

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Sistema di controllo interno e cultura amministrativa nell'Istituto provinciale di statistica

AUDITOR

Wolfgang Bauer

Eva Maria Kofler

Traduzione: Ufficio traduzioni del Consiglio Provinciale

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

maggio 2021

INDICE

I. Motivazioni e finalità dell'indagine sul sistema di controllo interno (SCI) e sulla cultura amministrativa.....	4
II. Ambito e approccio metodologico.....	4
III. Stato di fatto.....	5
IV. Valutazioni e raccomandazioni.....	9

I. Motivazioni e finalità dell'indagine sul sistema di controllo interno (SCI) e sulla cultura amministrativa

Ai sensi della legge provinciale n. 10/1992, articolo 24, comma 1, lettera a), e successive modifiche, l'Organismo di valutazione monitora il funzionamento del sistema dei controlli interni all'amministrazione provinciale (di seguito denominato SCI).

L'Organismo di valutazione svolge questo compito ormai dal 2015, e il suo lavoro è documentato nelle relazioni redatte finora¹.

Considerando l'importanza dello SCI come strumento essenziale di gestione per garantire sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi², nel 2019 l'Organismo di valutazione – nell'ambito di un servizio di consulenza e tenendo conto degli standard internazionali nella prassi professionale della revisione interna – ha elaborato un *Vademecum sul sistema dei controlli interni*³. L'Organismo ha poi seguito e sostenuto l'ulteriore sviluppo dello SCI in diverse unità organizzative dell'amministrazione provinciale, e negli ultimi tempi tale lavoro ha compreso anche l'ambito della cultura amministrativa⁴.

Anche il programma di lavoro per il 2021 comprende un'indagine sullo SCI in rapporto alla cultura amministrativa.

La cultura amministrativa è uno degli elementi chiave dell'ambiente di controllo. Quest'ultimo costituisce la base dello SCI, e contribuisce a determinare l'orientamento di fondo dell'organizzazione contribuendo alla consapevolezza del controllo da parte dei collaboratori. Lo scopo dell'indagine è analizzare il grado di perfezionamento cui è giunto lo SCI e le caratteristiche della cultura amministrativa, nonché, se necessario, formulare proposte per lo sviluppo dell'organizzazione e della cultura amministrativa.

II. Ambito e approccio metodologico

In accordo con gli standard internazionali di pratica professionale, la revisione interna fornisce servizi di verifica e consulenza indipendenti e oggettivi, finalizzati a creare valore aggiunto e a migliorare i processi aziendali.

In questo senso l'Organismo di valutazione, nell'esercizio della sua funzione di verifica e consultiva, si sforza di dare un contributo concreto al miglioramento dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo dell'amministrazione provinciale.

Volendo diversificare i settori da sottoporre a verifica o ai quali offrire consulenza si è scelto, per esaminarne criticamente lo SCI e la cultura amministrativa, l'Istituto provinciale di statistica (Astat).

La presente relazione informa su processo e risultati dell'indagine sullo SCI e sulla cultura amministrativa presso l'Astat.

¹ Pubblicate sul sito dell'Organismo di valutazione <https://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp>

² Vedi p.es. Oliver Bungartz, *Handbuch Interne Kontrollsysteme*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011.

³ *Vademecum sul sistema dei controlli interni*, aprile 2019 su: https://www.consiglio-bz.org/download/2019_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem_DE.pdf

⁴ Relazioni dell'Organismo di valutazione *Attività di consulenza per l'ulteriore sviluppo del sistema dei controlli interni*, settembre 2019, e *Attività di consulenza per l'ulteriore sviluppo del sistema dei controlli interni e indagine sulla cultura amministrativa nella ripartizione beni culturali*, ottobre 2020.

Infine si procede a una valutazione e si esprimono raccomandazioni, la cui attuazione sarà oggetto di un follow-up alla fine del 2022⁵.

III. Stato di fatto

Indagine sullo SCI

La rilevazione è iniziata con un approfondito colloquio con il direttore dell'Astat, nel quale sono stati discussi gli aspetti dell'organizzazione del lavoro rilevanti per lo SCI, in base al suddetto *Vademecum sul sistema dei controlli interni*.

