

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Vademecum sulla gestione delle conoscenze

Autori

Wolfgang Bauer

Irmgard Prader

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](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)  
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

giugno 2022

## INDICE

|   |   |
|---|---|
| <b>1. Introduzione</b> .....  | 4 |
| <b>2. Sistema dei controlli interni (SCI) e gestione delle conoscenze</b> ..... | 4 |
| <b>3. Componenti essenziali della gestione delle conoscenze</b> .....           | 5 |
| <b>4. La gestione delle conoscenze come processo – metodi e strumenti</b> ..... | 6 |
| <b>5. Gestione delle conoscenze e cultura organizzativa</b> .....               | 8 |
| <b>Riferimenti bibliografici</b> .....  | 9 |

## 1. Introduzione

La gestione delle conoscenze riguarda l'acquisizione, lo sviluppo, il trasferimento, l'archiviazione e l'utilizzo delle conoscenze<sup>1</sup>. Si tratta quindi essenzialmente di organizzazione e messa a disposizione delle conoscenze<sup>2</sup>.

La gestione delle conoscenze è considerata un compito trasversale, da attuare nelle strutture organizzative e nella cultura organizzativa.

L'importanza della gestione delle conoscenze è anche correlata allo sviluppo demografico, e dunque alla distribuzione del personale per fasce di età e al conseguente aumento del numero di dipendenti con anzianità di servizio che lasceranno il posto nei prossimi anni.

Con il presente Vademecum s'intende dare consigli pratici per attuare la gestione delle conoscenze e per aumentare la consapevolezza della sua importanza da parte di dirigenti e dipendenti dell'amministrazione provinciale.

Nel quadro di una gestione sistemica delle conoscenze, persone e organizzazioni devono essere considerate come dei sistemi in grado di apprendere e che apprendono.<sup>3</sup>

Il presente Vademecum è stato elaborato nell'esercizio della funzione consultiva dell'Organismo di valutazione.<sup>4</sup>

## 2. Sistema dei controlli interni (SCI) e gestione delle conoscenze

L'ambiente di controllo costituisce la base del sistema dei controlli interni (SCI). Modella l'orientamento di fondo dell'organizzazione, influenzando la consapevolezza dei collaboratori riguardo al controllo. Elementi essenziali dell'ambiente di controllo sono: l'integrità personale e professionale e i valori etici di dirigenti e collaboratori e collaboratrici; la definizione scritta di competenze, compiti e responsabilità; filosofia e stile dirigenziale; politica organizzativa e formativa.

---

<sup>1</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468>

<sup>2</sup> *Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern*, p. 337

<sup>3</sup> Helmut Willke, *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, Carl-Auer Verlag, 2018, p. 11

Sull'interazione tra conoscenza personale e organizzativa, *ivi*, p. 65 ss.

<sup>4</sup> 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.

Lo sviluppo di un'ambiente di controllo comprende tra l'altro organigrammi, descrizione di compiti e funzioni, un'introduzione sistematica dei nuovi dipendenti nella cultura aziendale nonché l'attuazione di *misure per la salvaguardia delle conoscenze*.<sup>5</sup>

### 3. Componenti essenziali della gestione delle conoscenze

La letteratura specialistica individua i seguenti elementi costitutivi della gestione delle conoscenze<sup>6</sup>: la loro identificazione, acquisizione, sviluppo, (con)divisione, utilizzo e salvaguardia.

Con l'*identificazione* delle conoscenze si ha una panoramica delle conoscenze esistenti; ciò richiede anche di garantire una sufficiente trasparenza delle conoscenze (ad esempio creando mappe delle conoscenze per mostrare chi ha quali conoscenze e in che forma).

L'*acquisizione* di conoscenze riguarda direttamente il livello individuale, ma anche la possibilità di acquisire conoscenze da persone esterne (portatori delle conoscenze, p. es. esperti) o da prodotti della conoscenza (p. es. programmi informatici).

Lo *sviluppo* delle conoscenze avviene individualmente e collettivamente.

La *condivisione e diffusione* delle conoscenze riguarda le conoscenze standard (ad esempio sui nuovi sistemi operativi) nonché l'accesso all'esperienza o al patrimonio di conoscenze dell'organizzazione.

L'*utilizzo* delle conoscenze come applicazione concreta delle conoscenze presenti nell'organizzazione è l'obiettivo e il fine della gestione delle conoscenze.

La *salvaguardia* delle conoscenze comprende la selezione delle conoscenze da mantenere, il loro adeguato mantenimento a livello individuale e collettivo e il loro regolare aggiornamento.<sup>7</sup>

I suddetti elementi costitutivi, o compiti fondamentali, della gestione delle conoscenze devono realizzarsi nell'azione amministrativa, e integrarsi nelle diverse attività amministrative in modo tale che la gestione delle conoscenze non diventi un compito aggiuntivo, ma costituisca un'utile integrazione ovvero un miglioramento dei processi.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Organismo di valutazione, *Vademecum sul sistema dei controlli interni (SCI)*, aprile 2019, pp. 5-6, 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>6</sup> Silvia Soremba, "Wissensmanagement wirkungsvoll gestalten", *Innovative Verwaltung* 1-2/2020, p. 23, in base a Raub/Romhardt, *Wissen managen*, 2012

<sup>7</sup> Gilbert Probst/Kai Romhardt, "Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz", consultabile su <https://enbiz.de/wmk/papers/public/Bausteine/bausteine.pdf>

<sup>8</sup> Nota 6, p. 21. Eva Maria Kern/Johannes C. Müller, "Wissen und Prozesse erfolgreich verknüpfen", *Innovative Verwaltung* 6/2019, pp. 25-27

## 4. La gestione delle conoscenze come processo - metodi e strumenti

I succitati elementi costitutivi sono campi d'intervento per le misure di gestione delle conoscenze. In un ciclo di apprendimento ovvero di conoscenza, tali elementi sono oggetto di un processo che richiede una serie di attività, dalla formulazione di obiettivi di conoscenza strategici e operativi fino alla valutazione delle conoscenze.

Al riguardo dev'essere garantita l'attenzione agli obiettivi strategici dell'organizzazione, cioè dell'amministrazione provinciale. Le strategie e gli obiettivi di conoscenza derivano quindi dal posizionamento strategico dell'organizzazione e dovrebbero essere periodicamente rivisti e valutati.

Anche la pianificazione strategica dei movimenti di personale (p. es. pensionamento) è importante per individuare tempestivamente collaboratori e collaboratrici come fornitori di conoscenza.

Esistono vari metodi e strumenti per ottenere conoscenze, trasferirle e crearne di nuove. Ogni unità organizzativa deve trovare i metodi e gli strumenti adatti e, laddove necessario, sperimentarli<sup>9</sup> in collaborazione con i portatori e gli utenti della conoscenza e adattarli ai contesti specifici.

Di seguito alcuni esempi di metodi e strumenti di gestione delle conoscenze per l'applicazione pratica.<sup>10</sup>

Riguardo all'*identificazione* delle conoscenze e alla definizione degli obiettivi di conoscenza, il primo passo è avere una panoramica delle conoscenze esistenti e dei loro portatori. Per esempio:

- una **matrice di qualifica** sotto forma di tabella, in cui si possano vedere a colpo d'occhio le competenze e qualifiche che collaboratori e collaboratrici hanno o non hanno;
- **profili di competenza** per mostrare lo stato attuale delle conoscenze, competenze e abilità;
- **mappe delle conoscenze** (grafiche, cartacee o su supporto informatico) che rendano visibili processi, persone e sistemi nonché i rispettivi collegamenti, e per le quali sono disponibili anche modelli collaudati<sup>11</sup> (Worksphere Map).

*Il trasferimento e il mantenimento delle conoscenze* includono misure e mezzi con cui la conoscenza viene trasmessa da una persona o gruppo di persone ad altre persone o gruppi. Anche la cultura organizzativa (vedi sezione 5 del Vademecum) svolge un ruolo importante, in quanto influenza la volontà di trasmettere conoscenze.

<sup>9</sup> Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, *Wissensmanagement kompakt*, 2019, p. 44

<sup>10</sup> In base a *Wissensmanagement kompakt*, nota 9. Per un'esposizione approfondita: Angelika Mittelman, *Werkzeugkasten Wissensmanagement*, 2011

<sup>11</sup> Benno Ackermann, "Erfolgreicher Wissenstransfer in der agilen Verwaltung", *Innovative Verwaltung* 1-2/2021, pp. 16-19

A livello personale il trasferimento delle conoscenze avviene, solitamente, attraverso la collaborazione e la comunicazione tra dipendenti esperti e inesperti in gruppi di età diverse, p. es. nell'ambito di:

- **colloqui sul passaggio delle consegne** tra fornitore/fornitrice e destinatario/destinataria delle conoscenze, per trasferire le conoscenze pertinenti in diverse categorie (conoscenze specialistiche, metodologiche, relazionali, organizzative ecc.);
- **mentoring**: condivisione da parte del/della mentore di conoscenze professionali e implicite nonché di esperienze con una persona disposta ad apprendere (mentee);
- **storytelling**: narrazione e documentazione di esperienze. Non si tratta tanto di formare nuovi dipendenti, ma piuttosto di salvaguardare le conoscenze risultanti dall'esperienza.

Inoltre, le conoscenze possono essere ancorate per il futuro in **manuali o banche dati** da aggiornare regolarmente, e così rese permanentemente accessibili anche ad altri.

Le conoscenze e competenze di collaboratori e collaboratrici possono essere trasferite ed estese anche attraverso la **rotazione delle funzioni**: la sistematica alternanza di funzioni e compiti permette di conoscere diverse prospettive e rapporti trasversali ed acquisire ulteriori conoscenze e competenze.

In **partenariati di apprendimento** (o **tandem di apprendimento**) possono essere scambiate ovvero reciprocamente comunicate diverse esperienze e competenze.

Il trasferimento e il mantenimento delle conoscenze richiedono soluzioni tecniche (banche dati, data warehouse, sistemi di gestione documenti ecc.) *nonché* coinvolgimento, motivazione, riconoscimento e apprezzamento da parte del personale.

Un ruolo speciale spetta alla dirigenza, che deve dare l'esempio di un uso opportuno delle conoscenze e avviare misure adeguate alla loro organizzazione.

Si dovrebbero effettuare controlli regolari per accertare se gli obiettivi di conoscenza sono stati raggiunti e il trasferimento di conoscenze ha avuto successo: p. es. le misure attuate e il raggiungimento degli obiettivi possono essere valutati in sondaggi tra collaboratori e collaboratrici, in colloqui individuali o workshops.

L'elaborazione di un **bilancio delle conoscenze**<sup>12</sup> - p. es. nella relazione sulla performance - offre l'occasione di fornire una panoramica degli obiettivi di conoscenza, della gestione delle conoscenze e del potenziale di conoscenza dell'amministrazione.

Infine, l'istituzione della funzione di **chief knowledge officer (CKO)** nella struttura organizzativa (p. es. a livello di dipartimento o di ripartizione) può risultare utile per una gestione efficiente delle conoscenze.

---

<sup>12</sup> Die Wissensbilanz als Bestandteil des Tätigkeitsberichts des österreichischen Rechnungshofes, 2016.

## 5. Gestione delle conoscenze e cultura organizzativa

La gestione delle conoscenze non deve solo essere ancorata alla struttura organizzativa: essa richiede anche una cultura organizzativa<sup>13</sup> caratterizzata da fiducia nei collaboratori e nelle collaboratrici, spirito di squadra, apprezzamento per il fornitore di conoscenze nonché per la trasmissione delle conoscenze stesse.

Un efficace trasferimento di conoscenze non si limita allo scambio tecnico di informazioni mediante strumenti formali di gestione delle conoscenze, ma richiede sempre un dialogo tra le persone; una base essenziale per questo è la fiducia reciproca.<sup>14</sup>

È importante incoraggiare collaboratori e collaboratrici a spiegare le proprie conoscenze e condividerle con gli altri, ad apprendere e utilizzare le conoscenze disponibili e conoscenze esterne, senza temere di rivelare la propria ignoranza.

Dev'essere stabilita una logica di scambio, per cui chi condivide le proprie conoscenze ne acquisisce in compenso almeno altrettante.<sup>15</sup>

La cultura organizzativa influenza l'ambiente sociale, e quindi anche l'accettazione e la motivazione delle persone che s'intende coinvolgere nel trasferimento di conoscenze. Il trasferimento di conoscenze e la cultura organizzativa sono quindi strettamente correlati.

Una cultura dello scambio di conoscenze costituisce dunque la base per un'efficace gestione delle conoscenze. E allo stesso tempo, la gestione delle conoscenze diviene un elemento di un cambiamento culturale generale.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Sulla cultura organizzativa ovvero amministrativa vedi la relazione dell'Organismo di valutazione *Sistema di controllo interno e cultura amministrativa nell'Istituto provinciale di statistica*, consultabile su [https://www.consiglio-bz.org/download/2021.06.30\\_Bericht\\_ASTAT\\_IT.pdf](https://www.consiglio-bz.org/download/2021.06.30_Bericht_ASTAT_IT.pdf)

<sup>14</sup> Christine Erlach/Wolfgang Orians/Ulrike Reisach, *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel*, Hanser Verlag, 2013, p. 246 sgg.

<sup>15</sup> Helmut Willke, *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, Carl-Auer Verlag, 2018, p. 78 sgg.

<sup>16</sup> Ivi, p. 84

## Riferimenti bibliografici

Silvia Soremba, “Wissensmanagement wirkungsvoll gestalten”, *Innovative Verwaltung* 1-2/2020, pp. 20-23

Benno Ackermann, “Erfolgreicher Wissenstransfer in der agilen Verwaltung”, *Innovative Verwaltung* 1-2/2021, pp. 16-19

Gilbert Probst/Kai Romhardt, “Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz”, consultabile su <https://enbiz.de/wmk/papers/public/Bausteine/bausteine.pdf>

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, *Wissensmanagement kompakt*, 2019

Angelika Mittelmann, *Werkzeugkasten Wissensmanagement*, Books on Demand GmbH, 2011

Christine Erlach/Wolfgang Orians/Ulrike Reisach, *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel*, Hanser Verlag, 2013

Helmut Willke, *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, Carl-Auer Verlag, 2018

La gestione delle conoscenze è anche oggetto della norma internazionale DIN EN ISO 9001:2015-11, che definisce i requisiti per i cosiddetti sistemi di gestione della qualità orientati ai processi<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Sulla gestione della qualità vedi la relazione dell'Organismo di valutazione *Indagine sulla gestione della qualità nell'amministrazione provinciale e sulla Carta della qualità dei servizi pubblici locali*, consultabile su [https://www.consiglio-bz.org/download/2021.08.23\\_Qualitaet\\_Bericht\\_IT.pdf](https://www.consiglio-bz.org/download/2021.08.23_Qualitaet_Bericht_IT.pdf)



**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](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)