

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Das Projektmanagement in den abhängigen Körperschaften des Landes am Beispiel von AFI, EURAC und NOI

im Sinne von LG 6/22, Art. 50, Abs. 1, Bst. e)



Südtiroler Landtag
Consiglio della Provincia autonoma di Bolzano
Cunsëi dla Provinzia autonoma de Bulsan

PRÜFERINNEN: Irmgard Prader
Cinzia Flaim

**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

Dezember 2022

INHALTSVERZEICHNIS

I.	BEGRÜNDUNG UND ZIELSETZUNGEN DES AUDITS-----	4
II.	RECHTS- UND REGULINGSRAHMEN-----	6
III.	GEGENSTAND, UMFANG UND METHODIK DES AUDITS-----	8
IV.	KURZE VORSTELLUNG DER AUSGEWÄHLTEN KÖRPERSCHAFTEN-----	9
V.	ANALYSE UND BEWERTUNG-----	12
VI.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN -----	16

I. BEGRÜNDUNG UND ZIELSETZUNGEN DES AUDITS

Gemäß Artikel 50, Absatz 1 Buchstabe e) des Landesgesetzes Nr. 6 vom 21. Juli 2022 in geltender Fassung „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landessystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“, erstellt die Prüfstelle einen Bericht über die Gesetzmäßigkeit, die Unparteilichkeit und die reibungslose Abwicklung der Verwaltungstätigkeit des Landes und der von ihm abhängigen Körperschaften.

In Anknüpfung an den Bericht der Prüfstelle „Internes Kontrollsystem im Projektmanagement am Beispiel ausgewählter Projekte der Südtiroler Landesverwaltung“¹ vom Dezember 2021, soll der praktische Umgang mit dem Projektmanagement in drei ausgewählten abhängigen Körperschaften des Landes untersucht werden. Dies erfolgt im Hinblick auf die Maßnahmen zur Sicherstellung einer effizienten und wirtschaftlichen Umsetzung der Projektziele.

Die Entscheidung zur Ausweitung des Prüfthemas „Projektmanagement“ auf die abhängigen Körperschaften erfolgte auf Basis einer Literaturrecherche, einer Internetrecherche auf den Homepages der abhängigen Körperschaften sowie der Bewertung einiger Risikofaktoren seitens der Auditoren. Die Durchsicht der Tätigkeitsberichte verschiedener abhängiger Körperschaften lässt die These zu, dass die Projektarbeit in den abhängigen Körperschaften eine bedeutende Rolle spielt.

Die zunehmende Bedeutung des Projektmanagements in der öffentlichen Verwaltung, die bereits im vorigen Jahr festgestellt werden konnte, kann mehrfach bestätigt werden:

- Die Fachliteratur beschäftigt sich auch in den vergangenen 12 Monaten verstärkt mit dem Thema² und nennt folgende Faktoren als wesentliche Gründe für das Scheitern von Projekten in der öffentlichen Verwaltung: mangelnde Kontrolle der Kosten und der Termine; fehlendes System für das Management von Änderungen; mangelhafte Definition der Anforderungen; mangelhafte Dokumentation; oberflächliche Bewertung der Risiken.
- Rechnungshöfe mahnen mehrfach die Qualität des Projektmanagements an. Die Gründe sind weiterhin teils mehrjährige „**Projektverzögerungen, ausufernde Kosten und eingeschränkte Funktionalität.**“³
- Die Literatur nennt folgende **Vorteile** von professionell durchgeführten Projekten für die öffentliche Verwaltung:⁴
 - a) Komplexe Aufgaben können strukturierter und erfolgreicher bewältigt werden.
 - b) Risiken lassen sich systematisch erkennen und managen.
 - c) Aufwände können über eine bessere und abgestimmte Zusammenarbeit gesenkt werden.
 - d) Neue Formen der Partizipation, beispielsweise von Stakeholdern werden ermöglicht und forciert.
 - e) Eine Kultur der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Lernens wird gefördert, sowie der Kommunikations- und Informationsfluss verbessert.

¹ https://www.landtag-bz.org/download/2021_IKS-Projektmanagement_de.pdf

² Projektmanagement im öffentlichen Sektor stellt beispielsweise das Schwerpunktthema der Ausgabe 12/2021 des Fachmagazins „Innovative Verwaltung“ dar (www.innovative-verwaltung.de, Verlag Springer Professional). Es finden sich darin folgende Artikel: „Projektmanagement professionalisieren“, „Agiles Projektmanagement heißt nicht, die Krawatte auszuziehen.“
Siehe weiters: Il project management nella Pubblica Amministrazione, in: Azienditalia 3/2022, S. 585 ff.

³ Siehe beispielsweise Bayerischer Oberster Rechnungshof, Rechnungshof Baden-Württemberg, Thüringer Rechnungshof, Jahresbericht 2022, S. 77 ff.

⁴ M. Groß, Projektmanagement professionalisieren, in Innovative Verwaltung 12/2021, S. 10 ff

- Mit der Umsetzung der auf die Aufbau- und Resilienzfähigkeit (Verordnung (EU) 2021/241), dem Herzstück von NextGenerationEU⁵ beruhenden Projekte erhält das Thema derzeit eine besondere Bedeutung auf europäischer und nationaler Ebene sowie auf Ebene der Südtiroler Landesverwaltung. In der Südtiroler Landesverwaltung laufen derzeit mehrere Auswahlverfahren⁶ für die befristete Aufnahme von 65 Mitarbeitenden für die Realisierung der bewilligten Projekte im Rahmen des „Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza“ (PNRR, Nationaler Wiederaufbau- und Resilienzplan)⁷.
- Projektmanagement spielt auch bei der erfolgreichen Umsetzung der Public-Private Partnership (PPP)-Projekte eine wesentliche Rolle. An dieser Stelle wird auf das Audit der Prüfstelle zum Internen Kontrollsystem bei öffentlich-privaten Partnerschaften aus dem Jahr 2018⁸ verwiesen.
- Auch auf Ebene der lokalen Körperschaften gehören mittlerweile Ausbildung und Erfahrung im Projektmanagement bei der Vergabe von Spitzenpositionen zum Anforderungsprofil⁹.