Il *Vademecum* definisce lo SCI, ne illustra obiettivi ed elementi e dà istruzioni pratiche per l'attuazione di un tale sistema. Il *Vademecum* era già stato fatto pervenire al direttore dell'Astat, con la richiesta di confrontare l'attuale situazione della propria struttura organizzativa con i principi e le misure dello SCI illustrati nel *Vademecum*, e di riconoscere ovvero spiegare in che misura apparisse necessario sviluppare ulteriormente lo SCI.

Il processo di verifica e riflessione è avvenuto considerando le cinque componenti dello SCI secondo il modello COSO⁶:

- *ambiente di controllo*
- *valutazione del rischio*
- *attività di controllo*
- *informazione e comunicazione*
- *monitoraggio*

Di seguito riassumiamo i punti fondanti di tale riflessione critica sull'organizzazione del lavoro all'Astat e le caratteristiche dello SCI come illustrate dal direttore.

A titolo introduttivo il direttore delinea, nei suoi tratti essenziali, le condizioni quadro per le attività dell'Astat: il Codice delle statistiche europee⁷, la legge provinciale sul sistema statistico provinciale (n. 12/1996), il Comitato di indirizzo e coordinamento per il sistema statistico provinciale, il programma statistico provinciale⁸ e il relativo rapporto sull'attività; sottolinea inoltre l'autonomia dell'Istituto, la sua particolare importanza per l'autonomia provinciale e l'utilità del suo lavoro statistico.

Riguardo all'*ambiente di controllo*, il direttore sottolinea l'esistenza di un organigramma nonché di un manuale di organizzazione (in futuro anche in formato elettronico su OneNote) in cui confluiscono i risultati dello sviluppo organizzativo, concepito anche come strumento di salvaguardia delle conoscenze. Ci sono inoltre un proprio *Leitbild* (2016) e l'*Annuario statistico della Provincia*, con i dati più importanti delle statistiche ufficiali su tutti gli aspetti della vita pubblica (36^a edizione 2020, con sguardo retrospettivo per il 40° anniversario dell'Astat). L'inserimento sistematico dei nuovi/delle nuove dipendenti è garantito dai rispettivi coordinatori e coordinatrici.

⁵ Standard 2440.C2 e 2500.C1 degli standard internazionali di pratica professionale per la revisione interna.

⁶ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il modello, riconosciuto a livello mondiale, ha combinato diversi concetti e definizioni del controllo interno in uno schema unitario.

⁷ Approvato nel 2017 dal Comitato del sistema statistico europeo, e vigente per le autorità statistiche nazionali e l'Eurostat.

⁸ Il programma statistico provinciale 2021-2023 è stato approvato con delibera della Giunta provinciale n. 987/2020.

Sul tema della gestione dei rischi⁹, e in particolare sulla componente dello SCI *valutazione del rischio* – cioè identificazione, analisi e valutazione dei rischi –, il direttore richiama l'attenzione sul contributo al piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, alla cui elaborazione e attuazione annuali partecipa anche l'Astat.

Al di fuori del piano di prevenzione della corruzione, non viene effettuata alcuna specifica valutazione del rischio per determinare le opportune misure di controllo.

Riguardo alla componente dello SCI *attività di controllo*, il direttore evidenzia diverse misure di ottimizzazione dei processi, tra cui il piano di diffusione dei dati, le regolari riunioni redazionali, il "documento di accompagnamento" (ora nella nuova versione "Chronos", come strumento di registrazione e monitoraggio dei tempi) concernente le pubblicazioni previste, e infine le modalità di revisione (testuale e numerica) di contenuti e dati secondo il principio "dei quattro occhi" per garantirne la qualità.

Secondo il direttore, il principio della rotazione del personale – uno dei principi dello SCI – non è applicato a causa della specializzazione nelle diverse aree statistiche; tuttavia è fortemente auspicata la comunicazione interdisciplinare tra i collaboratori ovvero collaboratrici.

L'informazione e la comunicazione verso l'esterno avvengono con vari strumenti e su diversi mezzi d'informazione, come preannunci, notiziari, la pubblicazione astat info nonché il sito istituzionale.

