



# **Il sistema dei controlli interni con riferimento al trasferimento delle conoscenze nell'avvicendamento dirigenziale**

## **Rapporto di audit**

**Auditor:  
Irmgard Prader ed Elena Eccher**



## **Anschrift / Indirizzo**

Prüfstelle / Organismo di valutazione  
39100 Bozen/Bolzano, Freiheitsstraße 66 – Corso Libertà  
tel. 0471 402 212  
fax: 0471 260 114  
E-mail: [pruefstelle@landtag-bz.org](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org)  
Mail: [organismodivalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismodivalutazione@consiglio-bz.org)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)  
Internet: [www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
Internet: [www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)

Per comodità di lettura nel testo si utilizza solo la forma maschile, riferendola tuttavia anche alle persone di sesso femminile.

## INDICE

---

I. Contesto normativo e finalità dell'audit .....	4
II. Motivazioni e oggetto dell'audit.....	4
III. Ambito e approccio metodologico .....	8
IV. Presentazione dello stato di fatto .....	11
A) Trasferimento delle conoscenze nell'avvicendamento della dirigenza nelle ripartizioni, nelle aree funzionali e negli uffici .....	11
B) Orientamento strategico del trasferimento delle conoscenze nell'amministrazione provinciale .....	15
V. Valutazioni e raccomandazioni.....	16
VI. Follow-up.....	18

## I. Contesto normativo e finalità dell'audit

Ai sensi della lettera a) del comma 1 dell'articolo 24 della legge provinciale n. 10/1992, l'Organismo di valutazione monitora il funzionamento del sistema dei controlli interni all'amministrazione provinciale (di seguito denominato SCI). Un sistema di controlli interni comprende tutte le varie misure di monitoraggio direttamente o indirettamente integrate negli iter operativi espletati da dirigenti e collaboratori. L'obiettivo è rendere sicuri i diversi processi attraverso il rilevamento e la gestione dei possibili rischi. Nelle istituzioni pubbliche, il SCI serve soprattutto a tutelare le risorse pubbliche e a rilevare e scongiurare abusi ed errori nel loro impiego.<sup>1</sup> In particolare, un SCI serve a tutelare gli asset – fra i quali rientrano conoscenze, capacità e risorse umane – dai rischi di perdita, abuso e danni.

L'audit costituisce oggetto del programma di lavoro annuale 2017 dell'Organismo di valutazione.

Finalità dell'audit è quella di valutare il trasferimento delle conoscenze in occasione di avvicendamenti della dirigenza con riferimento ai seguenti aspetti:

- strategia e organizzazione del trasferimento delle conoscenze;
- prassi attuale per il trasferimento delle conoscenze rispetto alle attività in essere;
- disponibilità e utilizzo delle conoscenze nell'organizzazione nonché presupposti essenziali quali gestione, cultura e informatica;
- opportunità dell'impiego di strumenti specifici per il trasferimento delle conoscenze;
- individuazione di ostacoli nonché di fattori favorevoli al trasferimento di conoscenze.

In seguito a un'accurata valutazione viene elaborata una relazione sullo stato attuale e il grado di sviluppo del SCI riguardo al trasferimento delle conoscenze nell'amministrazione provinciale e, qualora necessario e opportuno, vengono fatte proposte di ottimizzazione.

## II. Motivazioni e oggetto dell'audit

Nelle imprese si dedica molta attenzione alla creazione, al mantenimento e alla diffusione della risorsa "sapere". Negli ultimi tempi la sua gestione viene esplicitamente definita come un requisito nella procedura di certificazione ISO 9001:2015. Nella sezione 7.1.6, "Conoscenze esistenti nell'organizzazione", sono formulati quattro requisiti fondamentali che impongono una gestione sistematica delle conoscenze:

- definire le conoscenze necessarie perché un'organizzazione possa proseguire le normali attività;

---

<sup>1</sup> Vedasi in materia anche la relazione dell'Organismo di valutazione, *Il sistema dei controlli interni nell'amministrazione provinciale*, ottobre 2015.

- aggiornare e sviluppare costantemente le conoscenze necessarie;
- trasmetterle in modo che l'organizzazione possa applicarle;
- acquisire nuove conoscenze per reagire a situazioni e tendenze esterne.

Questi requisiti valgono in eguale misura per l'amministrazione pubblica, che però presenta alcune particolarità. Una delle sue funzioni principali è quella di fornire prestazioni con modalità legittime e sempre ricostruibili. La maggior parte delle funzioni è regolamentata con una certa precisione, per cui nella fase di attuazione il margine discrezionale è ridotto. Inoltre la legge obbliga le amministrazioni pubbliche a documentare queste attività e archiviare le relative informazioni.

In linea di principio anche così si preservano le conoscenze; ma questa prassi non basta a soddisfare le esigenze di una loro estesa e coerente gestione.<sup>2</sup> Infatti, nella quotidiana attività amministrativa, oltre alle normative anche le esperienze e conoscenze individuali hanno un ruolo importante. Non si tratta solo di conoscenze specialistiche e metodologiche oppure di conoscenze su specifici fatti e circostanze, ma soprattutto delle conoscenze cosiddette implicite, che normalmente non vengono documentate e sono difficilmente trasmissibili (conoscenze riguardo a persone, gruppi, reti, canali di comunicazione, regole non scritte, consuetudini particolari, argomenti tabù, potenziali di conflitto ecc.). Queste conoscenze specifiche sono spesso legate a singole persone, soprattutto dirigenti, e non utilizzabili da chiunque appartenga all'organizzazione. Ciò rappresenta un problema quando queste persone si dimettono o cambiano posto di lavoro. Per questa ragione, in ogni SCI la perdita di conoscenze dovrebbe essere considerata un forte elemento di rischio – non solo riguardo ad attività attuali, ma anche per attività rilevanti concluse da molto tempo.

Il problema della perdita di conoscenze per cessazione dal servizio di persone esperte è destinato ad acuitarsi nei prossimi anni. Al riguardo sono decisivi soprattutto tre fattori.

Anzitutto, i cambiamenti demografici porteranno a una notevole riduzione della popolazione attiva e di conseguenza sarà sempre più difficile avviare processi di trasferimento delle conoscenze in cui predecessore e successore possano collaborare in una lunga fase transitoria.

---

<sup>2</sup> Si vedano in proposito:

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen, Gabler Verlag Wiesbaden, 2006

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung des Landes Berlin: Wissen managen mit Konzept, agosto 2015

Arbeitsgruppe „Daten, Informationen, Wissen“ (DIW), Bundesland Mecklenburg-Vorpommern: Wissensmanagement in M-V, 2014

Xiaoming C.; Kaushik V. P. / University of Luton, UK: Issues of Knowledge Management in the Public Sector, in: *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 1 Issue 2, 2003, pag. 25-33

Brauchli Stefan, Die Kunst, Wissen zu bewahren, in: *kommunalmagazin.ch*, n. 5, ottobre/novembre 2015

Bumiller, M.; Hübler, M.; Simen, J.: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Innovationsstiftung Bayerische Kommune - Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH, München, 2015

In secondo luogo, i radicali cambiamenti avvenuti negli ultimi due decenni nel mondo del lavoro hanno determinato un significativo aumento del tasso di rotazione. Di conseguenza nelle aziende si ha un'incontrollata perdita di conoscenze.

Globalizzazione e progresso tecnologico portano, infine, a nuove forme di comunicazione basate sull'internet, e lo scambio di conoscenze avviene sempre più con modalità virtuali, il che trasforma le esigenze rispetto a contenuti e metodi del trasferimento delle conoscenze. Comunque, per acquisire conoscenze specialistiche, il contatto fra le persone resta decisivo, ed è ancora il modo più frequente per acquisire esperienza.

Già dall'analisi della struttura demografica del livello dirigenziale dell'amministrazione provinciale risulta che l'organizzazione del trasferimento delle conoscenze è una delle funzioni essenziali. Infatti, presupponendo un'età pensionabile media di 65 anni, entro il 2022 lasceranno l'amministrazione 44 dirigenti – quasi un quinto del totale. Nei successivi 5 anni la tendenza potrebbe rafforzarsi: probabilmente andranno in pensione altri 60 dirigenti. Dunque in 10 anni l'amministrazione provinciale perderà quasi la metà degli attuali dirigenti.

L'alto numero dei probabili pensionamenti – a cui si aggiungono i cambi di lavoro e le interruzioni dell'attività professionale – rende particolarmente importante l'introduzione di una sistematica gestione delle conoscenze per garantire la qualità all'interno dell'amministrazione.

Un sistematico trasferimento delle conoscenze<sup>3</sup> in occasione dell'avvicendamento di personale permette di raggiungere i seguenti obiettivi:

vantaggi per l'organizzazione:

- minore perdita di conoscenze
- analisi delle esperienze e conoscenze dal punto di vista della persona che cessa dal servizio o cambia lavoro
- più rapido e migliore trasferimento di competenze a chi subentra

vantaggi per chi subentra:

- chiarezza su competenze e ambiti di responsabilità

---

<sup>3</sup> Si vedano in proposito:

Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013

Schweikert, Markus: Strukturierter Wissens und Erfahrungstransfer in: *Verwaltung der Zukunft - Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 2017, pag. 143 -146

Handlungsfeld Wissenstransfer, in: *Verwaltung der Zukunft - Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 2017, pag. 123-124

Hentschke, Irene: Wissensweitergabe bei ausscheidenden Dienstkräften, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen des Landes Berlin, luglio 2008

Wissenstransfer bei Personalwechsel in der Behörde für Inneres und Sport, Hansestadt Hamburg, 2010, <http://www.hamburg.de/contentblob/2698460/.../data/download-wissensmanagement.pdf>



- chiarezza su strategie e priorità del dirigente uscente
- migliore individuazione, strutturazione e durata delle reti

vantaggi per il dirigente uscente:

- riconoscimento delle sue conoscenze e della sua esperienza.

### III. Ambito e approccio metodologico

Ai sensi del comma 1 dell'articolo 3 della legge provinciale n. 10/1992, la struttura dirigenziale dell'amministrazione provinciale è articolata in segreteria generale, direzione generale, dipartimenti, ripartizioni e uffici. Il comma 2 prevede che per settori di particolare complessità possano essere istituite, nell'ambito dei dipartimenti o delle ripartizioni, apposite aree funzionali.

Stando ai dati dell'ufficio personale amministrativo della ripartizione personale, nell'ultimo anno e mezzo 12 ripartizioni, 8 uffici e 2 aree hanno cambiato in via definitiva il proprio direttore.

La maggior parte di questi direttori è andata in pensione. Alcuni dirigenti hanno cambiato ambito di competenza all'interno dell'amministrazione provinciale.

In base alle finalità di questo audit, si è optato da un punto di vista metodologico per un'indagine qualitativa su scala ridotta in forma di colloqui individuali, al fine di tenere conto del trasferimento di conoscenze tra i dirigenti provinciali nel suo insieme e nella sua complessità nonché in un contesto quotidiano e soggettivo.

Sulla base di un questionario standardizzato i dirigenti sono stati intervistati singolarmente sulle esperienze personali ovvero guidati attraverso i racconti della propria esperienza.<sup>4</sup>

Dopo aver approfondito la letteratura e aver strutturato i diversi temi relativi al trasferimento delle conoscenze, con la tecnica del *brainstorming* sono state individuate le possibili domande, di cui in una fase successiva è stata verificata l'opportunità, e che in alcuni casi sono state raggruppate. Le domande così filtrate sono state suddivise in base al loro contenuto secondo i temi principali dell'indagine. In un'ultima fase, le domande così esaminate e selezionate sono state inserite nel questionario.<sup>5</sup>

Secondo il principio "dal generale al particolare", il questionario standardizzato per le interviste ai dirigenti è suddiviso in cinque ambiti:

1. fase introduttiva
2. strategia e organizzazione a livello di ripartizione, di area ovvero di ufficio
3. metodi e condizioni per il trasferimento di conoscenze
4. contenuto del trasferimento di conoscenze
5. esperienze, valutazioni e prospettive per il futuro.

<sup>4</sup> Si è sempre tenuto conto del fatto che ogni colloquio è un processo di reciproca interazione e comunicazione fra chi domanda e chi risponde, e che pertanto è possibile influenzarne i risultati. Su tale aspetto si è adeguatamente riflettuto per tenerlo sotto controllo.

<sup>5</sup> Vedi anche: Die SPSS-Methode der Leitfadengestaltung. In *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Cornelia Helfferich, 2005.