Vor diesem Hintergrund soll das Projektmanagement in den abhängigen Körperschaften überprüft werden, um festzustellen, ob dieses geeignet ist, die Projektaktivitäten so zu steuern, dass damit die Ziele in Bezug auf Qualität, Zeit und Budget erreicht werden können.

⁵ NextGenerationEU ist ein über 800 Milliarden Euro schweres, befristetes Aufbauminstrument, welches dabei helfen soll, die unmittelbar coronabedingten Schäden für Wirtschaft und Gesellschaft in der EU abzufedern. Dazu erstellen die Mitgliedstaaten ihre jeweiligen Aufbau- und Resilienzpläne.

⁶ <https://www.provinz.bz.it/verwaltung/personal/aufnahme-landesdienst/wettbewerbe/auswahlverfahren-pnrr.asp>

⁷ Detaillierte Informationen zum PNRR: <https://www.provinz.bz.it/politik-recht-aussenbeziehungen/europa/eu-foerderung/next-generation-eu-und-pnrr-suedtirol.asp>

⁸ https://www.landtag-bz.org/download/2018_Sistema_controlli_interni_Fuerstenburg_DE.pdf

⁹ Siehe beispielsweise die Position des Generaldirektors der Stadtwerke Meran, <https://www.swmeran.it/documents/11555127/21280278/Generaldirektor+.pdf/f6022b73-8b2b-496a-99cf-f79b816debde>

II. RECHTS- UND REGULINGSRAHMEN

In der Darstellung des Rechts- und Regelungsrahmens zum Projektmanagement wird auf den Bericht zum Audit „Internes Kontrollsystem im Projektmanagement am Beispiel ausgewählter Projekte der Südtiroler Landesverwaltung“¹⁰ vom Dezember 2021 verwiesen. Das dort zu diesem Abschnitt Dargestellte gilt vollinhaltlich auch für diesen Bericht. An dieser Stelle sollen neue Entwicklungen bzw. Ergänzungen dargestellt werden, im Besonderen die Überschneidungen des Projektmanagements mit anderen Disziplinen sowie die normativen Entwicklungen.

A) ÜBERSCHNEIDUNGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS (des weiteren PM) MIT ANDEREN DISZIPLINEN

Für die Definition von Projekt und Projektmanagement stellt weiterhin die DIN-Norm 69901 des Deutschen Instituts für Normung e.V. die Referenznorm dar.¹¹

Jedenfalls ist das Projektmanagement keine eigene Wissenschaft, sondern viel eher eine Sammlung von Methoden und Werkzeugen sowie ein systematisches Vorgehen. Daher ist das Projektmanagement mit anderen Disziplinen aus dem Management eng verknüpft. Diese Verknüpfungen sollen an dieser Stelle überblicksmäßig dargestellt werden.

Projektmanagement und Prozessmanagement

Projektmanagement bezieht sich meist auf einmalige und neuartige Vorhaben, die unabhängig vom Tagesgeschäft abgewickelt werden. Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Optimierung von Standard-Prozessen in der Organisation.

In der Praxis kommt es vor, dass die Analyse und Verbesserung von Prozessen Gegenstand eines Projektes sind sowie Prozesse durch Projekte verändert werden. Auch das Projektmanagement kann ein standardisierter Prozess in der Organisation sein.

Projektmanagement und Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist Teil jedes Projektes, um die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen. Entsprechende Aufwände sind in jedes Projekt einzuplanen. Die Steigerung der Arbeits-, Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessqualität kann ihrerseits wiederum Gegenstand eines Projektes sein.

Projektmanagement und Change Management

Die grundlegende Veränderung von Strukturen, Prozessen oder Strategien ist Gegenstand des Change Managements. Diese Veränderungen werden meist in Form eines Projektes herbeigeführt. Change Management wird fast ausschließlich in Projektform abgewickelt.

Projektmanagement und Strategisches Management

Sämtliche Projektaktivitäten sollten immer auf übergeordnete Organisationsziele ausgerichtet sein.

Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass PM sich auf Vorhaben mit einem festen Endtermin und einem klaren Ergebnis bezieht, während strategisches Management langfristig und permanent ausgerichtet ist, um den Fortbestand der Organisation zu sichern.

¹⁰ https://www.landtag-bz.org/download/2021_IKS-Projektmanagement_de.pdf

¹¹ Zur Erinnerung: Ein Projekt unterscheidet sich wesentlich vom Alltagsgeschäft und der Linienorganisation und hat folgende Merkmale: Einmaligkeit im Vorgehen; eine klare Aufgabenstellung mit einer SMARTen (S= spezifisch, M= messbar, A= akzeptiert, R= realistisch, T= terminiert) Zielsetzung, welche interdisziplinäres Arbeiten erfordert; einen Start- und einen Endtermin; zeitliche, finanzielle, personelle und andere Bedingungen; eine projektspezifische Organisation. Projektmanagement umfasst die Gesamtheit von Aufgaben, Techniken, Führungsinstrumenten, die der Aufbau- und Ablauforganisation dienen, um ein Vorhaben zu initiieren, definieren, planen, steuern und erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Projektmanagement und Krisenmanagement

Die Ursachen von Projektkrisen sind grundsätzlich projektspezifisch zu suchen und zu analysieren.

Die meisten Projektkrisen werden entweder durch mangelhafte Strukturierung oder Konflikte zwischen Personen oder Personengruppen ausgelöst. Projektkrisen lassen sich durch Krisenindikatoren antizipieren, wenn das Projektteam dafür sensibilisiert ist. Werden sie konsequent beachtet und werden auch Maßnahmen daraus abgeleitet, lassen sich viele Projektkrisen bereits zu einem frühen Zeitpunkt eingrenzen und oft sogar ganz vermeiden. Im Falle der Projektkrise wird ein entsprechender Krisenmanagementprozesses, meist eng verbunden mit Konfliktmanagement zu einem wesentlichen Teil des Projektmanagements.¹² Grundsätzlich ist das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer angemessenen professionellen Initialplanung in allen Projekten zwingend notwendig.¹³

B) INTERNATIONALE, NATIONALE - UND LEITLINIEN AUF LANDESEBENE

Auf internationaler Ebene gibt es keine neuen Entwicklungen bei den gültigen Leitlinien zum Projektmanagement.

Auf gemeinschaftlicher und nationaler Ebene liegt der Fokus derzeit auf der performance-orientierten (performance based) Umsetzung der PNRR-Maßnahmen.¹⁴ Das Projektmanagement basiert auf dem Project Cycle Management¹⁵, das die europäische Kommission am Anfang der 90-iger Jahre für die EU-Projekte eingeführt hat. Dieses besteht in einer Abfolge von sechs standardisierten Fasen.¹⁶

Das Rundschreiben des Generaldirektors der Südtiroler Landesverwaltung Nr. 18 vom 24.11.2022 „Wichtige Hinweise für die Umsetzung von PNRR Maßnahmen“, das auch an die Hilfskörperschaften des Landes gerichtet ist, bezieht sich auf die umfangreichen gemeinschaftlichen und nationalen Normen.

In Bezug auf das Projektmanagement sollen einige zentrale Punkte erwähnt werden:

- In der Umsetzung der PNRR-Projekte spielt die Governance eine zentrale Rolle. Auf nationaler Ebene ist dafür ein Multi-Level-Governance Modell eingerichtet worden.
- Monitoring des Projektfortschrittes, Rechnungslegung und Kontrolle spielen eine zentrale Rolle. Für jedes Projekt werden Indikatoren definiert, deren Erreichung vom Projektträger zu monitorieren ist. Über das nationale EDV-System „ReGis“ erfolgt die laufende und zügige Erfassung des finanziellen und prozeduralen Fortschritts sowie die genaue und konstante Überprüfung der europäischen und nationalen Milestones (qualitative Ziele) und Targets (quantitative Ziele) des Plans. Das Erreichen dieser ist die Voraussetzung für die Zahlungen der EU an den Staat.
- Die Korruptions- und Betrugsprävention ist zentral und muss verhindern, dass Geldmittel rechtswidrigen Aktivitäten ausgesetzt werden. Aufgabentrennung, Rotation des Personals sowie Eigenerklärungen, welche Interessenskonflikte und Situationen von Unvereinbarkeit vermeiden sollen, Veröffentlichungspflichten, Whistleblowing, Rückverfolgbarkeit der Ausgaben stellen entsprechende Maßnahmen dar.

Auf der Homepage des Landes wurde seitens der Taskforce PNRR auch das Portal „Umsetzung des PNRR in Südtirol“¹⁷ eingerichtet.

¹² <https://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/krisenmanagement/>

¹³ Siehe S. Rietz, L. Schneider: Wie entwickelt sich das Projektmanagement, und warum? Ein Blick weit hinaus über das Pro & Contra der Agilität, Kongress „PM-Forum Digital“, 10.11.2022

¹⁴ Der PNRR betrifft 6 Zielbereiche: Digitalisierung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit, Kultur und Tourismus/ Ökologische Wende/ Infrastrukturen für eine nachhaltige Mobilität/ Bildung und Forschung / Inklusion und Kohäsion / Gesundheit. Siehe dazu die Infos des italienischen Ministerratspräsidiums: <https://italiadomani.gov.it>

¹⁵ Siehe dazu: M. Cistaro: Il project cycle Management per la realizzazione dei progetti previsti dal PNRR, in: Azienditalia 6/2022 S. 1062 ff.

¹⁶ Programmierung, Definition, Formulierung, Finanzierung, Umsetzung, Bewertung;

¹⁷ <https://www.provinz.bz.it/pnrr>

2022 erfolgte auf Ebene der Südtiroler Landesverwaltung ein wichtiger Schritt für die **Anerkennung des Projektmanagements als Arbeitsform**. 2022 wurde das Projektmanagement erstmals gesetzlich verankert. Im neuen Führungskräftegesetz „Regelung der Führungsstruktur des öffentlichen Landesystems und Ordnung der Südtiroler Landesverwaltung“ (LG Nr. 6 vom 21. Juli 2022) wurden mit Artikel 41¹⁸ Projektorganisationen über die Grenzen von Ressorts, Abteilungen und Ämtern hinweg vorgesehen. Dies ermöglicht erstmals die Schaffung von interdisziplinären, organisationsübergreifenden Teams, die offiziell als Projektorganisationen außerhalb der Linienorganisation definiert werden können.

Das neue Führungskräftegesetz bestätigt in den Artikeln 10 und 11 die Erteilung von strategischen und komplexen Sonderaufträgen für die Abwicklung von (besonders) großen und komplexen Projekten.

III. GEGENSTAND, UMFANG UND METHODIK DES AUDITS

Die Grundgesamtheit für die risikoorientierte Auswahl der Prüfobjekte stellen die abhängigen Körperschaften des Landes dar, welche sich in beaufsichtigte öffentliche Körperschaften, beteiligte Gesellschaften und kontrollierte privatrechtliche Gesellschaften unterscheiden.

Aus diesen wurden drei Körperschaften ausgewählt -eine je Typus-, welche eine Projektaffinität aufweisen und inhaltlich möglichst verschiedene Tätigkeitsfelder und Kundengruppen bedienen. Gegenstand des Audits ist eine Überprüfung des Projektmanagements. Dabei werden nicht einzelne Projekte betrachtet, sondern das PM auf Organisationsebene.

Mit EU-Geldern finanzierte Projekte sind nicht Gegenstand dieses Audits, da sie einem genau definierten Iter inkl. mehrstufigem Governance-System folgen, wenig Entscheidungsspielraum aufweisen und seitens der dafür benannten Behörden überprüft werden.

Folgende drei abhängigen Körperschaften werden überprüft:

- Arbeitsförderungsinstitut AFI für die beaufsichtigten öffentlichen Körperschaften;
- NOI AG für beteiligten Gesellschaften;
- EURAC research für die kontrollierten privatrechtlichen Gesellschaften.

Das Audit basiert auf den internen Leitlinien für Audit- und Beratungstätigkeiten der Prüfstelle, den beruflichen Standards des IIA (Institute of Internal Auditors), den Prüfungsnormen der INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions), dem „*Three-Lines-of-Defense-Modell*“, in seiner Adaptierung für das Projektmanagement, sowie dem DIIR Revisionsstandard Nr. 4 „Prüfung von Projekten durch die Interne Revision“.¹⁹

Herzstück des DIIR Revisionsstandard Nr. 4 ist der Projektwürfel, der die drei Dimensionen einer Prüfungsprüfung abbildet: Prüfungsgebiet, Prüfungsumfang und Prüfungsziele.

