro e sulla capacità"*



Fig.1- Una possibile tassonomia delle componenti del valore.

di innovazione e di virtuosa competitività delle nostre regioni (2015)". La comunità scientifica condivide totalmente questo giudizio della situazione, ma non riesce a influenzare l'opinione pubblica e quindi a promuovere un vasto impegnativo piano nazionale di recupero, urgente perché si tratta di una sfida che implica tempi lunghi di adeguamento sia per le istituzioni sia per i comportamenti individuali.

delle capacità collettive del personale di un'organizzazione”.

La misura del capitale umano facilita la capacità di un'organizzazione a gestire una delle sue più critiche risorse e rischi, le persone. Ricerche dimostrano che le organizzazioni che non gestiscono il loro capitale umano riducono la capacità di creare valore sostenibile e duraturo ottenuto tramite il loro personale.

Il documento, guidato dai principi dei *diritti umani al lavoro*⁷ e accoppiato con la ISO 30408⁸, stabilisce le linee guida sul reperimento, misura, analisi e reporting dei dati sul capitale umano.

La Norma elenca alcuni potenziali benefici ottimizzabili da un approccio standardizzato al reporting sul capitale umano, tra cui:

- l'uso di dati condivisi e standardizzati

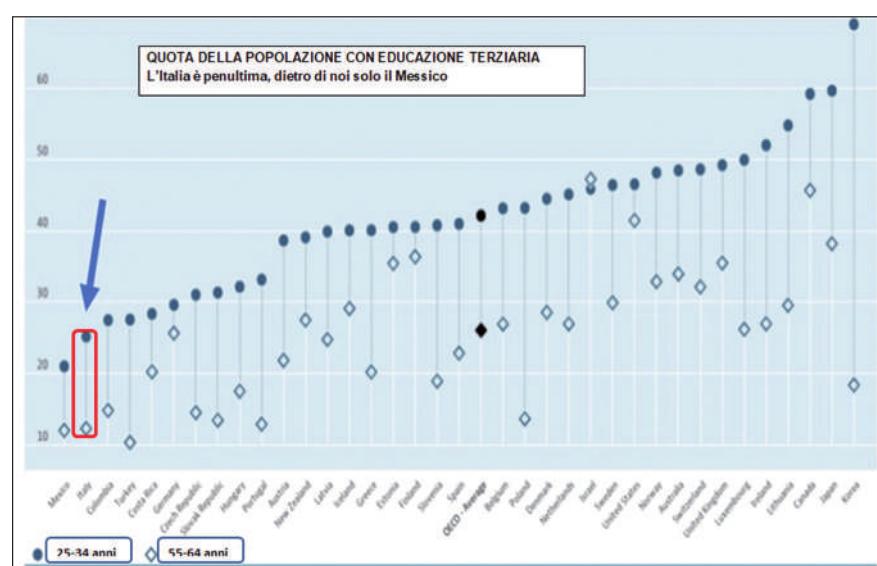


Fig.2 - Quota della popolazione con educazione terziaria per varie nazioni e per due diverse classi di età.
Fonte OCSE

Table 1 — Examples of human capital risk management		
Risk area	Risk type	Risk management considerations
Employee lifecycle	Risks related to hiring process	<ul style="list-style-type: none"> — ensure an organization hires suitable candidates from a broad pool to meet defined standards of integrity and the skills and qualifications required for the role
	Capability risks	<ul style="list-style-type: none"> — ensure that incumbent workforce possess the skills, qualifications and knowledge required to carry out their designated role
	Key staff/succession risk	<ul style="list-style-type: none"> — ensure adequate pipeline of successors for key roles
	Remuneration risk	<ul style="list-style-type: none"> — ensure alignment of performance and reward for segmented priorities — ensure distribution of variable and incentive compensation, if any, is aligned to performance or other approved criteria — ensure design and delivery of reward elements is fair and equitable across all workforce segments
	Risk related to the termination process	<ul style="list-style-type: none"> — ensure timely off-boarding of terminated staff — ensure any termination payment is in compliance with internal policy
	Workforce performance risk	<ul style="list-style-type: none"> — ensure managers are enabled and have the ability to effectively motivate and manage workforce performance (expectations, feedback)
Compliance	Labour law risk	<ul style="list-style-type: none"> — ensure knowledge on the regulatory context for the organization to effectively manage the risk
	Discrimination/harassment risk	<ul style="list-style-type: none"> — ensure appropriate acceptance and treatment, escalation, investigation, confidentiality and disciplinary processes are in place and activated to manage inappropriate behaviours leading to discrimination and/or harassment
Workforce planning	Workforce planning risk	<ul style="list-style-type: none"> — ensure supply of talent is in line with defined strategic workforce requirements

- che descrivono valori organizzativi in forme comparabili;
- il miglioramento dei processi della Gestione delle risorse umane che supportano prassi favorenti positive relazioni con i dipendenti;
 - maggior conoscenza dei ritorni, finanziari e non, generati da investimenti nel capitale umano;
 - poter disporre di un reporting sui dati del capitale umano, accessibile e trasparente, migliora la conoscenza interna ed esterna del capitale umano di un'organizzazione e la sua valutazione e la sua attuale e futura performance.

