

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Sistema di controllo interno e gestione delle conoscenze nell'ufficio innovazione e tecnologia

AUDITOR

Irmgard Prader  
Wolfgang Bauer

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 2022

## INDICE

I. MOTIVAZIONI E FINALITÀ DELL'INDAGINE SUL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO (SCI) E LA GESTIONE DELLE CONOSCENZE-----	4
II. AMBITO E APPROCCIO METODOLOGICO -----	4
III. STATO DI FATTO -----	5
IV. VALUTAZIONI E RACCOMANDAZIONI -----	12

## I. Motivazioni e finalità dell'indagine sul sistema di controllo interno (SCI) e la gestione delle conoscenze

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 (SCI) dell'amministrazione provinciale.

Questo lavoro è documentato nelle relazioni redatte finora<sup>1</sup>.

Considerando l'importanza dello SCI come strumento essenziale di gestione per garantire sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi<sup>2</sup>, 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*<sup>3</sup>. 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 amministrativa.<sup>4</sup>

Anche il programma di lavoro per il 2022 comprende un'indagine sullo SCI, con particolare attenzione alla gestione delle conoscenze.

La gestione delle conoscenze è uno degli elementi fondamentali dell'ambiente di controllo. L'ambiente di controllo è la prima delle cinque componenti di controllo secondo il modello COSO: costituisce dunque la base dello SCI e modella l'orientamento di fondo dell'organizzazione, influenzando la consapevolezza dei collaboratori riguardo al controllo. L'implementazione dell'ambiente di controllo comprende tra l'altro organigrammi, descrizione di compiti e funzioni, un'introduzione sistematica dei nuovi dipendenti nella cultura organizzativa nonché l'attuazione di *misure per la salvaguardia delle conoscenze*.<sup>5</sup>

Lo scopo dell'indagine è analizzare il grado di maturità cui è giunto lo SCI e le caratteristiche della gestione delle conoscenze nonché, se necessario, formulare proposte per il loro ulteriore sviluppo.

## 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.

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

<sup>2</sup> Vedi p. es. B. O. Bungartz, *Handbuch Interne Kontrollsysteme*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011.

<sup>3</sup> *Vademecum sul sistema dei controlli interni (SCI)*, aprile 2019, consultabile su [https://www.consiglio-bz.org/download/2019\\_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem\\_IT.pdf](https://www.consiglio-bz.org/download/2019_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem_IT.pdf)

<sup>4</sup> Relazioni dell'Organismo di valutazione *Attività di consulenza per l'ulteriore sviluppo del sistema dei controlli interni e indagine sulla cultura amministrativa nella ripartizione beni culturali*, ottobre 2020, e *Sistema di controllo interno e struttura amministrativa dell'Istituto provinciale di statistica*, maggio 2021.

<sup>5</sup> *Vademecum sul sistema dei controlli interni (SCI)*, p. 6.

Volendo diversificare le unità organizzative da sottoporre a verifica o alle quali offrire consulenza, è stato selezionato l'ufficio innovazione e tecnologia, per esaminare criticamente lo stato attuale dello SCI e della gestione delle conoscenze.

Inoltre, dato il significato strategico della gestione delle conoscenze per l'amministrazione provinciale, è stata condotta un'intervista strutturata con il direttore dell'ufficio sviluppo personale.

La presente indagine consiste in un'analisi organizzativa e di sistema, basata su interviste strutturate e sul succitato *Vademecum* sullo SCI. Le interviste con i direttori dei due uffici si sono svolte in videoconferenza e in presenza nel marzo 2022.

È in fase di elaborazione un *Vademecum sulla gestione delle conoscenze*, uno strumento di lavoro che sarà messo a disposizione delle unità organizzative dell'amministrazione provinciale.

La presente relazione informa sul processo e i risultati dell'indagine sullo SCI e la gestione delle conoscenze presso l'ufficio innovazione e tecnologia.

Infine si procede a una valutazione e si esprimono raccomandazioni, la cui attuazione sarà oggetto di un follow-up <sup>6</sup>

### **III. Stato di fatto**

#### **3.1 Indagine sullo SCI**

Con il direttore dell'ufficio innovazione e tecnologia sono stati discussi gli aspetti dell'organizzazione del lavoro rilevanti per lo SCI, in base al succitato *Vademecum sul sistema dei controlli interni*.

Il *Vademecum* illustra definizione, obiettivi e componenti di uno SCI e dà indicazioni pratiche su come realizzarlo. Al direttore si è dunque chiesto 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 apparesse necessario sviluppare ulteriormente lo SCI.