In Anwendung des Projektwürfels liegt im gegenständlichen Audit der Fokus auf der Prüfung des Projektmanagements (= Prüfungsgebiet) von Projekten (= Prüfungsumfang) im Hinblick auf Sicherheit, Zweckmäßigkeit und Zukunftssicherung (= Prüfungsziele).

¹⁸ „Unbeschadet sonstiger eventuell verfügbarer Instrumente können zur Durchführung von ressort-, abteilungs- oder ämterübergreifenden Projekten für die Dauer des Projekts geeignete Formen des Projektmanagements geschaffen werden.“

¹⁹ Deutsches Institut für Interne Revision e.V., *DIIR Revisionsstandard Nr. 4*, Version 3.0, erstmalig veröffentlicht im August 2008 und umfassend überarbeitet im September 2019

Dabei wurden folgende Prüffelder betrachtet:

- Projektorganisation
- Risiko- und Qualitätsmanagement
- Kommunikationsmanagement
- Stakeholdermanagement

Die Erhebungen erfolgten mittels strukturierter, persönlicher Interviews mit den Direktoren bzw. Verantwortlichen in Präsenz (2x) und Videokonferenz (1x). Die drei Gespräche zu je 2-3 Stunden wurden im Zeitraum vom 10. bis zum 18. November 2022 geführt.

IV. KURZE VORSTELLUNG DER AUSGEWÄHLTEN KÖRPERSCHAFTEN

ARBEITSFÖRDERUNGSINSTITUT – AFI

Das AFI ist eine Hilfskörperschaft des Landes, welche seit 1. Jänner 1995 tätig ist und zum Statistiksystem des Landes gehört. Seit 2020 ist das AFI auch offiziell von Eurostat und COMSTAT (Nationales Komitee für die Lenkung und Koordinierung statistischer Informationen) als statistische Forschungseinrichtung anerkannt. Getragen wird das Institut von den Gewerkschaften ASGB, CGIL-AGB, SGB-CISL, UIL-SGK, den Sozialverbänden KVW und ACLI sowie dem Land Südtirol.

Das AFI ergreift Initiativen, welche die Arbeitnehmer in beruflicher, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht fördern, ohne dabei die Vertragsautonomie der Gewerkschaftsorganisationen zu beeinträchtigen. Außerdem stellt das Institut der Öffentlichkeit, den Interessensvertretungen und der Südtiroler Landespolitik wissenschaftlich fundierte Analysen, Interpretationen und Handlungsempfehlungen zur Verfügung. Das oberste Ziel besteht in der „Verbesserung der beruflichen, ökonomischen, sozialen Bedingungen aller Arbeitnehmer.“ Die Tätigkeit gliedert sich in 4 Bereiche: Forschung; Beratung; Bildung; Information/Kommunikation.

Der AFI-Rat legt die strategische Ausrichtung fest, der AFI-Ausschuss ist das beschlussfassende Organ. Das AFI finanziert sich zum Großteil durch den Landesbeitrag.²⁰

Einige Kennzahlen zum 31.12.2021:

- 6 Mitarbeitende der Landesverwaltung, davon 2 in Teilzeit 75%, 2 Praktikanten und 2 Mitarbeitende mit befristetem privatem Vertrag.
- Jahresbudget: € 360.300, davon € 300.000 Zuweisung seitens des Landes und € 60.000 Spesenbeitrag seitens der Europaregion Tirol - Südtirol - Trentino für das Projekt EWCS.

Die Projektstätigkeit des AFI umfasst Projekte in allen 4 Tätigkeitsbereichen: von Forschungen und Analysen über Schulungen bis zu Statistikprojekten. Die weltweit erstmalige Durchführung der internationalen Erhebung der Qualität der Arbeitsbedingungen (= European Working Condition Survey, EWCS) auf regionaler Ebene im Jahr 2016 sowie die Replizierung dieser im Jahr 2021 stellen die zwei bisher komplexesten und umfangreichsten Projekte dar. Pro Jahr werden 3 bis 4 größere Projekte abgewickelt.

²⁰ Siehe Performance-Plan 2022-2024 des AFI

NOI²¹ AG

„Als Gesellschaft mit ausschließlicher Beteiligung des Landes ist es Zweck der NOI AG zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung Südtirols beizutragen, insbesondere zur Steigerung der Forschungs- und Innovationsfähigkeit Südtirols, seiner Unternehmen und Einrichtungen, indem sie das Land in der Umsetzung von Projekten, auch infrastruktureller Natur, unterstützt.“²²

Die NOI AG betreibt den NOI Techpark und entwickelt ihn weiter. Sie versteht sich als Zentrum für angewandte Forschung und Innovation, als Drehscheibe zwischen Forschung und Wirtschaft, mit dem Ziel, Forschung gewinnbringend einzusetzen. Dabei konzentriert man sich auf vier zukunftsträchtige Technologiefelder: Green, Food, Digital, Automotive & Automation.²³

Die Tätigkeit der NOI AG betrifft zwei Bereiche:

- Die Sicherstellung der Services (= Dienstleistungen) für Unternehmen und der damit zusammenhängenden Innovationsqualität. Aktuell bietet NOI acht verschiedene Services an: Labs (Labore), Tech Transfer (Technologie Transfer), Start up Incubator (Neue Geschäftsideen), Innovation Management (Hilfe bei der Innovation in Unternehmen), Area & Spaces (Räumlichkeiten für Events, Büros und Labore), EU-Opportunities (Plattform für EU-Ausschreibungen und Projekte), Open Data Hub (Plattform für Tourismus und Mobilität) und Public Engagement (NOI Techpark für die Bevölkerung).
- Der Ausbau des Parks durch Errichtung neuer Infrastruktur in Bozen und Bruneck.
Die wichtigsten Bauprojekte sind die Fertigstellung des NOI Techparks Bruneck, geplant für Frühjahr 2023 sowie die neue Fakultät für Ingenieurwissenschaften der Universität Bozen, die ab Winter 2023/24 im Techpark ihren Lehrbetrieb aufnehmen wird.