All'interno della struttura organizzativa, la comunicazione e la trasmissione di informazioni costituiscono uno standard nell'ambito d'incontri settimanali con i coordinatori/le coordinatrici e d'incontri bimestrali con tutto il personale. Un'efficace comunicazione e un flusso efficiente di informazioni sono assicurati anche nell'ambito del lavoro agile.

Per il *monitoraggio* dei controlli interni il direttore persegue una propria strategia d'informatizzazione il cui strumento principale è il succitato programma Chronos, che registra tutte le fasi del processo, dall'elaborazione del manoscritto alla pubblicazione.

Indagine sulla cultura amministrativa¹⁰

La cultura organizzativa è generalmente definita come il "sistema di modelli condivisi di pensiero, percezione e azione e le norme, i valori e i simboli che li trasmettono all'interno di un'organizzazione"¹¹.

La cultura vissuta di un'organizzazione può influenzare il comportamento dei suoi componenti più di regolamenti e codici di comportamento. La cultura amministrativa diventa così un fattore strategico per il buono svolgimento delle funzioni e generalmente per una buona amministrazione¹². Una buona cultura amministrativa sostiene un'amministrazione all'altezza delle esigenze, moderna e responsabile, ed è quindi considerata una dimensione essenziale al successo¹³. Tale cultura ha un'influenza decisiva per il buon funzionamento delle organizzazioni, per la produttività e la motivazione dei singoli componenti nonché per la loro salute. Trascurare la cultura aziendale è oggi considerato uno dei principali motivi per cui le organizzazioni non riescono a cambiare (rapporto tra cultura, benessere psicologico e successo organizzativo)¹⁴.

⁹ Un documento di lavoro utile a questo fine è il "Modello di gestione dei rischi per l'amministrazione federale" (Modell eines Risikomanagements für die Bundesverwaltung), aprile 2017, presentato dal presidente della Corte dei conti tedesca nella sua funzione d'incarico federale per l'economicità nell'amministrazione.

¹⁰ I quattro capoversi seguenti sono il risultato di una ricerca sulla letteratura esistente riguardo allo SCI e alla cultura amministrativa. Su questa ricerca si basa anche l'indagine sulla cultura amministrativa nella ripartizione beni culturali (nota 4).

¹¹ Definizione del *Gabler-Wirtschaftslexikon*.

¹² Lo sviluppo di questa cultura è anche uno degli obiettivi del piano di attività dell'ufficio sviluppo personale, approvato con delibera della Giunta provinciale n. 367/2021.

¹³ Thomas Faust, *Verwaltungskultur zwischen Bewahrung und Erneuerung*, Innovative Verwaltung 11/2014.

¹⁴ Bernhard Badura (a cura di), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*, p. 190, Springer Gabler 2017.

La cultura organizzativa/amministrativa ha un ruolo decisivo nel realizzare e mantenere uno SCI efficace¹⁵. Per essere efficace lo SCI, come i sistemi di gestione dei rischi e di verifica della conformità (compliance management), dev'essere accettato e vissuto da dirigenti e dipendenti. La cultura organizzativa, e quindi anche la cultura della compliance, sono influenzate in modo determinante pure dal comportamento percepito degli alti dirigenti (tone from/at the top), e dal comportamento esemplare dei dirigenti intermedi (tone from/at the middle)¹⁶. Una guida fondata su valori e un sistema di valori comuni rendono meno necessarie costose misure di controllo¹⁷.

Nella valutazione della cultura organizzativa/amministrativa ha un ruolo fondamentale la revisione interna¹⁸, per la sua posizione nella struttura della governance di un'organizzazione¹⁹.

L'indagine sulla cultura amministrativa all'Istituto provinciale di statistica si è svolta in base a un questionario rivolto a tutto il personale²⁰ nonché a interviste strutturate con il direttore e due coordinatori/coordinatrici.