Il processo di verifica e riflessione è avvenuto considerando le cinque componenti dello SCI secondo il modello COSO:<sup>7</sup>

- *ambiente di controllo*
- *valutazione dei rischi*
- *attività di controllo*
- *informazione e comunicazione*
- *monitoraggio*

---

<sup>6</sup> Standard 2440.C2 e 2500.C1 degli standard internazionali di pratica professionale per la revisione interna.

<sup>7</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il modello, riconosciuto a livello mondiale, ha combinato diversi concetti e definizioni di controllo interno in un unico concetto di base.

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

Per prima cosa il direttore ha *illustrato in sintesi* l'ufficio innovazione e tecnologia. Esso esiste come tale dal 2001. Da quando l'attuale direttore di ripartizione ha assunto la carica nel 2013, le competenze della ripartizione 34 sono state ampliate con la creazione dell'ufficio ricerca scientifica e la successiva incorporazione dell'ufficio musei e ricerca museale, e la ripartizione è stata rinominata. L'ambito della ricerca è stato scorporato dall'ufficio innovazione e ricerca e inserito nel nuovo ufficio ricerca scientifica; d'altra parte, vi è stato incorporato l'ambito della tecnologia. L'ufficio innovazione e ricerca si chiama ora ufficio innovazione e tecnologia. Il trattamento delle domande di contributo e la concessione di contributi a vari settori dell'innovazione (ricerca e sviluppo, personale altamente qualificato, capitalizzazione di imprese, promozione della cultura dell'innovazione, progetti UE), in base alla legge provinciale n. 14/2006 e relativi criteri di attuazione, continua a essere il compito essenziale dell'ufficio<sup>8</sup> e costituisce circa l'80% dell'attività totale.

Nel 2021 sono state esaminate 556 nuove domande per un volume totale di 71,5 milioni di euro, e sono state approvate domande per un volume totale di 19,3 milioni di euro. Inoltre, nel 2021 sono state liquidate 530 domande per un volume totale di 49,49 milioni di euro.

Un nuovo ampio ambito di attività è stato introdotto nel 2020 a causa della pandemia. Nel 2020 sono state presentate 5.000 richieste di liquidità per l'emergenza Covid-19, e in tale ambito sono stati approvati e impegnati 11,7 milioni di euro. Nel 2021 sono state presentate 500 domande e sono stati impegnati 3,8 milioni di euro. Questo finanziamento è scaduto alla fine del 2021; le liquidazioni saranno completate a fine 2023.

L'ufficio ha 11 collaboratori/collaboratrici, oltre al direttore e alla sua vice.

Il direttore ha spiegato che l'intera prassi delle agevolazioni è caratterizzata da un'attenta osservazione e verifica dei rischi delle aziende beneficiarie: ad esempio, i controlli nell'ambito del versamento dei contributi sono maggiori per le aziende meno conosciute. I sopralluoghi dell'ufficio avvengono sempre in coppia e senza preavviso nell'ambito dei controlli del 6% (se necessario anche ad hoc).

Il direttore suddivide tra i collaboratori le domande di contributo via via presentate, tenendo conto delle diverse competenze e del carico di lavoro, in modo da poter rispettare i tempi previsti per il loro esame. A questo fine egli effettua, con il programma QlikView, un dettagliato monitoraggio delle domande presentate, assegnate ai collaboratori e da questi esaminate e liquidate, compresi i relativi tempi di elaborazione.

Ogni richiesta di contributo viene esaminata dalla stessa persona, dall'assegnazione alla liquidazione. Ciò significa che il principio "dei quattro occhi" e il principio della separazione delle funzioni non sono applicati sistematicamente (separazione delle funzioni decisionali, esecutive e di controllo ovvero dell'esame delle domande, del controllo della documentazione di spesa e del controllo delle liquidazioni).

Per l'esame delle domande di contributo ci si avvale di diversi *programmi* (soprattutto Efin, che in futuro sarà sostituito dal sistema SAP). Al riguardo il direttore osserva che la gestione dei programmi è molto più complessa della valutazione delle domande stesse. Per garantire la regolarità delle liquidazioni i collaboratori utilizzano anche proprie liste di controllo.

Per tutte le domande si acquisiscono *pareri esterni*, quasi sempre di professoressa e professori registrati in appositi elenchi di esperti. Questi esperti non entrano in contatto con le aziende potenzialmente beneficiarie, e firmano un accordo di riservatezza e una dichiarazione che non vi sono conflitti di interesse.

<sup>8</sup> Vedi il *Piano della performance dell'amministrazione provinciale 2021-2023*, [https://www.provincia.bz.it/it/downloads/Allegato\\_A\\_-\\_Piano\\_performance\\_2021-23.pdf](https://www.provincia.bz.it/it/downloads/Allegato_A_-_Piano_performance_2021-23.pdf)

Le *descrizioni dei processi* sono disponibili sotto forma di diagrammi per l'elaborazione delle domande e per l'invio di fatture per la liquidazione. Al riguardo il direttore cita una *riorganizzazione* delle procedure effettuata l'anno precedente con l'appoggio di esperti esterni. Questo progetto di riorganizzazione ha lo scopo di ottimizzare e standardizzare i processi, per raggiungere una maggiore efficienza nella gestione delle procedure amministrative nonché per promuovere la consapevolezza sulla trasparenza, la qualità e la conformità alla legge.

Il direttore aggiunge che, per contribuire allo sviluppo dell'ambiente di controllo, il nuovo personale è sistematicamente introdotto a questi temi.

Per la presente indagine è rilevante una componente del suddetto progetto di riorganizzazione: quella del *miglioramento della gestione delle conoscenze e delle informazioni*. Tale passaggio non è attualmente organizzato in una forma strutturata, e dev'essere migliorato a) creando una piattaforma delle conoscenze e b) riprendendo i colloqui regolari fra tutti i collaboratori. Per informazioni dettagliate, vedere la seguente sezione della relazione.

Si può infine affermare che il suddetto progetto di riorganizzazione riguarda diversi aspetti, come l'ottimizzazione delle procedure, l'eventuale potenziamento dell'attività di controllo, la comunicazione interna e la (con)divisione delle conoscenze. Tali aspetti sono direttamente collegati alle cinque componenti dello SCI nonché ai principi e alle misure rilevanti per esso – anche se al riguardo non si parla esplicitamente di un miglioramento e di un ulteriore sviluppo del sistema di controllo interno.

### **3.2 Indagine sulla gestione delle conoscenze nell'ufficio innovazione e tecnologia**

L'indagine si collega alla relazione dell'Organismo di valutazione sullo SCI con riferimento al trasferimento delle conoscenze<sup>9</sup>, e si basa sul concetto di "organizzazione che apprende"<sup>10</sup> nonché sul principio per cui il capitale intellettuale costituisce una parte essenziale del valore immateriale di un'impresa o di un'organizzazione, e sempre più spesso è un fattore di rischio.

Sullo sfondo del cambiamento demografico, del cambiamento dei valori, di cicli d'innovazione sempre più brevi con l'intensificazione e l'interdisciplinarietà delle conoscenze, nonché sullo sfondo dell'informatizzazione e dell'intelligenza artificiale, quest'anno il capitale umano, la diversità e la gestione dei talenti rientrano tra i cinque maggiori rischi aziendali in Europa.<sup>11</sup> È dunque coerente che da diversi anni anche le Corti dei conti si interessino alla gestione delle conoscenze.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> *Il sistema dei controlli interni con riferimento al trasferimento delle conoscenze nell'avvicendamento dirigenziale*, dicembre 2017, <https://www.consiglio-bz.org/it/relazioni.asp>

<sup>10</sup> Un'"organizzazione che apprende" è un'organizzazione con la capacità di sviluppare, acquisire e (con)dividere conoscenze, e di cambiare il proprio comportamento in base a nuove conoscenze e punti di vista. Liberamente tradotto da D. A. Garvin, *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 1998, pp. 47-80

<sup>11</sup> ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing), *Risk Overview 2022 – Human capital, diversity and talent management*, 2022, <https://www.eciia.eu>

<sup>12</sup> Vedi ad esempio Bericht des österreichischen Bundesrechnungshofes: Wissensmanagement im BMI und im BMLVS, Bund 2011/8, 2011

Vedi anche Österreichischer Bundesrechnungshof: Tätigkeitsbericht 2016, Anhang 2, Rechnungshof GZ 001.510/023-1B1/16

In questa indagine ci si propone di dare risposta alle seguenti domande.

- La gestione delle conoscenze si svolge in modo strategico e strutturato?
- Ha un ancoraggio organizzativo?
- Quali sono le priorità operative riguardo ai seguenti punti?
  - miglioramento delle conoscenze
  - organizzazione e messa a disposizione di conoscenze
  - conoscenze implicite
  - salvaguardia e trasferimento delle conoscenze
  - ausilio di strumenti informatici (p. es. sistemi di gestione dei contenuti)

Questo per ridurre al minimo i rischi, con proposte concrete di miglioramento, e per mantenere o aumentare nell'unità organizzativa la sensibilità verso tale ambito strategico e trasversale a lungo termine: tanto più che il personale costituisce il principale fattore di produzione in un'organizzazione basata sulla conoscenza come l'amministrazione provinciale altoatesina.

L'indagine si basa sui seguenti concetti.

Conoscenza si riferisce alla totalità delle conoscenze e delle abilità che gli individui usano per risolvere i problemi, e comprende sia conoscenze teoriche sia regole pratiche e quotidiane.<sup>13</sup> Conoscenza è la capacità di agire in modo efficace.<sup>14</sup>

L'elemento centrale della conoscenza implicita o tacita è l'esperienza. Tale forma di conoscenza sorge attraverso l'osservazione, l'imitazione, gli esercizi pratici e lo scambio di esperienze nel corso della socializzazione, e si sviluppa ulteriormente nell'interazione con le conoscenze esplicite. È anche la conoscenza che lascia l'azienda quando se ne vanno collaboratrici e collaboratori; e quindi, soprattutto oggi, costituisce un rischio elevato.

La *conoscenza esplicita* è quella scritta o pronunciata ad esempio nei documenti o trasmessa nelle iniziative di aggiornamento.

La conoscenza esplicita, che viene costantemente applicata, diventa un'abitudine e viene così interiorizzata, e in tal modo progredisce la conoscenza implicita.<sup>15</sup>

La gestione organizzativa delle conoscenze riguarda l'acquisizione, lo sviluppo, il trasferimento, l'archiviazione e l'utilizzo delle conoscenze. È la totalità delle strategie organizzative per la creazione di una "organizzazione intelligente"<sup>16</sup>, orientata agli obiettivi organizzativi e ai processi di creazione di valore. L'obiettivo della gestione delle conoscenze è quello di fornire le conoscenze necessarie nella giusta qualità, cioè al livello adeguato di profondità, distribuzione e collegamento.

In linea di principio, va detto che la gestione delle conoscenze è sempre stata utilizzata in tutti i settori dell'amministrazione – pubblica e privata – che diversamente non potrebbe funzionare. Ad esempio vademecum, descrizioni di processi, liste di controllo, corsi di formazione e aggiornamento, scambi di esperienze e organizzazione dell'archivio sono sempre finalizzati al miglioramento, alla documentazione, salvaguardia, messa a disposizione e trasmissione delle conoscenze. La gestione delle conoscenze è quindi un ambito inerente all'organizzazione dell'ufficio, alla gestione dei processi,

<sup>13</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7ª ed., Gabler, Wiesbaden 2013

<sup>14</sup> P. Senge, *Die fünfte Disziplin*, Schäffer\_Poeschl, 2008

<sup>15</sup> I ricercatori giapponesi Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi sono tra i fondatori della gestione delle conoscenze. Con il modello della spirale della conoscenza, essi spiegano l'emergere di nuove conoscenze attraverso l'interazione tra conoscenza implicita ed esplicita in un processo comprendente socializzazione, esternalizzazione, combinazione, interiorizzazione. Già nel 1995 essi hanno descritto l'importanza delle conoscenze come risorsa.

Vedi I. Nonaka, H. Takeuchi, *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen* (L'organizzazione del sapere. Come le aziende giapponesi sfruttano una risorsa inutilizzata), 1997

<sup>16</sup> E. Beerheide, O. Katenkamp, "Wissensarbeit im Innovationsprozess", in J. Howaldt, R. Kopp, E. Beerheide (a cura di), *Innovationsmanagement 2.0*, Gabler, 2011



alla gestione dei progetti e allo sviluppo del personale. Se la gestione delle conoscenze è vista come una funzione indipendente all'interno dell'organizzazione, può risultare più efficace.

La presente indagine ha mostrato che, con l'avvio del progetto di riorganizzazione delle procedure nell'ufficio innovazione e tecnologia nel 2019, anche la gestione delle conoscenze è diventata un punto centrale ed esplicito del progetto, e che viene considerata come un ambito indipendente. Così la gestione sistemica e strutturata delle conoscenze si trova al centro dell'attenzione.