Dafür sind 70 Mitarbeitende, organisiert in 3 Bereichen (Labs, Start-ups & Operations / Innovationmanagement & Tech-Transfer Service / Building & Development) und 14 Units zuständig. Die Governance wird über den Verwaltungsrat ausgeübt.

Als In-House Gesellschaft des Landes fällt die NOI AG in die Gruppe der beteiligten Gesellschaften. Der einzige Gesellschafter ist das Land Südtirol. Die NOI AG entstand Anfang 2019 aus der Zusammenlegung der Business Location Südtirol-Alto Adige (BLS), die schon für den Bau des Technologieparks in Bozen verantwortlich war, mit jenem Zweig von IDM Südtirol-Alto Adige, der sich bis dahin mit dem NOI Techpark und mit Innovationsthemen beschäftigt hatte. Der NOI Techpark ging 2017 in Betrieb. Eine sehr enge Zusammenarbeit besteht mit der Freien Universität Bozen (eröffnete im Jahr 2021 4 neue Labore), dem Versuchszentrum Laimburg, Eurac Research, Südtiroler Sanitätsbetrieb, Klimahaus, Fraunhofer Italia.

Der institutionelle Auftrag der NOI AG wird mittels Dienstleistungsvertrag geregelt, der jährlich gemeinsam mit dem Tätigkeitsprogramm und den Investitionen von der Landesregierung genehmigt wird.²⁴ Die diesjährige Finanzierung durch das Land Südtirol beläuft sich auf € 11,5 Mio für die laufenden Kosten inkl. Mehrwertsteuer, zuzüglich € 3,3 Mio für Investitionen.

Einige Kennzahlen zum Jahr 2021:²⁵

- 1.000 Personen aus 15 Nationen arbeiten im NOI Techpark, das Durchschnittsalter beträgt 32 Jahre;
- 55% der Mitarbeitenden sind hochqualifiziert;
- 816 Kunden nahmen die Dienstleistungen und Labore in Anspruch, davon 663 Unternehmen;
- 63% der betreuten Kunden kommen aus Südtirol;

²¹ NOI steht für „Nature Of Innovation“, aber auch für das deutsche „neu“ sowie das italienische „wir“.

²² Aus dem Beschluss der Landesregierung Nr. 356/2022

²³ Siehe dazu <https://noi.bz.it/de/ueber-uns>

²⁴ Für das Tätigkeitsprogramm und den Dienstleistungsvertrag 2022 siehe Beschluss der Landesregierung Nr. 356 vom 24.05.2022

²⁵ Siehe NOI Techpark, Jahresbericht 2021

- 88 Unternehmen haben einen Sitz im NOI;
- 98% der vermietbaren Fläche von 16.700 m² sind ausgelastet;
- Das Drittmittelbudget der Forschungsgruppen im NOI beträgt € 11,5 Mio;
- 41 Labore werden betrieben, welche von 294 Unternehmen im Rahmen von F&E Projekten und Dienstleistungen beauftragt wurden;
- 44% der Betriebskosten der Labore werden mit Drittmitteln finanziert;
- Betreuung von 595 F&E-Projekten im Jahr 2021, 114 davon mit EU-Finanzierung, mit einem Gesamtbudget von € 31,5 Mio, davon € 9 Mio EU-Finanzierung.

Die Projektstätigkeit der NOI AG betrifft in erster Linie die Abwicklung der Infrastrukturprojekte, die aber nicht Gegenstand dieser Analyse sind. Open Data Hub und Kitchen Lab sind zwei Service-Projekte, welche von NOI selbst abgewickelt werden. Alle weiteren Projekte sind im Verwaltungsbereich angesiedelt, zur Verbesserung der Dienstleistungen bzw. Geschäftsprozesse. (z.B. Human Ressource, Labormanagementsystem). Die Hauptaufgabe der NOI AG, die Schaffung der idealen Voraussetzungen für die Projektstätigkeit ihrer Kunden wird größtenteils in Projektform abgewickelt.

EURAC RESEARCH

EURAC hat sich als Einrichtung für Forschung und Wissensverbreitung auf regionaler und internationaler Ebene etabliert. Die rechtliche Basis wurde mit dem Landesgesetz Nr. 31 vom 29. Oktober 1991 „Beteiligung des Landes an der Europäischen Akademie Bozen für angewandte Forschung und Fortbildung“ geschaffen, die Gründung erfolgte im April 1992.

„Wir haben uns dem Ziel verschrieben, Forschung offener, transparenter und zugänglicher zu machen: damit andere zu unserer Arbeit beitragen, sie nachvollziehen, überprüfen und weiterverwenden können, damit Wissen geteilt und schneller in die Gesellschaft gelangt. Mit Publikationen und Projekten, Events und Awards stand 2021 ganz im Zeichen dieser Offenheit.“²⁶

Einige Kennzahlen:

- Abwicklung der Forschungsarbeit in 11 Instituten²⁷ und 5 Centern²⁸;
- Betreiber von 15 Laboren im NOI Techpark, dazu kommt der Extremklimasimulator terraXcube;
- 3 aktive Patente und 3 Patentanträge in der Registrierungsphase;
- 600 Mitarbeitende aus 46 Ländern und 34 gesprochenen Sprachen, davon
 - 16 mit Habilitation
 - 194 mit abgeschlossenem PhD
 - 78 PhD Studierende
 - 53% weiblich, 47% männlich;
- Anbieter von mehr als 80 Promotionsstellen;
- Zusammenarbeit mit 1.300 internationalen Partnern auf allen Kontinenten
 - 957 Partnern in Forschungsprojekten
 - 169 Unternehmen und Organisationen in Auftragsprojekten
 - 185 Institutionen auf Basis von Kooperationsverträgen;
- Abwicklung von 86 EU-Projekten seit Dezember 2021;
- Gesamtbudget: € 55,3 Mio, davon
 - € 26,2 Mio Grundfinanzierung durch das Land Südtirol inkl. Mitgliedsbeitrag (entspricht 47%)
 - € 29,1 Mio Drittmittel (entspricht 53%), darunter fallen Mitgliedsbeiträge, Projektaufträge im Wert von € 27,3 Mio, Meeting Management, Sponsoring.

²⁶ Eurac research, Activity Report 2021/22, S. 41

²⁷ Institute für Alpine Umwelt, angewandte Sprachforschung, Biomedizin, vergleichende Föderalismusforschung, Erdbeobachtung, Minderheitenrecht, Alpine Notfallmedizin, Mumienforschung, Public Management, Regionalentwicklung, erneuerbare Energie.

Center for Advanced Studies, Center for Autonomy Experience, Center for Global Mountain Safeguard Solutions, terraXcube.

²⁸ Institute sind langjährig etablierte Einrichtungen. Neue Themen werden in Centern organisiert, welche alle 5 Jahre evaluiert werden und zu Instituten werden können.

Die Grundfinanzierung des Landes erfolgt auf Basis eines mehrjährigen Programmabkommens, das die für den Zeitraum geplanten Tätigkeiten, die Ziele, die erwarteten Resultate in Form von Leistungsindikatoren (den sog. Key Performance Indicators = KPI's) sowie den Finanzierungsplan enthält. Das Programmabkommen 2022-2024 wurde mit Beschluss der Landesregierung N. 376 vom 31.05.2022 genehmigt.

Was den Umfang der Projektstätigkeit der EURAC betrifft, so stellt die Abwicklung von Forschungsprojekten die Haupttätigkeit dar.

V. ANALYSE UND BEWERTUNG

1. PROJEKTORGANISATION

Zuallererst kann festgestellt werden, dass PM in allen drei Körperschaften eine **bedeutende Rolle** spielt: Sei es als Gegenstand der Tätigkeit oder/und als Art der Arbeitsorganisation. Auch wenn alle drei Körperschaften sehr unterschiedlich sind, hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeitenden, der finanziellen Ausstattung, der Anzahl und Typologie der Projekte, des nationalen Aktionsradius, der Anzahl und Internationalität der Stakeholder, der Sichtbarkeit, des Anlagevermögens, der Projektvolumina sowie des Reputationsrisikos, so ist Projektmanagement die täglich **gelebte Form der Arbeitsorganisation**, in unterschiedlichem Formalisierungsgrad.

EURAC definiert sich selbst als Projektorganisation, Projektmanagement gehört zur DNA der Organisation. Man versucht möglichst alle Aktivitäten in Projektform abzuwickeln, da Interdisziplinarität in der Linienorganisation nur erschwert möglich ist. Allein der Bereich ICT wickelt jährlich 60-80 Digitalisierungsprojekte ab, zusätzlich zu den IT-Sicherheitsprojekten.

Auch für AFI und NOI (abseits der Bauprojekte) stellt das Arbeiten in Projekten eine bestimmende Organisationsform dar.

Projektmanagement ist in der Ablauforganisation gut verankert.

Eine Erklärung für die dominante Form der Projektarbeit als Arbeitsform in den 3 Körperschaften liegt im Planungs- und Finanzierungsrhythmus der Landesverwaltung, der auf dem Kalenderjahr basiert. Die sehr detaillierte Jahresplanung besteht aus Tätigkeitsprogramm, den Leistungsindikatoren (= Key Performance Indicators, KPI's), dem Finanzplan sowie dem Dienstleistungsvertrag, welche jährlich per Beschluss der Landesregierung genehmigt werden und die Basis für die finanzielle Mittelzuweisung darstellen.

Was den Einsatz der **Projektmanagementmethoden** anbelangt, stellt sich heraus, dass der Einsatz eines passgenauen Mix aus klassischen und agilen Methoden zum Erfolg führt. Die vorherrschende Philosophie entspricht in allen 3 Körperschaften dem agilen Management, in der praktischen Umsetzung spielen klassische Elemente eine wichtige Rolle.

Die jährliche Planung nimmt bei allen 3 Körperschaften in der 2. Jahreshälfte einen großen Raum ein. Sie ist bei allen das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses, dessen Ergebnis der Beschluss der Landesregierung ist, welcher dann auch die Mittelzuweisung sicherstellt.

Die Projekte setzen stets ein strategisches Ziel um, oder stellen bei Großprojekten selbst das strategische Ziel dar. Je nach Detaillierungsgrad der eingereichten Planungsunterlagen und Projektumfang sind die Projekte in den Unterlagen bereits angeführt und der Finanzaufwand beziffert. In allen 3 Körperschaften ist die **Strategiekonformität** feststellbar.

Das Herzstück der Projektorganisation stellt in allen 3 Organisationen die **Definition des Projektes** dar. Dabei werden in einem top-down-Prozess und stets in schriftlicher Form die Forschungsfrage, die erwarteten Ergebnisse, die Schritte und Meilensteine sowie die Indikatoren definiert.

EURAC unterstreicht die Wichtigkeit des **Pflichtenheftes**, welches vor allem bei Digitalisierungsprojekten erfolgsentscheidend ist. In engster Zusammenarbeit mit den Stakeholdern, die von Anfang an Teil des Projektes sind, wird das Pflichtenheft so lange „geknetet“, bis es für alle Projektparteien passt und dann unterschrieben. Diese Unterschrift hat keine rechtliche Relevanz, jedoch einen wichtigen psychologischen Effekt hinsichtlich der Wertigkeit der Arbeit, des Vertrauens, der Mitarbeit in der Projektumsetzung sowie hinsichtlich Änderungswünsche. Dieses Dokument bildet den Ausgangspunkt für die Festlegung der Projektorganisation.

Aufgrund der Größe der Körperschaft, der Anzahl und Umfänge der Projekte weist EURAC ein hohes Niveau in Bezug auf **Standards im Projektmanagement** auf. Ausdruck dieser Standards sind die Organisationshandbücher, Dokumentvorlagen, Leitfäden und Checklisten. Den Ausgangspunkt bildet dabei immer der Prozess. Die Zertifizierungen nach ISO 9001:2015, 27001:2013 und ISO 27002:2022 fördern und fordern das Definieren von Standards.

NOI und AFI haben keine Standards in Bezug auf das Projektmanagement definiert.

Betreffend die **schriftliche Festlegung der Kompetenzen und Verantwortungsbereiche** wird ein hoher Formalisierungsgrad festgestellt. Alle 3 Körperschaften nutzen digitale Instrumente zur Zuweisung der Kompetenzen und Aufgaben. AFI arbeitet mit einem Standard-Excel-File, EURAC bedient sich der Tools MS Project in der Cloud (2023 roll out auf alle Projekte), Excel (z.B. Übersicht über die Projekte 2023) und CONVERES. NOI nutzt ebenfalls die vorhandene Microsoft -Software sowie CRM, man verfügt über keine spezifische PM-Software. Dieser Schritt ist auch nicht geplant.

Auf diesen **IT-Tools** ruht weiters die gesamte Projektorganisation, die in allen 3 Organisationen als sehr straff bezeichnet werden kann. Das AFI arbeitet mit Gantt-Diagrammen zur Überwachung der Termine, der Meilensteine, der eingesetzten Arbeitsstunden und der Indikatoren.

EURAC hat in MS Projekt für jedes Projekt verschiedenste Parameter hinterlegt, auf die auch webbasiert zugegriffen werden kann: Start- und Enddatum, Risikoanalyse, Pflichtenheft mit Unterschrift, Aufgaben, Milestones, zugeordnete Humanressourcen, Aufwand in Stunden, Ressourcennutzung.

Die **Fachkompetenz** im Projektmanagement beruhen auf den jahrelangen, praktischen, -und in allen drei Fällen- sehr spezifischen Erfahrungen in den Fachbereichen und im Management von Projekten. NOI hat heuer eine Weiterbildung für alle Mitarbeitenden in agilem Projektmanagement durchgeführt. Im Vordergrund stand dabei die Philosophie, das Mindset.

2. RISIKOMANAGEMENT und QUALITÄTSMANAGEMENT

Die Interviews haben ergeben, dass durch die sehr starke Ergebnisorientierung eine hohe Sensibilität für Risiken besteht. Bedingt durch die straffe jährliche Planung, in welche in allen 3 Körperschaften die wichtigsten Interessensvertreter (AFI-Rat, NOI Board...) involviert sind, werden Risiken schon im Vorfeld der Genehmigung des Tätigkeitsprogrammes diskutiert.

EURAC bestätigt, jedes Projekt einer Risikoanalyse zu unterziehen, welche verschriftlicht- und dann in MS Project hinterlegt wird. Auch NOI führt dies im Zuge der Machbarkeitsstudien und Marktsondierungen für neue Projekte durch.

Im AFI werden die möglichen Risiken ebenfalls im Auge behalten, allerdings in einer informellen Form (im Rahmen der wöchentlichen Meetings), was dem allgemein niedrigen Risikoniveau des Instituts entspricht. Die Risiken für einen Projektabbruch sind im AFI interner Natur: Die instabile und knappe

Personaldecke²⁹ sowie die Datenverfügbarkeit im Sinne des verweigeren Zuganges zu Primärdaten anderer amtlicher Stellen der Landesverwaltung.

Entsprechend den zwei Tätigkeitsschienen des NOI ergeben sich 2 Risikoprofile: für den Bereich Building & Development liegen die größten Projektrisiken in der Finanzierung und Einhaltung der Kostenrahmen, in der Termintreue und dem damit verbundenen Reputationsrisiko. Das Reputationsrisiko spielt auch für die Services eine große Rolle, insofern als dass NOI als Betreiber des Techpark vom Kunden als Ansprechpartner wahrgenommen wird, aber beispielweise gegenüber den angesiedelten Laboren nicht weisungsbefugt ist.

Die Projektrisiken von EURAC ergeben sich aus der sehr bedeutenden Geldmittelausstattung, der enormen Anzahl an Projekten, den involvierten Interessengruppen sowie den Projektpartnern in den verschiedensten Fachgebieten. Das Reputationsrisiko sowie die politische Relevanz sind genauso wie bei NOI enorm hoch.

Im Zuge der **Kontrolltätigkeiten** muss auf die zentrale Rolle der **Indikatoren** in den Körperschaften hingewiesen werden. Die Indikatoren sind wesentlicher Teil des Dienstleistungsvertrages und sind sehr fordernd festgelegt.

Wie bereits angeführt, verfügt **EURAC** über 3 Zertifizierungen nach ISO. Diese sind u.a. das Ergebnis eines jahrelangen Qualitätsmanagements, das auf kontinuierliche Prozessoptimierungen und Digitalisierung baut. Durch die organisatorische Zusammenlegung der Bereiche Organisation und ICT (= Information and Communication Technologies) konnte man laut Aussage des Direktors schnelle und große Entwicklungen vorantreiben. So sind alle Indikatoren aus der Leistungsvereinbarung genauso wie alle Projekte in der Datenbank CONVERES abgebildet. Über das Tool CIS (Control Information System) werden das Gesamtbudget und die damit zusammenhängenden Projektbudgets gesteuert. Die Echtzeit-Reportistik greift auf diese Datenbanken zu.

Im Zuge des **Qualitätsmanagements**, für den es einen eigenen Verantwortlichen gibt, finden bei EURAC interne und externe Audits statt. Es werden auch regelmäßig interne Qualitätsschulungen abgehalten.

Die einzelnen Projekte werden über MS Project gesteuert. Die Koordinierenden geben die Projekte ein, indem die Ressourcen (Arbeitsstunden und Finanzen) zugewiesen werden und die Meilensteine definiert werden. Die Mitarbeitenden geben mindestens wöchentlich die **Projektfortschritte** ein. Die Workflows sind dabei so eingerichtet, dass ein Weiterarbeiten nur nach Eingabe aller Parameter möglich ist.

An jedem Monatsende findet pro Projekt eine Überprüfung der Prioritäten, der Personalressourcen sowie des Budgets statt. In diesem Rahmen werden auch Priorisierungen zwischen den Projekten vorgenommen bzw. Personalressourcen verschoben.

Auch bei **NOI** stellen die **Indikatoren** das Zentrum der Kontrolltätigkeiten dar. Die KPI's werden auf die Services heruntergebrochen, welche wiederum jeweils eine eigene Kostenstelle darstellen und ein zugewiesenes Budget haben. Die Entwicklung der KPI's wird trimestral überwacht.

Die Projektfortschritte werden seitens der Head of Units überwacht und bei Abweichungen im wöchentlichen Exchange Room thematisiert.

Das **AFI** überwacht die Indikatoren ebenfalls lückenlos. Entsprechend der Größe der Organisation sowie der Projekte erfolgt dies händisch in einer Excel-Tabelle. Die Projektfortschritte werden wöchentlich überwacht. Die Projekte werden zum Großteil ordnungsgemäß abgeschlossen.

²⁹ Die Mitarbeitenden mit privaten befristeten Jahresverträgen können bis maximal 36 Monate angestellt werden. In dieser Zeit arbeiten sie sich gut ein und werden entwickelt, können aber am Ende des Zeitraumes nicht in ein stabiles Arbeitsverhältnis überführt werden. Der brain-drain stellt ein Risiko dar.

3. KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

Aus den Interviews hat sich ergeben, dass die Systeme zur **regelmäßigen Berichterstattung** in allen 3 Körperschaften als systemimmanent bezeichnet werden können. Die regelmäßige Weitergabe von Informationen funktioniert und wirkt risikomindernd.

Alle 3 Körperschaften stufen den **periodischen persönlichen Austausch** der Projektleitenden mit dem Team als entscheidend ein. In der wöchentlichen Teamsitzung des AFI wird der Stand der Projekte besprochen (Einhaltung der Milestones) und eventuelle Korrekturmaßnahmen getroffen. Diese werden im Excel-File entsprechend vermerkt. Über Projektbesprechungen mit externen Partnern werden Protokolle verfasst.

In der NOI AG findet wöchentlich ein Exchange Room der Projektleiter mit den Head of Units statt. Dort werden 3 zentrale Fragen beantwortet:

- Was ist schief gelaufen?
- Was haben wir daraus gelernt?
- Wie machen wir weiter?

Das Goal-Management bildet bei EURAC die Basis der Kommunikation. Die verpflichtenden wöchentlichen Eingaben seitens der Mitarbeitenden ermöglichen Echtzeitreports über den aktuellen Projektstand. Jeder Projektleitende entscheidet individuell über die Notwendigkeit zusätzlicher interner Kommunikation. Zwischen den Projektleitenden findet monatlich eine Sitzung zur Überprüfung der Prioritätensetzung inkl. Überprüfung der Humanressourcen sowie des Budgets statt.

Generell hat EURAC den internen Standard definiert, dass jeder gefasste Beschluss umgehend verschriftlicht und zentral abgelegt werden muss.

In diesem Zusammenhang ist zum **Umgang mit offenen Punkten** festzustellen, dass dieser in keiner der Körperschaften explizit geregelt ist. Vielmehr werden offene Punkte unverzüglich mit neuen Fälligkeiten in den normalen Ablauf eingefügt. Dies stellt eine effiziente und unbürokratische Handhabung dieser dar.

Die interne Kommunikation kann in allen 3 Körperschaften als effizient und effektiv bezeichnet werden. Die **Projektkommunikation nach außen** erfolgt zum Projektende bzw. bei Erreichen größerer Meilensteine über die hauseigenen Kommunikationsabteilungen der Körperschaften.

4. STAKEHOLDERMANAGEMENT

Die Stakeholder nehmen in allen 3 Körperschaften eine bedeutende Rolle ein und sind vom Projektstart bis zum Projektende in verschiedener Form in den Ablauf involviert. Im AFI sind die Interessensgruppen gleichzeitig auch die Träger des Instituts und sind im AFI-Rat vertreten und somit in alle strategischen Entscheidungen involviert. Während NOI mit den Unternehmen im Sinne des agilen PM in kurzen Zyklen zusammenarbeitet, interagieren EURAC und seine **Kunden** sehr intensiv in der Definition des Projektes und des Pflichtenheftes, welches unterzeichnet wird. Nachträgliche Änderungswünsche am Pflichtenheft werden festgehalten, aber nicht unmittelbar berücksichtigt.

Um das **Feedback der Kunden** zu hören, lädt NOI monatlich einen Kunden zu einem Interview ein.

Auf zwei Stakeholdergruppen im erweiterten Sinne soll hingewiesen werden:

Alle 3 Körperschaften sind sich der tragenden **Rolle der Mitarbeitenden** als wichtigster Produktionsfaktor bewusst. AFI weist auf die knappe Personaldecke als limitierenden Faktor hin. NOI unterstreicht, dass die von den Unternehmen wahrgenommene Attraktivität fast ausschließlich durch die Fach- und

die darauf aufbauende Beratungskompetenz der Mitarbeitenden zustande kommt.

Bei EURAC ermöglicht der hohe Digitalisierungsgrad die Zusammenarbeit der interfunktionalen, international besetzten Teams über Ländergrenzen hinweg. Einen wichtigen Meilenstein im HR-Management stellt die zweijährliche Mitarbeiterbefragung über „Great place to work“³⁰ dar. Die Ergebnisse werden seitens der Direktion sehr ernst genommen und münden stets in entsprechende Projekte.

In seiner Rolle als Träger und Auftraggeber hat das **Land Südtirol** die Governance inne. Diese Funktion wird operativ von den zuständigen Landesabteilungen wahrgenommen.

VI. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Durch die gefestigten Kommunikations- und Organisationsstrukturen bei gleichzeitiger Flexibilität und kurzen Interaktionszyklen scheinen die Methoden des Projektmanagements eine verlässliche, zielgerichtete und effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen, wie sie in großen Organisationen innerhalb der Linienorganisation nicht möglich wäre.

Die in den 3 Körperschaften gelebte Praxis des Projektmanagements erweist sich als effektiv und effizient zur Erreichung der Projektziele, in Übereinstimmung mit der Anzahl der Projekte sowie deren Volumina.

Die Prüfstelle regt an, dieses Erfahrungswissen zum Projektmanagement in unterschiedlichen Kontexten zu bündeln und im Sinne eines Wissenstransfers zu anderen Körperschaften sowie zur Landesverwaltung zu nutzen. Als Kontaktpersonen könnten, die mit der Governance beauftragten Landesabteilungen fungieren, die Realität der Landesverwaltung als auch der Körperschaft kennend.

Irmgard Prader

Cinzia Flaim

³⁰ Siehe dazu: <https://www.greatplacetowork.com>

„Great place to work“ ist ein international angewandtes Tool zur Erhebung der Arbeitsplatzkultur und Mitarbeiterzufriedenheit. Dazu werden vom Mitarbeitenden anonym und digital 100 Fragen beantwortet. Die Ergebnisse werden pro Organisationseinheit mit mindestens 5 Mitarbeitenden dargestellt.



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

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