Per le 13 domande è stata utilizzata una scala a 5 livelli, partendo dal valore più basso (in totale disaccordo con l'affermazione, piuttosto in disaccordo, in parte d'accordo, piuttosto d'accordo, del tutto d'accordo). I collaboratori hanno risposto alle domande ovvero affermazioni indicando il grado del proprio consenso a ognuna di esse. Per questo sondaggio, completamente anonimo, è stato utilizzato Microsoft Forms, che ha facilitato notevolmente l'elaborazione e la valutazione in dettaglio.

Delle 39 collaboratrici e collaboratori, 37 hanno partecipato al sondaggio, il che corrisponde a un tasso di risposta del 95%.

Quanto ai contenuti, le domande riguardano la valutazione delle "componenti di base" della cultura amministrativa (caratteristiche comuni fra le persone, risposta ai conflitti, spirito di squadra, impegno per gli obiettivi della struttura, visioni condivise, correttezza, apprezzamento, formazione e aggiornamento, compatibilità tra lavoro e vita privata) e la valutazione dei legami emotivi fra collaboratori ovvero collaboratrici. Sono queste le caratteristiche culturali di un sistema sociale che ne determinano anche l'attrattività e i legami al suo interno.

I risultati del sondaggio possono essere riassunti come segue.

La maggior parte dei collaboratori si dice piuttosto d'accordo sulla presenza dei seguenti elementi: un modo obiettivo e ragionevole di affrontare i conflitti, spirito di squadra tra i dipendenti, impegno per gli obiettivi dell'Astat, poter contare sui superiori, alta stima per tutti i dipendenti, regole e valori condivisi, visioni condivise sull'ulteriore sviluppo dell'Astat, trattamento giusto ed equo nonché parità di trattamento fra i dipendenti. Su questi punti la maggioranza è piuttosto d'accordo, una minoranza è in parte d'accordo, ma una percentuale ancora più piccola è del tutto d'accordo. L'8% dichiara di non poter far affidamento sui superiori e di non avere visioni condivise sull'ulteriore sviluppo dell'Astat.

Sull'affermazione che si investe nei collaboratori organizzando una formazione e un aggiornamento adeguati il 43% è piuttosto d'accordo; il 19% risponde però di essere in parte d'accordo, e il 24% piuttosto in disaccordo.

¹⁵ Vedi Hubertus Eichler, "Prüfung der Organisations-/Unternehmenskultur", *ZfR* 4/2015, pp. 152 sgg.

¹⁶ Mathias Wendt, *Compliance und Verwaltungskultur*, in *Innovative Verwaltung* 3/2018.

¹⁷ Birgit Depping, Michael Bünis, *Von der Regelkonformität zur Unternehmensethik*, *ZfR* 04/18, pp. 190 sgg.

¹⁸ Nell'amministrazione provinciale i compiti di revisione interna sono svolti dall'Organismo di valutazione.

¹⁹ IPPF Practice Guide: *Auditing Culture*, 2019, p. 2.

²⁰ Fonti per il questionario: Bernhard Badura (a cura di), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*, Springer Gabler, 2017, p. 200; Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (CIVIT), ora ANAC (Autorità nazionale anticorruzione), *Indagine sul benessere organizzativo*, 2013.

La promozione di misure per rendere più compatibili lavoro e vita privata è valutata in modo estremamente positivo (su tale valutazione il 35% è piuttosto d'accordo, il 49% è del tutto d'accordo).

Riguardo al legame emotivo fra collaboratori ovvero collaboratrici, la maggioranza ha risposto chiaramente di essere orgogliosa di lavorare per questa unità organizzativa, e che non è la stessa cosa guadagnarsi lo stipendio lavorando per essa o per un altro datore di lavoro.

Oltre al sondaggio di tutto il personale, al direttore e a due coordinatori/coordinatrici è stato chiesto, in interviste strutturate, di valutare la cultura organizzativa/amministrativa dell'Astat.

Le domande poste riguardavano le caratteristiche peculiari della cultura amministrativa dell'Astat, i suoi punti forti e deboli, i valori e le tipologie valoriali dei dirigenti, i modelli di una moderna cultura amministrativa nonché condizioni generali e presupposti culturali per una formazione e uno sviluppo attivi di tale cultura.

Presentiamo di seguito le principali affermazioni contenute nelle tre interviste sulla cultura amministrativa.