Tuttavia, ciò non significa che fino all'inizio del progetto di riorganizzazione non sia stata effettuata alcuna gestione delle conoscenze, o che fino ad allora mancasse la *consapevolezza sull'argomento*. Negli ultimi anni sono stati fatti diversi tentativi isolati per migliorare le conoscenze, salvarle e distribuirle, anche su iniziativa del precedente direttore di ripartizione. Ad esempio, gli elementi di conoscenza per le varie misure amministrative sono stati raccolti in un unico documento Word. Questo documento è stato utilizzato sempre meno nel tempo, perché era diventato sempre meno organico e il formato non consentiva una ricerca rapida e mirata.

Inoltre, nell'esaminare le domande, si sono tenuti colloqui regolari fra tutti i collaboratori per discutere casi particolari. Da parte della dirigenza c'era quindi una consapevolezza, ma non ancora sufficientemente strutturata nell'applicazione.

Una delle ragioni di tale situazione potrebbe essere la *non urgenza operativa*. Come già accennato, l'attività principale dell'ufficio sin dalla sua istituzione è l'esame delle domande di contributo, che si svolge su una base giuridica stabile (legge provinciale n. 14/2006), con continuo aggiornamento dei criteri di attuazione. L'ambito di attività dell'ufficio è chiaramente definito e non ha subito grandi cambiamenti negli ultimi anni.

Questa *stabilità* si riflette anche nella situazione del personale. Il ricambio di personale è molto basso; collaboratori e collaboratrici restano nell'ufficio molto a lungo (da 17 a 25 anni). Allo stesso modo, la suddivisione dei compiti al suo interno è rimasta costante negli anni. Collaboratori e collaboratrici hanno pertanto una conoscenza molto approfondita e una vasta esperienza nel proprio ambito. Inoltre, a detta del direttore c'è una buona coesione di squadra e grande disponibilità all'aiuto reciproco. D'altra parte la continuità di lunga data a livello dirigenziale, con dirigenti impegnati, e il fatto che le domande potessero essere esaminate entro i termini non rendevano immediatamente necessaria una gestione delle conoscenze strutturata, coerente e completa.

Ciò spiega la *consapevolezza, orientata soprattutto alla pratica, riguardo ai processi di gestione delle conoscenze* da parte del direttore di ufficio, come egli ha confermato nell'intervista. La rilevanza dell'argomento deriva da un lato dalle sfide tecniche quotidiane, come la complessità dei diversi tipi di domande (metodi di gestione, innovazione; ricerca e sviluppo da parte di ditte individuali o di più aziende in cooperazione, personale altamente qualificato), le complesse prescrizioni giuridiche, il rischio finanziario relativamente elevato, il rischio di abusi, l'uso di diversi sistemi informatici non collegati in rete, l'attuale conversione in corso da Efin a SAP e il gran numero di moduli diversi da aggiornare costantemente.

D'altra parte, la sfida sta *nell'organizzazione e nella messa a disposizione delle conoscenze*. I collaboratori e le collaboratrici di lunga data hanno accumulato conoscenze molto estese e un tesoro di esperienza. In larga misura, queste conoscenze sono disponibili in forma implicita. Inoltre, collaboratori e collaboratrici avevano elaborato proprie liste di controllo, protocolli e modelli di posta elettronica per le singole fasi della procedura – normalmente accessibili solo per chi li aveva elaborati. Per ottimizzare l'efficienza e nella consapevolezza del rischio latente delle conseguenze della perdita imprevista di un collaboratore – per qualsiasi motivo – sono state quindi adottate, già prima dell'inizio del progetto di riorganizzazione nel 2019, misure isolate per salvaguardare e distribuire le conoscenze.

La gestione delle conoscenze è *orientata strategicamente* ai processi principali, anche se tale strategia non è stata formalizzata.

A livello dell'unità organizzativa, le *conoscenze necessarie* per esaminare le domande di contributo comprendono le relative basi giuridiche, il diritto amministrativo e societario nonché conoscenze tecniche e commerciali dei diversi ambiti, comprese le specificità regionali.

A livello di collaboratori e collaboratrici non ci sono descrizioni scritte di compiti e funzioni, né una sintetica rilevazione del patrimonio di conoscenze, nemmeno sotto forma di una mappa delle conoscenze, né la formulazione scritta di obiettivi di conoscenza individuali.

Il direttore spiega di conoscere bene, dopo tanti anni di collaborazione, le competenze e conoscenze dei diversi collaboratori, in modo da poter loro assegnare, in base alle capacità individuali, domande da esaminare e compiti di sostegno. Analogamente sono impostate le iniziative per migliorare le conoscenze.