La Norma, al punto 4 stabilisce gli aspetti del processo di *reporting*, illustra i principi guida, considera le metriche per usi interni ed esterni, per applicazioni micro, meso e macro, nonché gli strumenti e le procedure per la raccolta dei dati. Considera poi la struttura del reporting e la considerazione dei rischi. La tabella 1 presenta esempi di rischi nella gestione del capitale umano.

Il documento fornisce linee guida sulle **aree fondamentali** del Reporting sul Capitale umano:

- etica e compliance;
- costi;

- diversità di genere, di età..;
- leadership;
- cultura organizzativa;
- salute, sicurezza e benessere organizzativo;
- produttività;
- assunzioni, mobilità e turnover;
- abilità e capacità;
- pianificazione delle sostituzioni;
- disponibilità della forza lavoro.

La tab.2 (stralcio) mostra esempi di metriche per ogni area fondamentale, suddivise per organizzazioni di grandi e medio/piccole dimensioni.

La norma dedica poi una ventina di pagine, su 36 totali, per approfondire gli aspetti di ognuna delle aree considerate ed è completata da una ricca bibliografia.

L'Annex A Contiene raccomandazioni per aziende di piccole/medie dimensioni

L'Annex B riporta esempi quantitativi di report di capitale umano con una combinazione di metriche, espressi in dollari.

II TC 260 ISO “Human resource management” e le Norme pubblicate

Costituito nel 2011, con segretariato USA-ANSI vede la partecipazione attiva di

28 Paesi (altri 27 sono osservatori). **II TC 260 ha finora pubblicato le Norme seguenti.**

- **ISO 10667-1:2011** Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings - Part 1: Requirements for the client (*adottata UNI e tradotta*)
- **ISO 10667-2:2011** Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings – Part 2: Requirements for service providers (*adottata UNI e tradotta*)
- **ISO 30400:2016** Human resource management - Vocabulary (*adottata UNI e tradotta*)
- **ISO 30401:2018** Knowledge management systems - Requirements (*adottata UNI e tradotta*)
- **ISO 30405:2016** Human resource management - Guidelines on recruitment (*adottata come UNI ISO*)
- **ISO/TR 30406:2017** Human resource management - Sustainable employability management for organizations
- **ISO/TS 30407:2017** Human resource management - Cost-Per-Hire (*adottata come UNI ISO*)
- **ISO 30408:2016** Human resource management - Guidelines on human governance (*adottata e tradotta*)
- **ISO 30409:2016** Human resource management - Workforce planning (*adottata come UNI ISO*)
- **ISO/TS 30410:2018** Human resource management - Impact of hire metric
- **ISO/TS 30411:2018** Human resource management - Quality of hire metric
- **ISO 30414:2018** Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting

UNI ISO 30408:2017 Gestione delle risorse umane - Linee guida per la governance umana (Cenni)

Lo “Human resource management” è l’insieme di conoscenze, capacità, competenze, abilità professionali e relazionali possedute dalle persone che lavorano all’interno di un’organizzazione. Scopo della norma è fornire alle organizzazioni una guida per strutturare un sistema di

Table 2 — Human capital areas and metrics for reporting

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Compliance and ethics	See 4.7.2 for detailed information				
	1 Number and type of grievance filed	x	x	x	
	2 Number and type of concluded disciplinary action	x	x		
	3 Percentage of employees who have completed training on compliance and ethics	x	x	x	x
	4 Disputes referred to external parties	x		x	
	5 Number, type and source of external audit findings and actions arising from these	x		x	