Alla domanda sul tipo di cultura amministrativa prevalente nell'Astat²¹, il direttore parla di una cultura che si concentra su procedure precisamente strutturate. La parola chiave qui è "perfezionismo":

40 anni di Astat hanno formato una cultura amministrativa basata sul massimo sforzo per evitare gli errori, e quindi sulla precisione. Professionalità e credibilità devono essere visibili dall'esterno, per mantenere la fiducia della cittadinanza e di ogni parte interessata, garantendo così che tutti cooperino adeguatamente alla raccolta dei dati.

Il direttore sottolinea inoltre l'importanza di una moderna concezione del lavoro (p. es. Chronos), e il suo particolare obiettivo di creare spazio per l'innovazione anche in una cultura amministrativa caratterizzata da strutture e procedure.

Secondo il direttore ciò è possibile: la sfida consiste nell'aprire vie nuove nel lavoro sui dati, p. es. usando l'intelligenza artificiale (IA). L'obiettivo a medio e lungo termine è quello di produrre anche analisi predittive/esplorative, e non limitarsi a lavorare sui "dati del passato".

Nelle interviste, anche i due coordinatori ovvero coordinatrici sottolineano i valori di precisione e affidabilità – cioè quello che ci si aspetta dalle statistiche ufficiali – come parte indispensabile del sistema d'informazione di una società democratica²². L'Astat fornisce al pubblico e ai responsabili delle decisioni un servizio scientifico non influenzato dalla politica e dai gruppi dirigenti. Tale indipendenza e professionalità statistica stimola e motiva il personale.

Dall'esterno le attività dell'Astat sono talvolta viste con scetticismo. Spesso, infatti, i mezzi d'informazione presentano rilevazioni e indagini più "accessibili", le quali però non sempre soddisfano i requisiti metodologici della statistica ufficiale, che lavora in modo scientifico. Questa situazione è difficile da contrastare a causa della crescente centralizzazione della statistica a livello nazionale ed europeo, e può essere compensata al massimo dalla trasparenza nel lavoro statistico, dalla flessibilità nella scelta dei campi d'indagine e dalla richiesta di un margine di autonomia in termini normativi e amministrativi.

Alla domanda sugli effetti del lavoro agile sulla cultura amministrativa le risposte differiscono: da un lato tali effetti sono valutati positivamente (maggiore motivazione e produttività); dall'altro si sottolinea la sfida d'integrare bene i nuovi dipendenti anche sul piano delle relazioni sociali.

²¹ La letteratura delinea diversi tipi di cultura, secondo che l'attenzione si concentri sulle relazioni sociali, le soluzioni innovative, l'economia di mercato o i processi e le strutture. Vedi il modello di Cameron e Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading 1999.

²² Gabler, *Wirtschaftslexikon*.

Riguardo alla suddetta difficoltà nell'attuare la rotazione, si precisa che i dipendenti non sono molto propensi a una rotazione nemmeno all'interno dei vari gruppi di specialisti.

L'atmosfera di lavoro – come fattore che influenza la salute, il comportamento sul lavoro e la buona gestione amministrativa – è definita complessivamente buona. Particolare attenzione è rivolta allo sviluppo e alla coesione dei vari gruppi di lavoro.

Infine, come argomenti a cui prestare particolare attenzione in quanto rilevanti per lo SCI e la cultura amministrativa, sono menzionati l'introduzione del nuovo personale alla storia, alle basi giuridiche e alla visione dell'Astat, inoltre la salvaguardia e la trasmissione delle conoscenze.

IV. Valutazioni e raccomandazioni

Caratteristiche dello SCI

L'attuazione, la cura e il monitoraggio dello SCI sono di competenza dei dirigenti. In questo senso, il direttore dell'Astat ha accettato con interesse e costruttivamente l'offerta di confrontarsi criticamente su questo tema in collaborazione con l'Organismo di valutazione.

Il succitato Vademecum sul sistema dei controlli interni è stato un utile strumento per la riflessione e il successivo confronto sulle caratteristiche dello SCI all'Astat.

L'esame sistematico della propria organizzazione del lavoro in base alle cinque componenti dello SCI secondo il modello COSO ha ulteriormente aumentato la consapevolezza della centralità del sistema dei controlli interni.

In conclusione si può affermare che presso l'Astat il sistema dei controlli interni è praticato a un alto livello. La maturità dello SCI è sostenuta dalla cultura amministrativa, che si caratterizza anche secondo il relativo settore di attività (elaborazione di informazioni statistiche nel contesto di rilevazioni, valutazioni e studi): un settore nel quale la standardizzazione e documentazione delle procedure, il flusso di informazioni e il controllo sulla qualità dei dati svolgono un ruolo essenziale.

Cultura amministrativa²³

La cultura organizzativa/amministrativa influisce a fondo sul modo in cui un'unità organizzativa assolve il proprio mandato istituzionale e affronta le mutevoli condizioni generali, le opportunità, i rischi o i conflitti; è inoltre decisiva nel determinare il successo di nuove forme di organizzazione e del lavoro agile – modalità che integrano sempre più il classico lavoro amministrativo. Chi s'impegna verso l'esterno per la soddisfazione dei clienti e dei cittadini, deve anche occuparsi della soddisfazione all'interno. A un rapporto con cittadini e cittadine basato sul rispetto devono corrispondere rapporti positivi all'interno dell'amministrazione. L'orientamento ai processi, ai risultati e al cliente richiede, oltre alle norme organizzative, un corrispondente profilo valoriale di tutti i componenti dell'organizzazione²⁴. Aspetti culturali come la fiducia tra dirigenza e collaboratori, la stima, l'autonomia, l'integrità, la soddisfazione dei collaboratori, il rispetto e la correttezza portano (a lungo termine) anche a migliori prestazioni (performance)²⁵, e danno un

²³ Il seguente capoverso è il risultato di una ricerca sulla letteratura riguardante la cultura amministrativa. Su questa ricerca si basa anche l'indagine sulla cultura amministrativa nella ripartizione beni culturali (nota 4).

²⁴ *Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat*, 2020, capitolo 1.7, Führungs- und Organisationskultur.

²⁵ Herget/Strobl (a cura di), *Unternehmenskultur in der Praxis*, p. 56, Springer Gabler 2018.

contributo importante a uno SCI ben ponderato.

Come illustrato esaurientemente sopra, il risultato dell'indagine sulla cultura amministrativa presso l'Astat è molto positivo. Le risposte del sondaggio e delle interviste forniscono un'immagine rappresentativa dei diversi aspetti e caratteristiche della cultura amministrativa dell'Astat.

Il tasso di risposta di quasi il 95% non solo conferisce ai risultati un alto significato statistico, ma è anche espressione di un grande spirito di squadra e della cultura "statistica" dei collaboratori. Particolarmente positive sono le risposte sulla compatibilità con la vita familiare e privata e la valutazione dei legami emotivi fra collaboratori ovvero collaboratrici.

Tuttavia, sembra che ci sia bisogno di certi miglioramenti riguardo a formazione e aggiornamento. Nel complesso si può affermare che dalle risposte al questionario non emergono particolari blocchi o polarizzazioni. Piuttosto, le valutazioni sembrano essere uniformemente distribuite nella gamma positiva. Le deviazioni di cui sopra (riguardo al poter contare sui superiori e a visioni per un ulteriore sviluppo) possono essere interpretate, nel quadro generale positivo, come punti di critica costruttiva da approfondire ulteriormente in riferimento alla componente dello SCI "ambiente di controllo".

Riguardo alle suddette visioni per l'ulteriore sviluppo dell'Astat e all'obiettivo di comunicare ancora meglio il valore e la qualità di statistiche ufficiali e indipendenti, si pone anche la questione – sollevata dai responsabili nel corso dell'indagine – sull'inquadramento organizzativo ottimale (l'Astat è attualmente classificato come unità organizzativa a livello di ufficio).

Nell'ambito di un follow-up, previsto fra un anno, si terranno ulteriori colloqui sui succitati punti della formazione, dell'aggiornamento e delle future prospettive per l'Astat.

14/06/2021

f.to

Eva Maria Kofler

f.to

Wolfgang Bauer



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp