

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Sistema di controllo interno e gestione delle
conoscenze nell'Area funzionale Turismo e
nell'Ufficio amministrativo Mobilità

AUDITOR

Elena Eccher
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

dicembre 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	10

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

Ai sensi della legge provinciale n. 6/2022, articolo 50, comma 1, lettera a), l'Organismo di valutazione monitora il funzionamento del sistema di controllo interno (SCI) dell'amministrazione provinciale. Questo lavoro è documentato nelle relazioni redatte finora¹.

Considerando l'importanza dello SCI come strumento essenziale di gestione per garantire sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi², l'Organismo di valutazione - 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 e quello della gestione delle conoscenze.⁵

Nell'ambito del programma di lavoro per il 2022 è stato anche elaborato un *Vademecum sulla gestione delle conoscenze*⁶.

La gestione delle conoscenze è uno degli elementi fondamentali dell'ambiente di controllo. Essa 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 alla cultura organizzativa nonché l'attuazione di *misure per la salvaguardia delle conoscenze*.⁷

Lo scopo dell'indagine - oggetto del programma di lavoro per il 2022 - è quello di 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.

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

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

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

⁴ 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.

⁵ Relazione dell'Organismo di valutazione *Sistema di controllo interno e gestione delle conoscenze nell'ufficio innovazione e tecnologia*, maggio 2022.

⁶ *Vademecum sulla gestione delle conoscenze*, giugno 2022, consultabile su https://www.consiglio-bz.org/download/2022.08.25_Leitfaden_Wissensmanag-It.pdf

⁷ *Vademecum sul sistema dei controlli interni (SCI)*, p. 6.

Volendo diversificare le unità organizzative da sottoporre a verifica o alle quali offrire consulenza, sono stati selezionati l'Area funzionale Turismo e l'Ufficio amministrativo Mobilità, per esaminare criticamente lo stato attuale dello SCI e della gestione delle conoscenze.

La presente indagine consiste in un'analisi organizzativa e di sistema, basata su interviste strutturate nonché sui succitati *Vademecum* sullo SCI e sulla gestione delle conoscenze. Le interviste con il direttore e la direttrice delle due unità organizzative si sono svolte in videoconferenza.

La presente relazione informa sul processo e i risultati dell'indagine sullo SCI e la gestione delle conoscenze nell'Area funzionale Turismo e nell'Ufficio amministrativo Mobilità.

Infine, si procede a una valutazione e si esprimono raccomandazioni, la cui attuazione sarà oggetto di un *follow-up*.⁸

III. Stato di fatto

3.1 Indagine sullo SCI nell'Area funzionale Turismo e nell'Ufficio amministrativo Mobilità

Con il direttore dell'Area funzionale Turismo e la direttrice dell'Ufficio amministrativo Mobilità sono stati discussi gli aspetti inerenti all'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 implementarlo. Ai due dirigenti 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 apparisse necessario sviluppare ulteriormente lo SCI.

Il processo di verifica e riflessione è avvenuto considerando le cinque componenti dello SCI secondo il modello COSO:⁹

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

Di seguito si riassumono i punti principali di tale riflessione critica sull'organizzazione del lavoro in entrambe le unità organizzative, e le caratteristiche dello SCI come illustrate dal direttore e dalla direttrice.

⁸ Standard 2440.C2 e 2500.C1 degli standard internazionali di pratica professionale per la revisione interna.

⁹ 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.

Area funzionale Turismo

Il direttore conferma che, nell'unità organizzativa da lui guidata da molti anni, lo SCI è "vissuto" nei suoi principi e con le relative misure; allo stesso tempo, sottolinea che l'attuazione concreta dello SCI potrebbe essere un po' più strutturata.

Egli afferma inoltre che il *Vademecum* sullo SCI gli ha fornito importanti indicazioni su come si potrebbe sistematicamente pianificare e rendere ancora più sicuro il rispetto di tali principi.

Vi sono quindi diverse possibilità per l'ulteriore sviluppo dello SCI. Queste includono, tra l'altro, l'aggiornamento della descrizione di compiti e funzioni, l'elaborazione di manuali dei procedimenti, e l'estensione della valutazione dei rischi a rischi diversi da quello di corruzione (per quest'ultimo sono già state introdotte estese attività e misure nell'ambito del piano di prevenzione della corruzione).

Riguardo al principio "dei quattro occhi", secondo il direttore esso viene attivato in singoli procedimenti e comunque attraverso la sua supervisione e il suo controllo sulle attività dell'ufficio. Risulta invece difficile attuare il principio della separazione delle funzioni (esame delle domande, controllo della documentazione di spesa, liquidazioni e controlli a campione). L'ufficio si occupa di diversi tipi di contributi, motivo per cui il personale è specializzato in alcune fattispecie di contributo: dal punto di vista organizzativo sarebbe dunque difficile impiegare tale personale per funzioni in altri ambiti. In ogni caso, il principio della separazione delle funzioni è rispettato durante i controlli, in quanto essi sono effettuati da persone diverse da quelle che esaminano le domande.

Una rotazione di collaboratori/collaboratrici si verifica in presenza di imminenti pensionamenti o con l'assegnazione di nuovo personale. Una rotazione sistematica sarebbe difficile da realizzare all'interno dell'unità organizzativa.

Riguardo all'aggiornamento del personale, il direttore informa che esso viene promosso, e normalmente concordato nei colloqui per l'accordo sugli obiettivi, ma che dipende anche dall'offerta.

Egli ribadisce infine che il *vademecum* ha costituito una buona opportunità per riflettere sulle esistenti misure dello SCI ed avere impulsi per l'ulteriore sviluppo del sistema di controllo interno.

Ufficio amministrativo Mobilità

La direttrice inizia con una breve panoramica del progetto di riorganizzazione della Ripartizione Mobilità, nell'ambito del quale solo i compiti tecnici vengono assegnati agli uffici tecnici, mentre le questioni amministrative e legali (come appalti, contributi, contabilità, assistenza legale per gli uffici tecnici) spettano all'Ufficio amministrativo Mobilità. Tale riorganizzazione rappresenta per l'ufficio amministrativo - istituito con DPP n. 5/2022 e in fase di sviluppo dall'aprile di quest'anno - una sfida importante, sia in termini di organizzazione del lavoro che in termini di utilizzo delle risorse umane appena assegnate (l'ufficio è composto dalla direttrice, dalla sua vice e nove dipendenti; due posti devono ancora essere coperti).

In questo quadro la direttrice ha definito con precisione le competenze di collaboratori e collaboratrici. È sempre stata nominata una persona con responsabilità primaria e un/una vice: così per tutti gli ambiti è disponibile un sostituto o sostituta (la direttrice ha anche fatto pervenire un prospetto con la suddivisione in ambiti). In tal modo s'intende garantire la migliore efficienza organizzativa e qualità possibili nello svolgimento delle funzioni.

Inoltre, per i procedimenti amministrativi, si prevede di definire i punti di contatto tra uffici tecnici e ufficio amministrativo, al fine di chiarire le rispettive competenze e garantire una procedura uniforme nella cooperazione tra uffici tecnici e amministrazione.

Secondo la direttrice, il principio “dei quattro occhi”, uno dei principi classici dello SCI, è applicato coerentemente sia nell’ambito degli appalti (soprattutto negli affidamenti diretti) che in quello dei contributi. In quest’ultimo si osserva anche il principio della separazione delle funzioni.

Sono stati creati vari moduli standardizzati per contribuire alla sicurezza e alla regolarità dei processi aziendali.

Particolare importanza è attribuita all’informatizzazione, attualmente in corso, dei procedimenti amministrativi, che consente di effettuare controlli automatizzati. La direttrice cita ad esempio lo svolgimento degli appalti tramite il portale delle gare, nel quale alcuni controlli sono già integrati nel sistema informatico, cosicché non devono essere svolti dal personale.

Secondo la direttrice, è comunque importante rendere i processi informatici abbastanza flessibili da adattarsi rapidamente ai cambiamenti del quadro giuridico o a un nuovo contesto.

Alla domanda se, al di fuori del piano di prevenzione della corruzione, si faccia una valutazione generale dei rischi delle attività amministrative dell’ufficio¹⁰, la direttrice risponde che tale valutazione non avviene in modo esplicito; l’attività amministrativa è però organizzata in modo tale che la minimizzazione dei rischi ne costituisce un obiettivo essenziale. Lo si vede ad esempio nell’utilizzo del portale delle gare, nella grande cura posta nella motivazione degli affidamenti diretti, nell’azione amministrativa trasparente e ben documentata, e nel coinvolgimento di più collaboratori/collaboratrici in ciascun procedimento amministrativo.

La direttrice sottolinea infine che nell’ambito della presente indagine, l’esame dell’organizzazione del lavoro nel proprio ufficio ha contribuito ad allineare coerentemente e consapevolmente ai principi dello SCI le novità portate dalla succitata riorganizzazione della Ripartizione Mobilità.

3.2 Indagine sulla gestione delle conoscenze nell’Area funzionale Turismo e nell’Ufficio amministrativo Mobilità

L’indagine fa seguito alle relazioni dell’Organismo di valutazione su “*Il sistema dei controlli interni con riferimento al trasferimento delle conoscenze nell’avvicendamento dirigenziale*” e “*Sistema di controllo interno e gestione delle conoscenze nell’ufficio innovazione e tecnologia*”¹¹, ne riprende in parte i contenuti e si basa sul concetto di “organizzazione che apprende”¹² 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 rappresenta un fattore di rischio.

Sono affrontate le 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?

¹⁰ Oltre al rischio di corruzione vi sono, ad esempio, rischi di mancanza di trasparenza, mancanza di efficienza, carenze organizzative, scarsa qualità dei servizi, e inefficacia delle misure.

¹¹ *Il sistema dei controlli interni con riferimento al trasferimento delle conoscenze nell’avvicendamento dirigenziale*, dicembre 2017, e *Sistema di controllo interno e gestione delle conoscenze nell’ufficio innovazione e tecnologia*, maggio 2022. www.landtag-bz.org/de/berichte.asp

¹² 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

- 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 nelle unità organizzative la sensibilità verso tale ambito strategico, trasversale e di lungo periodo: 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. Essa comprende sia conoscenze teoriche sia regole pratiche e quotidiane.¹³ *Conoscenza* è la capacità di agire in modo efficace.¹⁴

L'elemento centrale della *conoscenza implicita o tacita* è l'esperienza. Tale forma di conoscenza si forma 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'organizzazione quando se ne vanno collaboratrici e collaboratori, e quindi, soprattutto oggi, costituisce un rischio elevato.

La *conoscenza esplicita* è quella scritta o espressa, 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.¹⁵

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"¹⁶, 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, 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.

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

¹⁴ P. Senge, *Die fünfte Disziplin*, Schäffer_Poeschl, 2008

¹⁵ 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: socializzazione, esternalizzazione, combinazione, interiorizzazione. Già nel 1995 essi hanno descritto l'importanza delle conoscenze come risorsa.

Vedi ad esempio 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

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

Area funzionale Turismo

In relazione al tema della gestione delle conoscenze, il direttore richiama il problema fondamentale della ricerca di personale qualificato e motivato. È per questo motivo che un avvicendamento di personale costituisce sempre una particolare sfida.

Secondo il direttore, gli obiettivi della gestione delle conoscenze non sono sempre molto chiari al personale; in pratica, però, esiste una cultura vissuta di trasmissione e scambio di conoscenze.

Le componenti concrete della gestione delle conoscenze nell'unità organizzativa sono:

- l'accesso di tutto il personale all'unità di rete condivisa,
- le riunioni settimanali di servizio,
- per le nuove assunzioni, una transizione pianificata e ordinata, attraverso una fase d'inserimento seguita dalla persona che lascia il servizio,
- la raccolta, in una banca dati, delle consulenze giuridiche fornite.

Riguardo alla salvaguardia delle conoscenze, non esiste un manuale sui procedimenti per i contributi (vedi quanto spiegato sopra riguardo allo SCI); comunque, le procedure sono in gran parte predefinite dai programmi informatici. Al riguardo il direttore ha comunicato che è imminente l'informatizzazione delle domande di contributo nell'ambito del progetto PABgoesDIGITAL, che partirà nella primavera del 2023 per i contributi agli investimenti. L'istruttoria dei contributi in forma elettronica semplifica e accelera anche il trasferimento delle conoscenze, poiché le procedure sono standardizzate.

Infine, il direttore conferma che nella sua unità organizzativa la gestione delle conoscenze, pur non essendo consapevolmente formalizzata, è comunque vissuta nell'intento comune di creare e trasmettere conoscenze.

A suo parere il *Vademecum sulla gestione delle conoscenze* offre utili suggerimenti per approfondire ulteriormente questo tema e per ancorarlo nell'azione amministrativa in modo più consapevole e strutturato.

Inoltre, anche la formazione offerta dall'Ufficio Sviluppo personale può contribuire a una maggiore consapevolezza riguardo alla gestione delle conoscenze.

Ufficio amministrativo Mobilità

La direttrice dell'Ufficio amministrativo Mobilità riferisce che, nel quadro della riorganizzazione dell'ufficio, si è consultata con tutti i collaboratori e le collaboratrici per suddividere i compiti nel modo migliore possibile. Nell'assegnare nuovi compiti (alcuni collaboratori ovvero collaboratrici desideravano cambiare ambito), bisognava garantire che le conoscenze acquisite potessero essere conservate e trasmesse in modo sicuro.

La direttrice spiega quindi quali strumenti ha utilizzato l'ufficio per salvaguardare le conoscenze.

Da una parte, è importante presentare i processi amministrativi in forma schematica e aggiornarli continuamente.

D'altra parte, come menzionato nella sezione sullo SCI, la salvaguardia delle conoscenze è significativamente facilitata dall'assegnazione dei compiti a due persone, una con responsabilità primaria e un/una vice.

Un ulteriore, importante contributo alla salvaguardia e al trasferimento delle conoscenze è dato dalle periodiche riunioni di servizio a cadenza settimanale, con la presenza di tutto il personale o solo di quello responsabile per ambiti specifici (contabilità, contributi, o il gruppo dei giuristi). Secondo la direttrice, ciò risponde a una duplice esigenza: da un lato, fornire a tutto il personale una visione

d'insieme a 360 gradi delle attività dell'ufficio e, dall'altro, garantire il necessario approfondimento di argomenti specifici.

Ella spiega poi che il trasferimento di conoscenze è difficile nell'ambito dei ricorsi pendenti, poiché trattare questi casi richiede spesso un'ampia memoria storica.

Riferisce inoltre che per un singolo pensionamento imminente è già stata richiesta una sostituzione, cosicché il trasferimento delle conoscenze dovrebbe avvenire senza problemi. Tuttavia, per evitare il rischio residuo di perdere conoscenze nel caso che non sia assunto un sostituto, sono state previste anche disposizioni per il trasferimento delle conoscenze al personale già presente.

Nel suddetto *Vademecum sulla gestione delle conoscenze* si dice che: "La gestione delle conoscenze non deve solo essere ancorata alla struttura organizzativa: essa richiede anche una cultura organizzativa caratterizzata da fiducia nei collaboratori e nelle collaboratrici, spirito di squadra, apprezzamento per il fornitore di conoscenze nonché per la trasmissione delle conoscenze stesse."

Al riguardo la direttrice fa riferimento al suo "stile di gestione partecipativo", che permette di elaborare in gruppo, nel dialogo, le giuste soluzioni. Con ciò ella sottolinea l'importanza di una cultura organizzativa che deve sostenere e promuovere misure tecnico-organizzative di gestione delle conoscenze.

Come dichiarazione finale e riassuntiva, ella afferma che l'indagine ha contribuito a portare i temi dello SCI e della gestione delle conoscenze da un livello in parte inconscio a un livello di consapevolezza, e che i relativi *Vademecum* costituiscono utili contributi, soprattutto nell'attuale fase di sviluppo dell'ufficio.

IV. Valutazioni e raccomandazioni

Caratteristiche dello SCI

Il soggetto principalmente responsabile dell'attuazione, della cura e del monitoraggio dello SCI è il/la dirigente dell'unità organizzativa.

Il direttore dell'Area funzionale Turismo e la direttrice dell'Ufficio amministrativo Mobilità hanno colto in modo aperto e costruttivo l'occasione per un esame critico del proprio SCI, in collaborazione con l'Organismo di valutazione e sulla base del *Vademecum sul sistema dei controlli interni*.

In entrambe le unità organizzative, l'esame sistematico e la messa in discussione dell'organizzazione del lavoro - in base alle cinque componenti dello SCI secondo il succitato modello COSO - hanno contribuito a una sensibilizzazione e a una maggiore consapevolezza sull'importante tema del sistema di controllo interno.

L'ulteriore sviluppo dello SCI è stato avviato in modo mirato, ma deve ancora proseguire in un confronto sistematico su tutte le singole componenti di tale sistema. Nella prima fase, particolare attenzione dev'essere posta sulle componenti "ambiente di controllo" e "valutazione dei rischi": per cui, da un lato, devono essere redatti organigrammi nonché descritti compiti e funzioni di collaboratori e collaboratrici, e dall'altro dev'essere effettuata un'analisi dei processi con l'identificazione dei rischi e delle relative misure preventive.

In entrambe le unità organizzative i controlli automatizzati garantiscono la corretta gestione dei procedimenti, mentre (nell'Area funzionale Turismo) dovrebbero essere prese in considerazione misure per garantire il principio della separazione delle funzioni, così da ridurre al minimo i rischi associati alla gestione di un intero processo da parte di una persona sola.

Oltre a quelle citate, devono essere prese in considerazione anche le componenti dello SCI "informazione e comunicazione" nonché "monitoraggio", per garantire che tutto il personale sia adeguatamente formato e tempestivamente aggiornato sul tema della gestione dei rischi, e che il grado di aggiornamento dello SCI venga regolarmente verificato.

Gestione delle conoscenze

In sintesi, va sottolineato ancora una volta che la gestione delle conoscenze è un *tema 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.

Inoltre, la gestione delle conoscenze non è un progetto ma un processo continuo.

Il direttore dell'Area funzionale Turismo e la direttrice dell'Ufficio amministrativo Mobilità hanno approfondito il tema della gestione delle conoscenze nel contesto della relativa unità organizzativa. I suggerimenti contenuti nel *Vademecum sulla gestione delle conoscenze* sono stati accolti con interesse e hanno contribuito al formarsi di una maggiore consapevolezza sul tema.

In entrambe le unità organizzative la gestione operativa delle conoscenze è vissuta come parte della cultura organizzativa, e le strutture sono quindi in grado di perseguire i loro obiettivi istituzionali secondo lo stato attuale delle conoscenze. Come illustrato in precedenza, a questo fine vengono utilizzati diversi elementi e strumenti nell'ambito della gestione delle conoscenze.

I possibili rischi, legati p. es. a imminenti pensionamenti, vengono monitorati e minimizzati con misure adeguate.

In base allo stato di fatto rilevato, la raccomandazione è di formalizzare maggiormente la gestione delle conoscenze, ad esempio includendo negli accordi sugli obiettivi anche gli obiettivi di gestione delle conoscenze (così si creerebbe, fra l'altro, maggior consapevolezza sull'argomento in tutto il personale). In questo senso dare forma scritta, in un manuale di procedura, ai procedimenti ovvero processi fondamentali (per l'Area funzionale Turismo), e raccogliere in una banca dati le conoscenze storiche riguardo ai ricorsi (per l'Ufficio amministrativo Mobilità), concretizzerebbe ulteriormente la gestione delle conoscenze.

A medio termine si potrebbe puntare, come pratica ottimale, a elaborare un piano scritto per la gestione delle conoscenze, inquadrato nel piano della performance, che definisca gli obiettivi e preveda le misure di creazione, documentazione e organizzazione, distribuzione e trasferimento di conoscenze.

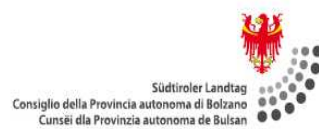
Alla fine del 2024 verrà effettuato un *follow-up* sulle raccomandazioni espresse.

Si ringraziano il direttore dell'Area funzionale Turismo e la direttrice dell'Ufficio amministrativo Mobilità per la costruttiva collaborazione dimostrata nel corso dell'audit.

27/12/2022

f.to
Elena Eccher

f.to
Wolfgang Bauer



Prüfstelle Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
39100 Bozen | Freiheitsstraße pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
Organismo di valutazione PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
39100 Bolzano | Corso Libertà www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp