

BUSINESS ASSURANCE

I REQUISITI DELLE NUOVE ISO 9001, ISO 14001 E ISO 45001

7.2 Competenza



CARO LETTORE,

Le precedenti Espresso Survey hanno analizzato con attenzione i nuovi requisiti delle norme ISO, nuove o riviste (qualità, ambiente e salute e sicurezza dei lavoratori). A partire da questo numero, ci concentreremo su altri ambiti delle norme che riteniamo offrano spunti preziosi e benefici derivanti dalla condivisione delle esperienze.

Il primo tema affrontato in questa nuova serie è il **7.2 Competenza**, i cui requisiti, sebbene non modificati in misura significativa rispetto alle precedenti edizioni, restano fondamentali per qualsiasi norma relativa a un sistema di gestione.

Nel complesso, le prestazioni e il miglioramento di qualsiasi sistema di gestione dipendono sempre dal coinvolgimento e dall'implementazione da parte di soggetti competenti, opportunamente formati e integrati nell'organizzazione e nei suoi processi.

Il coinvolgimento e l'integrazione di coloro che quotidianamente lavoreranno all'interno del sistema di gestione o ne usufriranno è importante, affinché le strategie e i valori di tali soggetti siano coerenti e allineati con quelli dell'organizzazione di cui fanno parte. Quindi, identificare, sviluppare e valutare la conoscenza, le competenze e i comportamenti in maniera strutturata è essenziale per raggiungere i risultati auspicati attraverso l'implementazione del sistema di gestione.

In questo numero di Espresso Survey, abbiamo quindi voluto indagare alcuni elementi relativi ai requisiti fondamentali del punto 7.2. Ringraziamo tutti coloro che hanno contribuito rispondendo alle nostre domande e ci auguriamo che troverete la lettura utile e interessante.



THE VIEWPOINT ESPRESSO

- Il Viewpoint Espresso è il nostro modo di condividere con voi quello che pensano i vostri pari e come affrontano le questioni più attuali. Ci auspichiamo che ciò che condividiamo vi incuriosisca, vi spioni ad approfondire e magari ad agire su alcuni temi.
- Il Viewpoint Espresso è nato per iniziativa di ViewPoint, la community dei nostri clienti. Mentre le survey ViewPoint offrono analisi approfondite, i ViewPoint Espresso vogliono essere più agili e fornire una "dose" concentrata di opinioni.
- Per informazioni sulle iniziative precedenti: www.dnvgl.it/assurance/viewpoint

I REQUISITI IN FOCUS 7.2 - COMPETENZA

Il punto 7.2 della ISO 9001:2015, della ISO 14001:2015 e della bozza della ISO 45001 prescrive all'organizzazione di determinare le competenze che incidono sull'efficienza e sull'efficacia del sistema di gestione, necessarie alla persona (o alle persone) il cui operato ricada nel campo di applicazione della norma, e di assicurare che tali soggetti siano competenti per istruzione, formazione o esperienza. Ove pertinente, occorre intervenire per permettere di acquisire le competenze necessarie e valutare l'efficacia delle azioni intraprese, nonché conservare la documentazione relativa come attestazione del livello di competenze.

Gli intervistati sono clienti con un sistema di gestione certificato per la qualità, l'ambiente e/o la salute e sicurezza dei lavoratori.

Abbiamo analizzato come le aziende affrontino il requisito 7.2 delle nuove norme ISO ponendo domande in relazione a tre aspetti:

1. Grado di implementazione di processi di formazione più estesi
2. Processi applicati con maggior frequenza per determinare le esigenze di formazione
3. Grado di allineamento tra implementazione pianificata ed effettiva.

DOMANDA 1
FINO A CHE PUNTO I SEGUENTI
PROCESSI DI FORMAZIONE SONO
EFFETTIVAMENTE IMPLEMENTATI
NELLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE?



- 1 = Non applicato
- 2 = Parzialmente applicato
- 3 = Applicato in modo strutturato
- 4 = È la modalità di lavoro

RISULTATI COMPLESSIVI

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001

INTERVISTATI = 996
PUNTEGGIO MEDIO

Definizione delle competenze necessarie alle persone che influenzano le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione (analisi delle competenze)



La valutazione delle competenze individuali per determinare le esigenze di formazione



Un'efficace pianificazione e erogazione degli insegnamenti e della formazione in base alle esigenze individuate



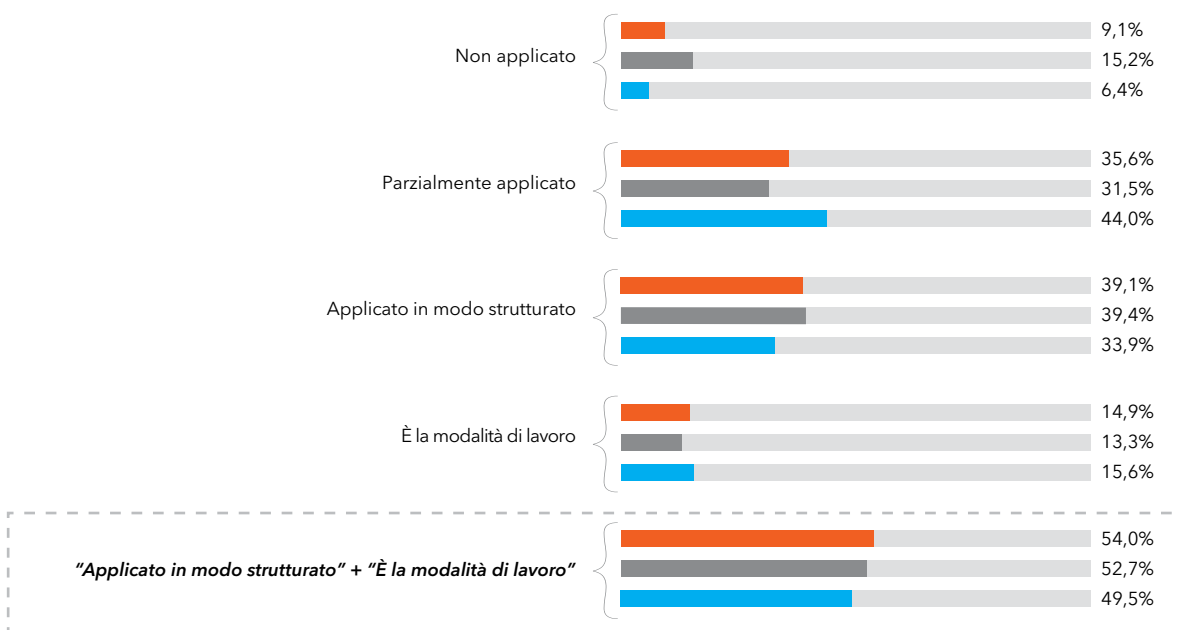
Misurare l'efficacia degli insegnamenti/della formazione erogati



ANALISI APPROFONDATA DELLA MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DEGLI INSEGNAMENTI/DELLA FORMAZIONE EROGATI

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001

INTERVISTATI = 974
PERCENTUALI



CHE COSA RISPONDONO

- I punteggi medi per le tre norme sono particolarmente ravvicinati, collocandosi tutti entro un range di $2,7 \pm 0,2$, ossia a cavallo tra applicazione parziale e strutturata.
- La ISO 14001 evidenzia un punteggio medio appena inferiore per ciascuno dei processi di formazione, rispetto a salute e sicurezza dei lavoratori e qualità.

- Approfondimento sull'ultimo processo di formazione della domanda 1: nel caso della "Misurazione dell'efficacia degli insegnamenti/della formazione erogati", i punteggi generali sono un poco più bassi rispetto agli altri processi. Fra le tre norme, spicca la risposta relativa alla ISO 14001 con un 15,2% che risponde "Non applicato".

Agli intervistati è stato chiesto di indicare in quale misura abbiano implementato diversi processi di formazione nella propria organizzazione su una scala da 1 a 4, dove 1 è "Non applicato", 2 "Parzialmente applicato", 3 "Applicato in modo strutturato" e 4 "È la modalità di lavoro". Nel nostro commento sui risultati, abbiamo interpretato le risposte "Applicato in modo strutturato" e "È la modalità di lavoro" come indicazione di un approccio strutturato.

La qualità, insieme con la salute e sicurezza dei lavoratori registrano in generale punteggi lievemente più alti rispetto all'ambiente per tutti i processi di formazione. Tale risultato si spiega forse con il fatto che per buona parte delle aziende, la qualità e la salute e sicurezza sul lavoro sono temi di diretto interesse per la maggioranza del personale nello svolgimento delle proprie mansioni quotidiane. Si ritiene di conseguenza che sia necessario il ricorso a un approccio strutturato.

In ambito ambientale, si è rilevato che la formazione consiste molto spesso in una sensibilizzazione generica, anziché essere calibrata sulle singole attività lavorative. Questo approccio è particolarmente frequente fra le aziende non manifatturiere, il cui impatto ambientale è limitato. Inoltre, in alcune realtà, la mitigazione dell'impatto ambientale è dovuta all'esito di migliorie tecniche anziché a comportamenti personali, ossia, ad esempio, grazie all'adozione di attrezzature più efficienti sotto il profilo dei consumi o di materiali/componenti alternativi nei prodotti. Ciò spiegherebbe perché alcune aziende avvertano meno l'esigenza di un approccio strutturato.

Per la "Misurazione dell'efficacia degli insegnamenti/della formazione erogata", i punteggi sono più bassi rispetto agli altri tre processi. Ciò conferma un dato facile da constatare: le aziende hanno la percezione che questo passaggio sia più difficile da implementare secondo una metodica strutturata. Sono emerse domande quali: come misurare l'efficacia della formazione erogata?

Come procedere in modo corretto ed efficace apportando valore?

A una disamina della "Misurazione dell'efficacia degli insegnamenti/della formazione erogata" per la ISO 14001 risulta un numero di risposte "Non applicato" (15,2%) maggiore rispetto alla ISO 9001 e alla OHSAS 18001. Inoltre, per questo processo, e comunque in generale, i punteggi riferibili alla salute e sicurezza dei lavoratori sono in media nella parte alta della forcella di valori, perché la formazione in questo ambito è spesso influenzata dai requisiti normativi. D'altra parte, l'importanza relativa di garantire salute e sicurezza ai lavoratori è una motivazione forte all'adozione di un approccio strutturato alla formazione.

In generale, sarebbe stato lecito aspettarsi punteggi medi più alti (di 3 punti percentuali o più), poiché le aziende intervistate si sono dotate di sistemi di gestione certificati. Tuttavia, questi risultati possono anche essere stati influenzati da fattori quali le dimensioni dell'organizzazione e il settore di attività che gli intervistati rappresentano. Le aziende più piccole, infatti, e quelle in cui gli aspetti ambientali sono di rilievo limitato, tendono con ogni probabilità a registrare punteggi inferiori, in quanto attuano tipicamente un approccio meno strutturato per assicurare l'acquisizione delle competenze e il coinvolgimento del personale. La presente indagine non ha analizzato la distribuzione delle aziende per dimensione.

TEMI DELLE PRECEDENTI ESPRESSO SURVEYS

- 4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto
- 4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate
- 5.1 Leadership e impegno
- 6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità
- 7.4 Comunicazione

DOMANDA 2
**IN CHE MISURA LA VOSTRA AZIENDA
 UTILIZZA I SEGUENTI ELEMENTI
 COME BASE PER LA VALUTAZIONE
 DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI
 PER DETERMINARE LE ESIGENZE DI
 FORMAZIONE?**



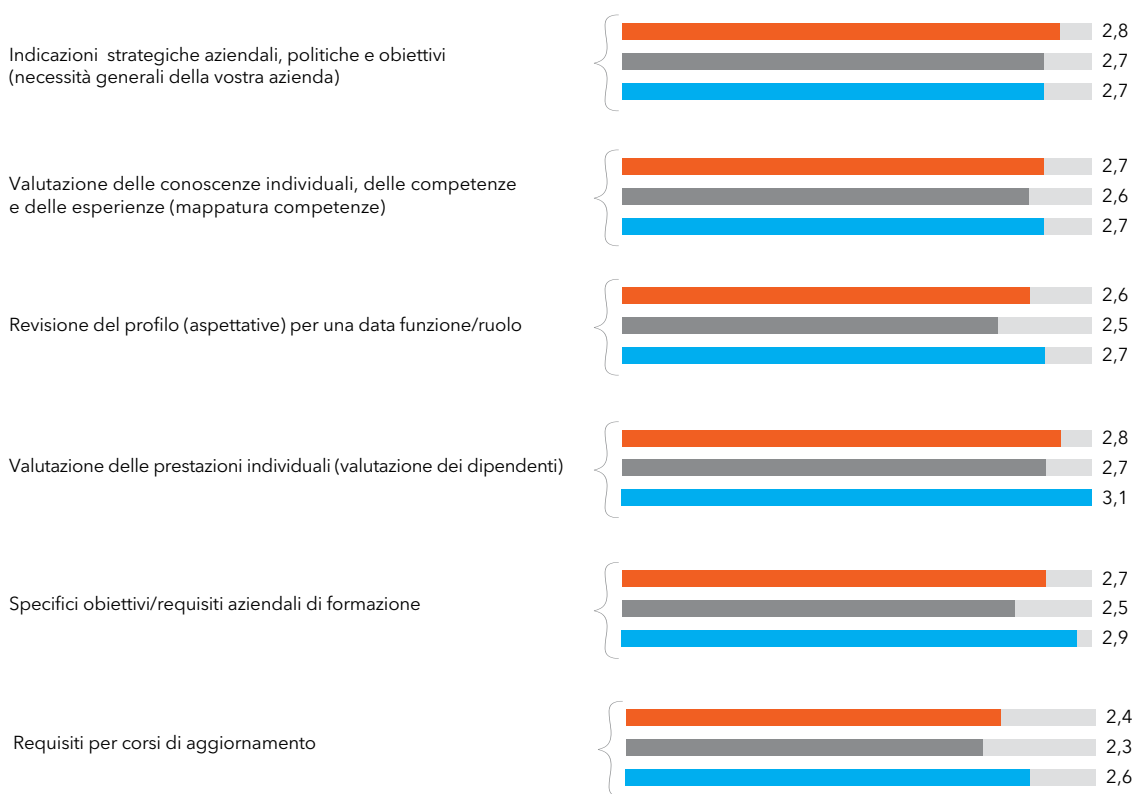
Per determinare le esigenze di formazione, è possibile impiegare i seguenti criteri di base per la valutazione delle competenze individuali.

- 1 = Non applicato
- 2 = Parzialmente applicato
- 3 = Applicato in modo strutturato
- 4 = È la modalità di lavoro

RISULTATI COMPLESSIVI

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001

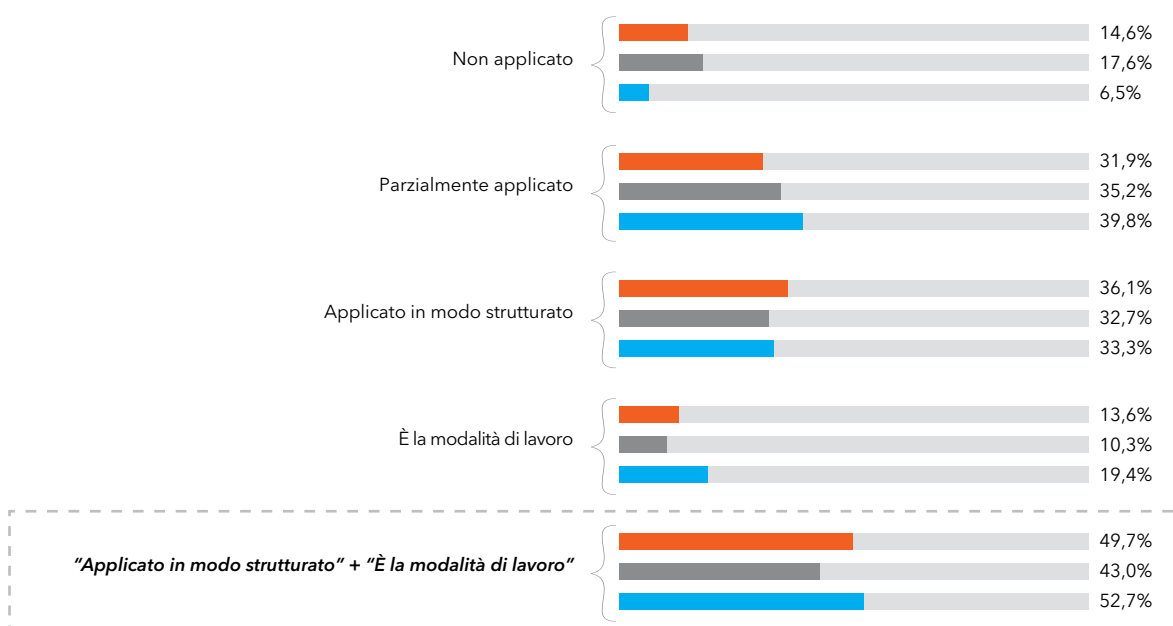
INTERVISTATI = 973
 PUNTEGGIO MEDIO



ANALISI APPROFONDATA DEI REQUISITI PER CORSI DI AGGIORNAMENTO

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001

INTERVISTATI = 973
PERCENTUALI



CHE COSA RISPONDONO

- La norma ambientale registra in generale punteggi più bassi rispetto alla media in tutti i criteri impiegati per determinare le esigenze di formazione. Il punteggio medio è pari a 2,5 per l'ambiente, mentre quello corrispondente per la salute e sicurezza dei lavoratori è di 2,8 e per la qualità di 2,7.
- La norma per la salute e sicurezza dei lavoratori si colloca ai vertici per tutti i criteri impiegati per determinare le esigenze di formazione, tranne "Indicazioni strategiche aziendali, politiche e obiettivi (necessità generali della vostra azienda)".
- "Valutazione delle prestazioni individuali (valutazione dei dipendenti)" emerge come criterio più utilizzato per determinare le esigenze di formazione per tutte e tre le norme: salute e sicurezza dei lavoratori (media: 3,1), qualità (media: 2,8) e ambiente (media: 2,7).
- "Indicazioni strategiche aziendali, politiche e obiettivi (necessità generali della vostra azienda)" è ai primi posti per le norme relative a qualità (media: 2,8) e ambiente (2,7).

- Approfondimento sull'ultimo criterio della Domanda 2: "Requisiti per corsi di aggiornamento": è apparentemente il criterio a cui si ricorre con minor frequenza per determinare le esigenze di formazione: salute e sicurezza dei lavoratori (media: 2,6), qualità (media: 2,4) e ambiente (media: 2,3). Osservando le risposte che sottendono le medie:
 1. Si tratta del criterio con il numero più alto di "Non applicato" in tutte e tre le norme (17,6% per l'ambiente, 14,6% per la qualità e 6,5% per la salute e sicurezza dei lavoratori).
 2. Se si sommano "Applicato in modo strutturato" e "È la modalità di lavoro" come indicazione di un approccio strutturato, si constata che le norme relative a salute e sicurezza dei lavoratori e qualità registrano punteggi attorno al 50% (rispettivamente 52,7% e 49,7%), mentre la norma ambientale registra una percentuale inferiore con il 43%. Tali risultati sono inferiori rispetto agli altri criteri, per i quali gli intervistati che indicano un approccio strutturato sono quasi i due terzi.

Agli intervistati è stato chiesto di indicare in quale misura abbiano implementato o meno i diversi criteri per definire le esigenze di formazione su una scala da 1 a 4, dove 1 è "Non applicato", 2 "Parzialmente applicato", 3 "Applicato in modo strutturato" e 4 "È la modalità di lavoro". Nel nostro commento sui risultati, abbiamo interpretato le risposte "Applicato in modo strutturato" e "È la modalità di lavoro" come indicazione di un approccio strutturato.

Le aziende con un sistema di gestione della salute e sicurezza dei lavoratori certificato raggiungono punteggi tendenzialmente più alti per l'applicazione di tutti i criteri, nonché per l'adozione di un approccio strutturato. "Valutazione delle prestazioni individuali (valutazione dei dipendenti)" e "Specifici obiettivi/requisiti aziendali di formazione" registrano punteggi particolarmente alti. Molti paesi dispongono di una legislazione del lavoro che fissa requisiti in relazione alle condizioni lavorative, alla partecipazione e al coinvolgimento dei lavoratori. Di conseguenza, molte aziende organizzano consultazioni con il personale e valutazioni attraverso sistemi che tengono conto anche delle esigenze di formazione.

Più ci si riferisce alla legislazione di livello locale, più è lecito attendersi che si svolga formazione e, quindi che si applichino meccanismi di determinazione delle relative esigenze, tanto che, in alcuni paesi, la valutazione individuale è prevista per legge. Tuttavia, non tutto accade per effetto delle leggi sulla salute e sicurezza sul lavoro: per minimizzare i rischi per il personale, anche le aziende fissano i propri requisiti e standard, nei quali la formazione occupa un ruolo cruciale, ad esempio, quella obbligatoria sull'uso dei dispositivi di protezione per accedere alle aree di produzione con piena cognizione dei rischi.

È interessante notare il punteggio alquanto elevato ottenuto da "Indicazioni strategiche aziendali, politiche e obiettivi (necessità generali della vostra azienda)" per tutte le norme. Si tratta di un risultato evidentemente in linea con gli intenti delle norme, per le quali la formazione e le competenze devono sostenere il raggiungimento dei risultati desiderati da parte dell'azienda.

Per quanto riguarda il criterio "Requisiti per corsi di aggiornamento", che ha raccolto il numero massimo di risposte negative ("Non applicato"), riteniamo che si tratti di un elemento da non sottovalutare. Per alcuni tipi di competenze è necessario ripetere la formazione con regolarità per assicurarne il giusto livello e, ove opportuno, procedere a un supplemento di formazione in caso di piccole modifiche su aspetti particolari.

DOMANDA 3
**A CHE PUNTO SIETE CON LA
 FORMAZIONE DEL 2016 DEFINITA IN
 BASE ALLE ESIGENZE: È STATA EROGATA
 SECONDO QUANTO STABILITO?**

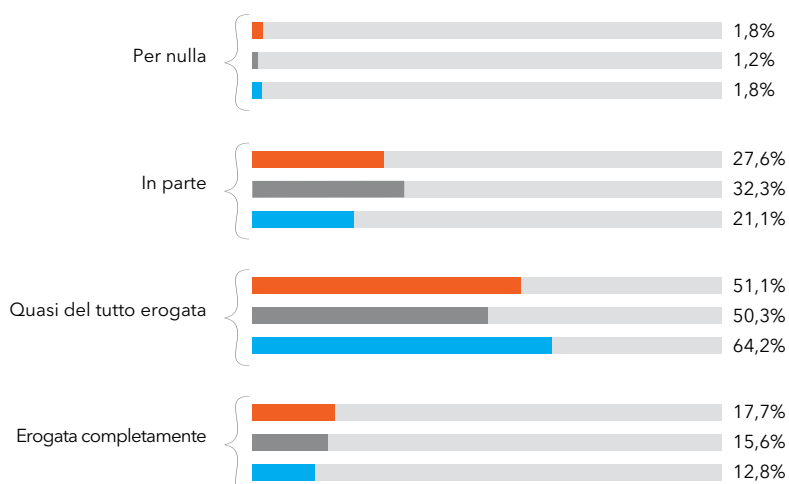


- 1 = Per nulla
- 2 = In parte
- 3 = Quasi del tutto erogata
- 4 = Erogata completamente

RISULTATI COMPLESSIVI

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001

INTERVISTATI = 982
 PERCENTUALI



"Applicato in modo strutturato" + "È la modalità di lavoro"



CHE COSA RISPONDONO

- Il punteggio combinato delle risposte "Quasi del tutto erogata" e "Completamente erogata" va dal 65,9% al 77% a seconda della norma (77% salute e sicurezza dei lavoratori, 68,8% qualità e 65,9% ambiente).
- I risultati indicano che, per lo più, la formazione pianificata per il 2016 è stata erogata come previsto.

CHE COSA NE PENSIAMO NOI

- Agli intervistati è stato chiesto di indicare in quale misura abbiano erogato o meno la formazione pianificata su una scala da 1 a 4, dove 1 è "Per nulla", 2 "In parte", 3 "Quasi del tutto erogata" e 4 "Erogata completamente".
- In generale, riteniamo che il punteggio sia piuttosto alto, un dato positivo considerato l'importanza della formazione e dei vantaggi derivanti dal potenziamento delle competenze del personale.
- Una prima impressione è che il punteggio coincida ragionevolmente con quel 65% circa di intervistati i quali, alla Domanda 1, hanno risposto di impiegare un approccio strutturato per l'efficace pianificazione e erogazione della didattica e della formazione, in base alle esigenze identificate".



PROCESSO DI COINVOLGIMENTO E ACQUISIZIONE DELLE COMPETENZE

Le competenze possono essere oggetto di piani di sviluppo. Questi ultimi contribuiscono anche ad accrescere il coinvolgimento del personale. Le LINEE GUIDA ISO 10018 PER IL COINVOLGIMENTO E LA COMPETENZA DELLE PERSONE descrivono un processo che inserisce lo sviluppo delle competenze in piani di sviluppo e fornisce un quadro strutturato per definire quali siano le competenze necessarie, identificare le esigenze di formazione, pianificare ed erogare tale formazione e infine misurarne l'efficacia.

I 4 step sono:

1. ANALISI

I dati vengono raccolti e analizzati in relazione agli obiettivi di breve e lungo termine definiti dall'organizzazione per quanto riguarda coinvolgimento e competenze delle persone.

2. PIANIFICAZIONE

Vengono stabilite e aggiornate le procedure per pianificare il processo di coinvolgimento del personale e di acquisizione delle competenze a livello di organizzazione, gruppo di lavoro o individuale.

3. IMPLEMENTAZIONE

Piani e relative azioni vengono implementati per poter raggiungere l'obiettivo del coinvolgimento e dello sviluppo delle competenze.

4. VALUTAZIONE

Piani, azioni ed esiti vengono riesaminati e valutati in vista del miglioramento continuo.

Tali passaggi sono applicabili a qualsiasi livello dell'organizzazione e di gruppo di lavoro, nonché ai singoli soggetti. È bene procedere a una revisione ad ogni step per assicurare che i dati di input e output siano corretti. Sebbene il ricorso alle linee guida in questione non sia obbligatorio per l'attuazione delle norme sui sistemi di gestione, esse possono rappresentare per l'organizzazione spunti utili di riferimento.

INPUT

- Esigenze dell'organizzazione
- Politiche e obiettivi
- Precedenti riesami

MIGLIORAMENTO



OUTPUT

- Competenze adeguate
- Coinvolgimento delle persone
- Documentazione a fini del riesame



Processo di sviluppo del coinvolgimento e dell'acquisizione delle competenze all'interno di un'organizzazione.
Riferimento: ISO 10018 :2012 Gestione per la qualità - Linee guida per il coinvolgimento e la competenza delle persone.

CONSIDERAZIONI FINALI

Benché diversamente espressi, lo spirito e l'interpretazione della sezione 7.2 sui requisiti per la gestione delle competenze restano immutati rispetto all'edizione precedente delle norme.

Un approccio strutturato al tema consente di sviluppare coerentemente conoscenze e competenze tecniche, motivazione e aspetti comportamentali dei singoli soggetti, monitorandone al tempo stesso i progressi. Come è noto, l'efficacia globale e il miglioramento di qualsiasi sistema di gestione dipende in ultima analisi dal coinvolgimento e dall'impegno nell'implementazione di persone motivate e competenti. Per ottenere questi risultati, tutto il personale interessato dev'essere opportunamente formato e integrato nell'organizzazione e nei suoi processi.

Non sorprende il quadro che emerge dalle risposte, con punteggi leggermente più alti per l'approccio strutturato alla gestione nel caso della salute e sicurezza dei lavoratori e della qualità. La gestione delle competenze in questi due ambiti richiede di norma un maggiore sforzo da parte dell'organizzazione, poiché esse riguardano un numero maggiore di soggetti e interessano il lavoro dei singoli. La formazione sulla sicurezza previene direttamente conseguenze avverse sul personale, ad esempio salvaguardandone l'incolumità a breve e lungo termine, e assicura la conformità con le leggi vigenti.

Tuttavia, una caratteristica comune è che per ottenere benefici veri e propri da una gestione strutturata delle competenze, occorre garantire che il proprio approccio includa i seguenti passaggi:

1. Identificare le lacune a livello di conoscenza, motivazione e/o comportamenti dei singoli.
2. Pianificare le attività di sviluppo e formazione necessarie.
3. Effettuare la formazione.
4. Procedere a un follow up sui progressi di ciascuno.

In un luogo di lavoro nel quale si sia adottato un approccio strutturato alla gestione delle competenze il clima sarà meno stressante, ad esempio, in caso di errori personali e comportamenti errati. In tale contesto, ciascuno è in grado di capire cosa fare e quando e sa riconoscere quando le cose non vanno per il verso giusto.

Il follow up resta comunque un'attività imprescindibile se si vogliono vedere gli effetti delle attività di sviluppo e formazione del personale effettuate. Qualora i benefici non fossero dell'ordine atteso, occorrerà comprendere le ragioni e adeguare l'approccio per soddisfare le aspettative.

Molte aziende fanno formazione; se tuttavia si salta uno solo dei passaggi esposti più sopra, i risultati potrebbero essere più difficili da conseguire, mentre verranno del tutto a mancare i vantaggi aggiuntivi a cui porta un approccio strutturato: è probabile che non si riescano a massimizzare i risultati pianificati.

La gestione strutturata delle competenze contribuisce inoltre all'apprendimento generalizzato all'interno dell'organizzazione, che, da sempre, matura spontaneamente grazie all'interazione costante fra le persone e fra i gruppi di lavoro nel contesto sia interno che esterno.

Tuttavia, questo può non bastare ad assicurare che l'organizzazione abbia a propria disposizione le giuste competenze, ad esempio, per svilupparsi e rinnovarsi. In questi casi, la formazione può essere considerata una leva in più, che integra quel che il lavoratore impara nell'assolvimento delle proprie mansioni, dall'interazione con gli altri, con gruppi di lavoro interni o stakeholder esterni.



METODOLOGIA DELL'INDAGINE

- 996 professionisti con sistema di gestione qualificato hanno compilato il questionario online tra il 12 e il 18 dicembre 2016.
- Gli intervistati sono stati selezionati in aziende certificate da DNV GL e attive in materia di qualità, ambiente e sicurezza.
- Il perimetro dell'indagine comprende clienti certificati per la qualità, l'ambiente e la sicurezza nelle seguenti proporzioni:
 - 72% Qualità
 - 17% Ambiente
 - 11% Sicurezza

DEMOGRAFIE & INTERVISTATI

IN TOTALE

996





TOR GUNNAR TOLLEFSEN

Global Service Manager - Management Systems

Tor Gunnar Tollefsen ha partecipato in qualità di delegato tecnico nazionale del comitato ISO TC 207/SC1 WG5, incaricato della revisione della ISO 14001.



BASTIAAN POLDERMANS

Global Service Responsible - ISO 9001

Bastiaan Poldermans ha partecipato come membro del comitato ISO TC 176/SC2 WG24, incaricato della revisione della ISO 9001



PATRICK SMINK

Global Service Responsible - OHSAS 18001 e ISO 45001

Patrick Smink è membro del comitato ISO ISO/PC 283 WG1, incaricato dello sviluppo della ISO 45001.



viewpoint@dnvgl.com
dnvgl.com/viewpoint