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Costs	See 4.7.3 for detailed information				
	1 Total workforce costs	x	x	x	x
	2 External workforce costs	x		x	
	3 Ratio of the basic salary and remuneration	x			
	4 Total costs of employment	x		x	
	5 Cost per hire	x			
	6 Recruitment costs	x			
Diversity	See 4.7.4 for detailed information				
	1 Workforce diversity with respect to				
	a) age	x	x	x	
	b) gender	x	x	x	
	c) disability	x	x	x	
	d) other indicators of diversity	x	x	x	
	2 Diversity of leadership team	x	x		
Leadership	See 4.7.5 for detailed information				
	1 Leadership trust	x	x		
	2 Span of control	x			
Organizational culture	3 Leadership development	x			
	See 4.7.6 for detailed information				
	1 Engagement/satisfaction/commitment	x		x	
Organizational health, safety and well-being	2 Retention rate	x		x	
	See 4.7.7 for detailed information				
	1 Lost time for injury	x	x		
	2 Number of occupational accidents	x	x	x	x
	3 Number of people killed during work	x	x	x	x
Productivity	4 Percentage of employees who participated in training	x		x	
	See 4.7.8 for detailed information				
	1 EBIT /revenue/turnover/profit per employee	x	x	x	x
2 Human capital RoI		x	x	x	x

gestione della risorsa umana e allinearla alle necessità dell'organizzazione. Essa fornisce linee guida su strumenti, processi e pratiche da applicare, allo scopo di fissare, mantenere e migliorare un'efficace gestione della risorsa umana.

La Norma esplicita i Principi di gestione della risorsa umana e, nel punto 5, fissa, per la gestione, i ruoli - quelli del vertice, quelli dell'alta direzione, quelli delle direzioni operative-, le responsabilità, l'impegno e il livello necessario di '*accountability*'.

Il Punto più importante, il 6, tratta l'allineamento della gestione della risorsa umana con le necessità dell'organizzazione nei suoi diversi aspetti: la comunicazione; i conte

nuti del reporting per la risorsa umana; necessità dell'organizzazione che includono la visione, i valori, la mission e strategia; gli indicatori chiave di performance relative alla gestione della risorsa umana connessi a necessità organizzative (costi, efficienza,

pratiche innovative, relazioni con i clienti. Vengono quindi considerate le funzioni, i processi e le prassi per le risorse umane; seguendo un'analisi di quanto **è stato** identificato. Il punto 7 della norma tratta della messa in pratica di quanto stabilito.

Basandosi su tutto ciò l'organizzazione dovrebbe identificare le metriche chiave essenziali al processo di gestione della risorsa umana di quell'organizzazione (in-

novazione, turnover, assenteismo, clienti).

L'Annex A-Examples of reporting templates for assessing human governance

Effectiveness fornisce un'utile modulistica per gli aspetti essenziali, cioè per conoscere e governare :

- le necessità organizzative
 - il riesame degli obiettivi funzionali
 - il report delle prassi utilizzate
 - l'allineamento ai Principi degli strumenti, processi, prassi utilizzate.

La ISO 30401:2019 - Sistemi di gestione della conoscenza - Requisiti (cenni)

La conoscenza organizzativa è già inserita tra i requisiti della ISO 9001:2015, al punto 7.1.6, che recita:

“l’organizzazione deve determinare la conoscenza necessaria per il funzionamento dei propri processi e per conseguire la conformità di prodotti e servizi (....). Nell’affrontare necessità e tendenze di cambiamento, l’organizzazione deve considerare la propria conoscenza attuale e determinare come acquisire o accedere ad ogni necessaria conoscenza aggiuntiva e aggiornamento richiesto”.

La conoscenza organizzativa è una delle componenti essenziali di quegli aspetti INTANGIBILI che ormai costituiscono oltre i due terzi del valore dell'organizzazione. Possiamo considerarla suddivisa nelle sue componenti:

- conoscenze che sappiamo di possedere
 - conoscenze che NON sappiamo di possedere
 - conoscenze che sappiamo di NON pos-

- La ISO 30401:2018 è una norma di Siste-

e ma di Gestione, quindi coerente e allineata alla struttura HLS. Vi si afferma che il Knowledge management (KM) è una disciplina focalizzata sui modi in cui le organizzazioni creano e usano la conoscenza.

Scopo della Norma è stabilire requisiti e fornire line guida per fissare, applicare,

mantenere, riesaminare e migliorare un efficace sistema di gestione per la gestione della conoscenza nelle organizzazioni.

L'intento della norma è fissare principi e requisiti di solida gestione della conoscenza sia come guida per le organizzazioni che tendono a essere competenti nell'ottimizzare il valore della conoscenza organizzativa, sia come base per l'auditing e la certificazione di questi aspetti da parte di enti interni o esterni.

Nell'Introduzione si specifica perché il KM è importante per le organizzazioni e si illustrano i Principi guida. La Norma definisce i requisiti cui un Sistema di gestione della conoscenza deve allinearsi. "Entro questo scopo, e in coerenza con I propri scopi, l'organizzazione deve identificare, valutare e mettere in priorità i campi di conoscenza di maggior valore per l'organizzazione e le sue parti interessate e ai quali il sistema di gestione della conoscenza deve essere applicato"; quali esempi di attività di acquisizione di nuove conoscenze si citano: la creazione di conoscenza; l'innovazione; la ricerca; le lezioni apprese; l'acquisizione di conoscenza da fonti esterne; la raccolta di feedback; l'adattamento di conoscenze esistenti a nuove applicazioni.

Tra i fattori abilitanti per il KM vengono citati: il capitale umano, i processi, la tecnologia e le infrastrutture, la governance, la cultura di KM.

La Norma copre quindi tutti i punti della struttura comune HLS con opportune integrazioni e personalizzazioni.

E' poi completata da tre ANNEX:

A. The Knowledge Spectrum- the range of Knowledge management

B. Relationships between knowledge management and adjacent disciplines

C. Knowledge management Culture

Human Resource Management – Employee engagement – guidelines'

Tra i lavori in corso del TC 260 merita citazione la preparazione di questa Norma sul coinvolgimento del personale.

Nell'ambito del TC 176 -Gestione Qualità esiste, dal 2012, la Norma UNI ISO 10018 'Quality Management - Guidelines on People Involvement and Competences', nata proprio con lo scopo di riequilibrare, nei

Human capital areas	Human capital metrics	Large organizations		Small and medium organizations	
		Internal	External	Internal	External
Recruitment, mobility and turnover	See 4.7.9 for detailed information				
	Recruitment (IN)				
	1 Number of qualified candidates per position	x			
	2 Quality per hire	x			
	3 Average length				
	a) time to fill vacant positions	x	x		
	b) time to fill vacant critical business positions	x	x		
	4 Transition and future workforce capabilities assessment (talent pool)	x			
	Mobility (THROUGH)				
	5 Percentage of positions filled internally	x	x		
	6 Percentage of critical business positions filled internally	x	x		
	7 Percentage of critical business positions	x		x	
	8 Percentage of vacant critical business positions in relation to all vacant positions	x			
	9 Internal mobility rate	x			
Skills and capabilities	10 Employee bench strength	x			
	Turnover (OUT)				
	11 Turnover rate	x	x	x	x
	12 Voluntary turnover rate (without retirement)	x			
	13 Voluntary critical turnover rate	x			
	14 Involuntary critical turnover rate	x			
	15 Exit/turnover reasons/leaving employment by reason	x		x	
	See 4.7.10 for detailed information				
	1 Total developing and training costs	x	x	x	x
	2 Learning and development				
	a) percentage of employees who participate in training compared with total number of employees per year	x		x	
	b) average formalized training hours per employee	x		x	
	c) percentage of employees who participated in formalized training in different categories	x			
	3 Workforce competency rate	x			

Sistemi di Gestione, il peso delle RU rispetto ai fattori tecnici. Questa Norma è attualmente in fase avanzata di revisione; la nuova edizione dovrebbe uscire col titolo: 'Quality management systems -- Guidelines on people engagement'.

Una osservazione conclusiva

L'insieme degli esempi proposti testimonia l'impegno della comunità normativa internazionale per l'emissione di strumenti volontari condivisi, tesi a una maggior valorizzazione e crescita della Risorsa Umana e del Capitale Umano.

n NOTE

- OECD 1998, *Human capital Investment*; OECD 2001, *The Well-being of Nations. The role of Human and Social Capital*; OECD 2007 B. Keeley, *Le Capital Humain, Comment le savoir déterminer notre vie*.
- Una elencazione spesso citata delle componenti del Capitale Umano è quella utilizzata per la ricerca internazionale PIAAC-OECD. Altra

classificazione, diversa, usata per rilevazioni annuali dei vari Paesi, è quella del World Economic Forum, *Human Capital Report*.

- F. Cornali, *La Ricchezza Intangibile. Economia, Società e capitale umano nell'Italia contemporanea*, Bonanno editore, 2016
- Da Summit, *Intellectual Capital Value*
- G. Mattana, *Il capitale intellettuale italiano non sta tenendo il passo delle Nazioni di confronto* - Qualità, n.ro 5 2018; per una diversa e più ampia panoramica sulla situazione italiana vedi F. Cornali, *La Ricchezza Intangibile*, citato sopra.
- Per la 'misurazione' del capitale umano sono stati proposti numerosi metodi, ed approcci molto diversi tra loro. Nell'ambito dell'ISO TC 260 si è superato il necessario consenso del 65% per proporre questo metodo all'interno delle organizzazioni.
- ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work. <http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm>
- ISO 30408, Human resource management — Guidelines on human governance. Vedi oltre

GIOVANNI MATTANA

Consigliere di AICQ CN, Presidente Commissione UNI Gestione Qualità e Metodi Statistici. g.u.mattana@gmail.com