Il miglioramento delle conoscenze nell'ambito del diritto amministrativo e societario avviene in corsi di aggiornamento, che tutti i collaboratori frequentano insieme a cadenza biennale. Le conoscenze relative all'ambito specifico sono trasmesse dal personale a eventuali nuovi collaboratori e collaboratrici. D'altra parte, nei colloqui settimanali si discutono le domande, raggruppate secondo il tipo. Si discutono innovazioni giuridiche, particolarità, difficoltà, soluzioni proposte, e così progrediscono le conoscenze trasversali. I risultati sono registrati nella nuova piattaforma interna delle conoscenze.

L'immediata ripresa dei colloqui settimanali dell'ufficio, fortemente richiesta dai collaboratori dopo la sospensione a causa della pandemia, esprime chiaramente l'importanza di tale strumento.

La *piattaforma bilingue delle conoscenze* è al centro dello sviluppo e della distribuzione delle conoscenze, sia esplicite che implicite. La piattaforma è attualmente in fase di realizzazione. Tiene conto della pluriennale esperienza dell'ufficio con segmenti di testo raccolti e memorizzati centralmente in formato Word, con le inerenti limitazioni funzionali.

Vi si troveranno i seguenti contenuti: collegamenti alle basi normative e ai criteri di attuazione, istruzioni, manuali, esempi e segmenti di testo per i diversi tipi di domanda, collegamenti a esempi di domande di vario genere, funzione di ricerca con diversi criteri (indicizzazione di articoli, ricerca a testo intero), informazioni, ordini di servizio, decisioni importanti.

Una persona è stata nominata per *selezionare la piattaforma informatica appropriata*; una collaboratrice è responsabile per la definizione della struttura e il direttore dell'ufficio nomina i redattori per i diversi ambiti.

Riguardo alla *collocazione organizzativa della gestione delle conoscenze*, non è stata definita alcuna competenza esclusiva per questo ambito. In pratica vi è coinvolto l'intero ufficio, compreso il livello dirigenziale. La dotazione di risorse deriva indirettamente dal finanziamento del progetto di riorganizzazione.

### 3.3 La gestione delle conoscenze nell'amministrazione provinciale

Il *significato strategico* della gestione delle conoscenze per l'amministrazione provinciale è riconosciuto anche dal direttore dell'ufficio sviluppo personale. Egli situa questo ambito in uno sviluppo strategico del personale<sup>17</sup> e lo considera strettamente connesso all'ambito dell'apprendimento.

Nel colloquio il direttore ha più volte richiamato il *ruolo centrale della cultura* e soprattutto della cultura dell'apprendimento e della conoscenza, che dev'essere ulteriormente rafforzata nell'amministrazione provinciale. Egli distingue tra apprendimento formale e informale; mette l'apprendimento in corsi a confronto con l'apprendimento organizzato autonomamente (con l'aiuto della biblioteca didattica anche per via informatica), e riconosce la necessità di ripensare gli indicatori di apprendimento.

Il direttore ha spiegato che l'ufficio sviluppo personale non si limita a svolgere compiti puramente operativi (gestione di corsi "su ordinazione"), ma cerca piuttosto di esercitare un ruolo strategico e una funzione d'impulso per promuovere e consolidare nell'amministrazione provinciale valori come pensiero critico, collaborazione, creatività, competenza, resilienza e autonomia.

In particolare, riguardo alla gestione e al trasferimento delle conoscenze – una grande sfida considerando che ogni anno lasciano il servizio circa 400 dipendenti – il direttore sottolinea in generale l'importanza dei colloqui sul passaggio delle consegne, ed evidenzia la possibilità di un lavoro congiunto (per un mese) tra il personale nuovo e quello uscente. Inoltre l'ufficio sviluppo personale promuove il trasferimento di conoscenze attraverso corsi specifici, video di apprendimento e iniziative mirate di formazione e aggiornamento (p. es. il corso su "Gli ultimi anni di lavoro") .

Nell'assunzione di nuove funzioni, il *trasferimento di conoscenze* è assistito da una formazione di base, da corsi per dirigenti di nuova nomina e da varie iniziative di formazione e aggiornamento.

Il direttore ha inoltre spiegato che *ogni ripartizione utilizza propri strumenti*: dunque nell'amministrazione provinciale la gestione delle conoscenze non è organizzata in modo uniforme e "centrale" (ad esempio, l'ufficio sviluppo personale utilizza OneNote come banca dati delle conoscenze).

Oltre alla suddetta cultura dell'apprendimento e della conoscenza, che per il momento dev'essere sviluppata con priorità, il direttore considera indispensabile l'introduzione all'uso dei nuovi strumenti informatici (p. es. Teams, SharePoint, Planner, Intranet) per accedere in modo ottimale alle conoscenze esistenti. Al riguardo l'ufficio sviluppo personale si considera un diffusore dell'apprendimento telematico, reso possibile da numerosi strumenti nuovi, messi a disposizione centralmente, che consentono un accesso alle conoscenze flessibile, semplice e rapido.

---

<sup>17</sup> Vedi delibera della Giunta provinciale n. 367/2021 sull'approvazione del piano di attività dell'ufficio sviluppo personale.

## IV. Valutazioni e raccomandazioni

### Caratteristiche dello SCI

Il soggetto principalmente responsabile per l'attuazione, la cura e il monitoraggio dello SCI è il dirigente di un'unità organizzativa.

Il direttore dell'ufficio innovazione e tecnologia ha colto in modo aperto e costruttivo l'occasione per un esame critico del proprio SCI, in collaborazione con l'Organismo di valutazione e in base al *Vademecum sul sistema dei controlli interni*.

*L'esame sistematico e la messa in discussione dell'organizzazione del lavoro* nell'ufficio innovazione e tecnologia – in base alle cinque componenti dello SCI secondo il succitato modello COSO – ha contribuito a una sensibilizzazione e a una maggiore consapevolezza sul tema centrale del sistema dei controlli interni.

In particolare, riguardo alla succitata verifica e osservazione dei rischi delle aziende beneficiarie, si propone di formalizzare la procedura d'individuazione, analisi e valutazione dei rischi, così da avere una chiara base d'informazioni e dati per le relative attività di controllo.

Inoltre, si dovrebbero prendere in considerazione *misure volte a garantire il principio dei quattro occhi* e quello della separazione delle funzioni, per ridurre al minimo eventuali rischi derivanti dal trattamento delle domande di finanziamento da parte di una sola persona.

Fondamentalmente, si può affermare che presso l'ufficio innovazione e tecnologia lo SCI è praticato a un alto livello. Il progetto di riorganizzazione, realizzato con sostegno esterno, ha notevolmente rafforzato il grado di maturità del sistema dei controlli interni.

### Gestione delle conoscenze

In sintesi, va sottolineato ancora una volta che la gestione delle conoscenze è un *ambito trasversale*, orientato agli obiettivi strategici dell'unità organizzativa e ai rischi identificati. Riguarda fondamentalmente tutti gli ambiti di lavoro di un'unità organizzativa, e ancor più che l'utilizzo di tecniche e strumenti informatici richiede una coerente concezione della cultura organizzativa. I cambiamenti culturali devono essere pianificati a lungo termine, e promossi con l'attuazione coerente delle relative misure.

Allo stato attuale delle conoscenze al suo interno, l'ufficio innovazione e tecnologia è in grado di raggiungere i propri obiettivi. La gestione operativa delle conoscenze – nel cui ambito la piattaforma delle conoscenze è attualmente in fase di realizzazione, i regolari colloqui fra tutti i collaboratori e le collaboratrici sono ripresi, e l'inizio delle riunioni mensili di ufficio è in fase di preparazione – è all'altezza del futuro e soddisfa i requisiti del relativo ambito di attività. L'unità organizzativa è stabile e a basso rischio, anche riguardo ai prossimi pensionamenti.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Il direttore spiega che con l'attuale normativa i prossimi pensionamenti avverranno fra sette anni.

Le misure appena citate indicano anche una spiccata consapevolezza al riguardo, da parte sia della direzione sia dei collaboratori. Tale elevato livello di consapevolezza dovrebbe essere mantenuto attraverso azioni continuative.

Riguardo all'*ancoraggio organizzativo della gestione delle conoscenze*, il forte ancoraggio al livello dirigenziale dev'essere considerato molto positivo, come anche l'ampio ancoraggio nell'intero ufficio. Nell'ufficio ogni collaboratore e collaboratrice ha ruoli attivi e passivi come redattore/redattrice, amministratore/amministratrice e utente, che sono stati e saranno assegnati nel corso della riorganizzazione. L'Organismo di valutazione raccomanda di registrare in un diagramma funzionale questi ruoli e le relative attività.

L'*attuazione delle misure* di gestione delle conoscenze è orientata agli obiettivi organizzativi e può quindi essere considerata d'importanza strategica. Si raccomanda di mettere per iscritto l'orientamento strategico della gestione delle conoscenze per i prossimi cinque anni.

Si raccomanda inoltre di elaborare – nel quadro della performance o come parte del piano della performance – un *piano scritto per la gestione delle conoscenze*, che definisca gli obiettivi e preveda le misure negli ambiti creazione, documentazione e organizzazione, distribuzione e trasferimento di conoscenze. Per presentare le conoscenze a disposizione possono essere utili le mappe delle conoscenze.

Per garantire la *tempestiva attuazione delle misure*, si raccomanda di ancorare questi punti negli accordi sugli obiettivi.

La *creazione di conoscenze* avviene attraverso i corsi di formazione organizzati a livello di ufficio, i colloqui sulle domande, la messa a disposizione di liste di controllo (ad esempio per la liquidazione del contributo assegnato) nonché attraverso la formalizzazione delle conoscenze implicite sulla piattaforma centrale delle conoscenze.

I corsi individuali sono poco frequentati.

Si raccomanda di creare le condizioni, da un lato, affinché tutte le conoscenze ed esperienze già documentate (istruzioni, casi speciali), attualmente archiviate in spazi non generalmente accessibili, siano incorporate nella piattaforma delle conoscenze; e dall'altro, affinché le migliori pratiche implicite siano organicamente documentate e trasferite sulla piattaforma delle conoscenze.

Le strutture delle cartelle, i sistemi di autorizzazione e le funzioni di ricerca devono essere regolarmente adeguati.

La necessità di una formazione a livello individuale dovrebbe essere valutata caso per caso.

La *messa a disposizione di esempi, lettere di risposta e segmenti di testo* per i diversi tipi di domande nella nuova piattaforma delle conoscenze è attualmente in fase di revisione. Si è inoltre lavorato a fondo sulla struttura delle cartelle. In generale devono essere garantiti l'orientamento all'utente e la verifica periodica dell'attualità, con particolare attenzione alle basi normative. Per questi compiti devono essere nominati i collaboratori o le collaboratrici responsabili.

In generale, l'Organismo di valutazione raccomanda di descrivere i *processi fondamentali* di gestione delle conoscenze rilevanti per l'ufficio. Ciò per sottolineare l'efficacia delle misure prese e il loro carattere a lungo termine. La gestione delle conoscenze non è un progetto ma un processo continuo.

Al fine di attuare un *trasferimento di conoscenze tra diversi uffici ovvero ripartizioni*, l'Organismo di valutazione raccomanda di *condividere* con gli altri uffici della ripartizione *le esperienze in materia di gestione delle conoscenze* acquisite dall'ufficio innovazione e tecnologia.

Nel campo della gestione delle conoscenze, il compito dell'ufficio sviluppo personale è quello di *formulare una strategia generale per questo ambito*, di creare consapevolezza dei relativi potenziali di

minimizzazione dei rischi e di provvedere alla formazione all'uso dei necessari strumenti, per quanto possibile con tecnologie informatiche. Particolare attenzione va rivolta alla gestione delle conoscenze implicite, allo sviluppo di banche dati delle conoscenze e al trasferimento di conoscenze, anche in considerazione dell'imminente elevato numero di pensionamenti nelle generazioni con alto tasso di natalità.

In quest'ottica, bisogna continuare ad adottare misure concrete.

Al fine di sottolineare l'importanza strategica della gestione delle conoscenze in un'organizzazione basata sulla conoscenza come l'amministrazione provinciale altoatesina, l'Organismo di valutazione propone che sia elaborato un *bilancio sulle conoscenze* nell'ambito della relazione annuale sulla performance o del futuro PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione).<sup>19</sup> A tal fine, tra gli obiettivi strategici dell'unità organizzativa sarebbe necessario formulare anche obiettivi di conoscenza.

A fine 2014 verrà effettuato un follow-up della presente indagine.

Ringraziamo i direttori dell'ufficio innovazione e tecnologia e dell'ufficio sviluppo personale per la loro costruttiva collaborazione.

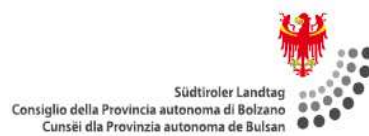
31/05/2022

f.to  
Irmgard Prader

f.to  
Wolfgang Bauer

---

<sup>19</sup> Vedi p. es. Österreichischer Bundesrechnungshof: Tätigkeitsbericht 2016, Rechnungshof GZ 001.510/023-1B1/16



**Prüfstelle**  
39100 Bozen | Freiheitsstraße  
**Organismo di valutazione**  
39100 Bolzano | Corso Libertà

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