Le domande sono per lo più a risposta aperta, per poter rappresentare nel modo più completo le complesse situazioni individuali riguardo al trasferimento delle conoscenze. Per classificare retrospettivamente i contenuti trasmessi nell'ambito del trasferimento delle conoscenze, è stata utilizzata – secondo il metodo del ricordo guidato (aided recall) – una domanda a risposta chiusa con scelta fra quattro punteggi (0-1-2-3). Così facendo si è anche voluto ridurre al minimo il fenomeno psicologico dell'errore di tendenza verso l'opzione centrale.

Per ottenere una descrizione il più autentica possibile in tutte le sfaccettature, le persone da intervistare sono state anticipatamente informate solo a grandi linee del contenuto del colloquio e il questionario non è stato loro inviato in anticipo. Così l'intervistato non ha dato risposte già preparate, ma ha elaborato la propria descrizione dei fatti durante l'intervista stessa.

I colloqui sono avvenuti negli uffici dei singoli dirigenti ovvero nella sede dell'Organismo di valutazione per i dirigenti già in pensione.

Ogni colloquio è stato condotto congiuntamente da due componenti dell'Organismo per neutralizzare la soggettività della singola intervistatrice. Ogni intervista ha avuto una durata media di un'ora e mezzo.

Coerentemente con gli obiettivi della rilevazione, le interviste sono state valutate – e i risultati presentati – in forma aggregata. Anche questo è stato comunicato agli intervistati all'inizio del colloquio.

Seguendo il metodo della ricerca sociale qualitativa, i soggetti da intervistare sono stati individuati nelle direzioni di ripartizione, d'area e di ufficio al cui vertice c'era stato un cambio definitivo nell'ultimo anno e mezzo: si è dunque volutamente fatta una scelta casuale rappresentativa dell'eterogeneità dell'universo d'indagine.

L'obiettivo era quello di coprire una gamma il più ampia possibile riguardo sia ai motivi dell'avvicendamento (pensionamento, nuove funzioni) sia alla provenienza dei nuovi direttori (incarico conferito al sostituto, selezione per concorso e provenienza dall'esterno, selezione per concorso e provenienza da altri settori dell'amministrazione).

Sono state scelte le seguenti strutture:

- Organismo pagatore provinciale
- Area funzionale antincendi
- Ripartizione 32 foreste
- Ripartizione 35 economia.

La rappresentatività statistica non ha costituito un criterio per la selezione dei dirigenti da intervistare. Non si è tenuto conto nemmeno del gruppo linguistico.

Nel suo ruolo di supervisore della dirigenza (articolo 4-bis della legge provinciale n. 10/1992) e contemporaneamente direttore di ripartizione competente per lo sviluppo del personale (sia per i dirigenti che per i collaboratori), il direttore generale è il principale interlocutore per quanto riguarda il trasferimento delle conoscenze.

Quanto spiegato su metodo, composizione del questionario per le interviste nonché svolgimento e contesto dei colloqui vale anche per il colloquio col direttore generale. La differenza sta nel contenuto del questionario. In considerazione del suo ruolo e delle sue competenze, le domande hanno riguardato aspetti strategici e organizzativi: abbinamento del trasferimento di conoscenze a strumenti di programmazione strategica, ancoraggio organizzativo del trasferimento di conoscenze, messa a disposizione di ausili pratici standardizzati per i dirigenti.

Nell'effettuare la presente valutazione, l'Organismo segue le linee guida dell'IIA (Institute of Internal Auditors)<sup>6</sup> per le verifiche interne. Gli standard dell'IIA definiscono i principi di base per le attività di audit e di controllo.

---

<sup>6</sup> *Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017. Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards.* Frankfurt am Main: DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e. V.); Wien: Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria); Zürich: Schweizerischer Verband für Interne Revision (IIA Switzerland).

#### **IV. Presentazione dello stato di fatto**

##### **A) Trasferimento delle conoscenze nel corso dell'avvicendamento della dirigenza nelle ripartizioni, nelle aree funzionali e negli uffici**

###### **1. Fase introduttiva**

Le domande iniziali avevano lo scopo di portare l'attenzione dell'intervistato dai temi generali – e generalmente noti – delle conoscenze e della loro salvaguardia al tema specifico del loro trasferimento, e di creare un clima di fiducia.

In linea di principio i dirigenti intervistati distinguono fra conoscenze tecniche, conoscenze risultanti dall'esperienza e conoscenze gestionali. Secondo i dirigenti le conoscenze tecniche sono maggiormente apprezzate di quelle gestionali, ma con un potenziale di crescita. A loro avviso, anche le conoscenze gestionali dovrebbero essere maggiormente apprezzate. Riguardo agli ambiti tecnici, i dirigenti criticano l'insufficiente offerta di corsi su temi specifici all'interno dell'amministrazione provinciale.

Dal loro punto di vista, la salvaguardia e il trasferimento delle conoscenze dipendono molto dalle singole persone, riguardo sia alla disponibilità sia all'aspetto organizzativo, mentre si lamenta la mancanza di una sistematicità per l'intera organizzazione. Inoltre la salvaguardia e il trasferimento delle conoscenze rientrano fra i temi considerati strategici ma accantonati per la pressione delle incombenze quotidiane.

###### **2. Strategia e organizzazione a livello di ripartizione, di area e di ufficio**

In questa fase del colloquio s'intendeva rilevare in che misura il trasferimento delle conoscenze rientra nella strategia globale della ripartizione, dell'area o dell'ufficio, quanto si orienta ai processi dell'unità organizzativa e fino a che punto si tratta di un trasferimento strutturato.

I direttori pensionati hanno iniziato presto – in parte fino a due anni di anticipo, e comunque da quando è stata loro comunicata la data definitiva del pensionamento – a occuparsi intensamente dell'avvicendamento. D'intesa con l'assessore di volta in volta competente si è quindi definita e avviata la procedura di selezione. Gli intervistati hanno anche indicato la necessità di svolgere più rapidamente la procedura di selezione e nomina per individuare rapidamente il successore, così che il direttore uscente ancora in carica possa trasmettergli informazioni e programmi in modi e tempi adeguati.

In tutti i casi analizzati, il trasferimento delle conoscenze era centrato sulla normale attività quotidiana, senza una consapevole analisi delle conoscenze strategiche<sup>7</sup>. I processi dell'unità organizzativa costituiscono la migliore guida per il trasferimento delle conoscenze; il piano della performance deve ancora affermarsi in tal senso. Un atteggiamento aperto nei confronti delle conoscenze nell'intera ripartizione e il continuo trasferimento di conoscenze al sostituto costituiscono per i dirigenti intervistati un'ottimale situazione di partenza ai fini di un efficiente trasferimento delle conoscenze, anche nel caso in cui il vice non sia poi nominato direttore. Di norma il trasferimento delle conoscenze non è avvenuto nel corso di un processo pianificato, bensì è stato integrato nella routine quotidiana.

### 3. Metodi e condizioni per il trasferimento delle conoscenze

Riguardo ai metodi di trasferimento delle conoscenze, bisogna premettere che nessuno degli intervistati aveva in precedenza consapevolmente considerato questo punto: le decisioni in merito sono state prese seguendo l'intuito. I direttori intervistati hanno trasmesso attivamente le loro conoscenze, svolgendo colloqui per il passaggio delle consegne<sup>8</sup>, raccontando le proprie esperienze (storytelling)<sup>9</sup>, affiancando il nuovo direttore (tandem)<sup>10</sup>, assumendo il ruolo di mentore (mentoring)<sup>11</sup>, ovvero combinando questi diversi metodi<sup>12</sup>.

Tutti i direttori hanno definito il tandem come la modalità ideale per la trasmissione delle conoscenze. I direttori così introdotti nella nuova funzione considerano molto positiva tale gradualità d'inserimento, la trasmissione delle conoscenze informali rilevanti per le diverse casistiche, la possibilità di porre domande in qualunque momento e il passaggio delle conoscenze "in piccole dosi", parallelamente al lavoro quotidiano.

Tutti gli intervistati concordano sul fatto che il tempo a disposizione per il trasferimento delle conoscenze determina la scelta del metodo. E per questo motivo tutti chiedono una designazione

<sup>7</sup> Si tratta delle conoscenze indispensabili per raggiungere gli obiettivi futuri dell'amministrazione.

<sup>8</sup> Nei colloqui per il passaggio delle consegne, il predecessore e il successore si incontrano per approfondire i compiti principali, per prendere visione della documentazione e per consegnare materiale importante. Vedasi Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013, pag. 145.

<sup>9</sup> La finalità dello storytelling consiste nella redazione di un racconto didattico, informativo, compatto e interessante per il destinatario, che viene diffuso nell'intera organizzazione. Il risultato è un documento basato sull'esperienza, accessibile a tutti i collaboratori. Vedasi <http://www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/storytelling-erfahrungsgeschichte/>.

<sup>10</sup> In un tandem un collaboratore esperto e uno privo di esperienza svolgono insieme delle attività. In questo modo il più giovane si appropria nel corso del tempo delle conoscenze del più vecchio. Quest'ultimo può così progressivamente cedere le responsabilità. Vedasi RKW Kompetenzzentrum, Toolbox Fachkräftesicherung, [http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/09\\_Wissenstransfer\\_090826.pdf](http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/09_Wissenstransfer_090826.pdf).

<sup>11</sup> Nel mentoring si affianca a un collaboratore con nuovi compiti (mentee) un collega esperto (mentor) in qualità di guida. I due interessati non svolgono attività comuni, piuttosto il più giovane si può rivolgere per qualsiasi problema al suo mentore. Vedasi RKW Kompetenzzentrum, Toolbox Fachkräftesicherung, <http://www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-halten/erfahrungs-und-wissenstransfer/5-patenschaftenmentoring/>.

<sup>12</sup> Per informazioni dettagliate vedasi Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013, pag. 133 ss.

tempestiva del successore, idealmente quattro o cinque mesi prima della cessazione dal servizio. Così il successore può essere seguito in modo completo e approfondito, con trasmissione adeguata delle conoscenze gestionali e di quelle risultanti dall'esperienza.

Un sostituto che abbia acquisito un ruolo importante nel corso degli anni e la creazione di una cultura delle conoscenze aperta nell'intera unità organizzativa, sono ulteriori fattori di successo che minimizzano i rischi, soprattutto quando il passaggio delle consegne deve avvenire in tempi brevi. Diffondendo le conoscenze nell'intera dirigenza, con un forte coinvolgimento dei sostituti e con un sistema informatico di gestione documentale ben strutturato e aggiornato, il passaggio può ridursi, nei casi estremi, ai contenuti tecnici essenziali.

Indipendentemente dai metodi utilizzati, tutti gli intervistati hanno sottolineato il ruolo dell'informatica (flussi di lavoro, data warehouse, content management, wiki) per un efficace trasferimento delle conoscenze. In questo ambito gli intervistati ritengono possibile un ulteriore miglioramento.

Per i dirigenti, un efficace trasferimento delle conoscenze è ulteriormente favorito dalle descrizioni dei processi, da informazioni aggiornate e ben classificate, e dall'affidamento delle conoscenze a persone ben identificate (custodi delle conoscenze).

Riguardo all'impiego di una moderazione esterna, pensata soprattutto per facilitare la comunicazione delle conoscenze risultanti dall'esperienza, c'è accordo unanime che non serva. Coinvolgere una terza persona verrebbe percepito come perdita di tempo o fattore di disturbo, che ostacolerebbe la trasmissione di informazioni confidenziali. Nessuno degli intervistati ha mai considerato né si è mai servito di una moderazione.

#### **4. Contenuti del trasferimento delle conoscenze**

Per avere una stima indicativa dei contenuti trasmessi, agli intervistati sono state sottoposte 13 diverse categorie, che essi hanno valutato utilizzando una scala a quattro punteggi, da 0 (non considerata) a 3 (importantissima). Riassumendo si può dire che nel trasferimento delle conoscenze ci si è concentrati soprattutto – in ordine decrescente – sull'informazione in merito a possibili elementi di conflitto, funzioni e attività più importanti, orientamento strategico, esperienze più importanti in senso positivo e negativo, organismi e gruppi di lavoro, nonché alla documentazione inclusi i metodi di gestione documentale.

Pochissima importanza è stata attribuita alle categorie "come garantire la qualità", "raccomandazioni al successore" e "il proprio ruolo di dirigente". Alcuni lo hanno spiegato con l'intenzione di non influenzare i nuovi direttori, aggiungendo che questi ultimi avevano già acquisito esperienza sufficiente svolgendo il ruolo di sostituto.

In relazione all'archiviazione dei documenti, nei colloqui si è brevemente parlato della descrizione delle mansioni dei collaboratori, ma senza scendere in dettagli. In questo ambito si è anche parlato dei documenti scritti che sono stati consegnati.

## 5. Esperienze, valutazioni e prospettive per il futuro

Tutti gli intervistati considerano il processo di trasferimento delle conoscenze positivo e riuscito. Ciò vale anche per la disponibilità dei dati necessari al lavoro e delle fonti informative. I punti rimasti aperti, riguardanti pochi casi, consistono solo in questioni tecniche, che dovranno essere particolarmente approfondite dal nuovo dirigente. In certi casi si è consapevolmente scelto, in parte, di non trasmettere le conoscenze risultanti dall'esperienza<sup>13</sup>, per permettere al nuovo dirigente d'iniziare a lavorare libero da preconcetti.

A queste esperienze positive si contrappone il desiderio, più volte espresso, di un periodo più lungo per il passaggio delle consegne, che si ritiene servirebbe a migliorare ulteriormente il trasferimento delle conoscenze. Lo stesso vale per il passaggio strutturato delle conoscenze, considerato molto importante e ideale ai fini di un modo di procedere consapevole, della concentrazione sull'essenziale e dell'efficienza. Una lista di controllo potrebbe essere utile per individuare i temi importanti.

Nell'insieme, i dirigenti intervistati (anche in riferimento a eventuali esperienze fatte nell'amministrazione provinciale) hanno dichiarato di avere l'impressione che il trasferimento delle conoscenze sia del tutto lasciato alla buona volontà del singolo dirigente, riguardo sia a cosa fare sia a *come* farlo. Non viene individuata alcuna standardizzazione, né da parte di chi ha lasciato il posto né da parte delle nuove leve.

Le stime sul tempo di lavoro effettivo aggregato destinato al trasferimento delle conoscenze oscillano fra 2 settimane e 3 mesi. Determinante è la durata del periodo nel quale è noto il nome del successore.

Per evitare problemi nel passaggio di consegne fra direttore uscente e direttore subentrante, gli intervistati fanno le seguenti raccomandazioni:

- stabilire nel contratto dei dirigenti l'obbligo di trasferire le conoscenze alla fine del rapporto di lavoro (raccomandazione ripetuta più volte);
- individuare tempestivamente il successore per dare chiarezza sul futuro a tutti i collaboratori (ripetuta più volte);

---

<sup>13</sup> Le conoscenze derivanti dall'esperienza sono strettamente legate alla persona, nascono da eventi importanti vissuti in prima persona, si manifestano nell'azione e, di conseguenza, sono difficili da concettualizzare e da trasmettere. Vedasi Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013, pag. 52.

- il trasferimento di conoscenze dovrebbe avvenire quando il dirigente uscente è ancora in servizio;
- consentire l'affiancamento e il *learning by doing* per un periodo di almeno due mesi (ripetuta più volte);
- mettere a disposizione una lista di controllo per un trasferimento strutturato delle conoscenze (ripetuta più volte);
- prevedere una tempistica strutturata e sistematica per il passaggio delle consegne, soprattutto se il nuovo dirigente viene dall'esterno;
- il presupposto per un cambio al vertice senza problemi è l'esistenza di un ampio livello dirigenziale intermedio con responsabilità collettive, a cui siano trasferite le conoscenze in maniera continuativa (ripetuta più volte);
- in linea di principio tutti i dirigenti dovrebbero portare a termine un'apposita formazione in amministrazione e gestione, secondo il modello statale.

## **B) Orientamento strategico del trasferimento delle conoscenze nell'amministrazione provinciale**

Secondo il direttore generale il trasferimento delle conoscenze è una questione importante per la dirigenza dell'amministrazione provinciale. Lo dimostrano, tra l'altro, le proposte del gruppo di lavoro "Selezione e supervisione dei dirigenti"<sup>14</sup>, che ha esaminato a fondo la problematica di come garantire il trasferimento delle conoscenze in occasione del pensionamento dei dirigenti. Nelle considerazioni si sottolinea l'importanza delle conoscenze risultanti dall'esperienza, di cui spesso non si è del tutto consapevoli e che risultano pertanto difficili da comunicare.

A detta del direttore generale, attualmente un nuovo dirigente difficilmente riesce ad avere una visione d'insieme delle questioni più importanti. Manca una formazione specifica per i nuovi dirigenti, per cui il trasferimento delle conoscenze è affidato ai superiori. Comunque prossimamente è prevista l'introduzione di una formazione di base per dirigenti; i primi corsi dovrebbero iniziare già nel 2018.

L'intranet è un importante strumento per l'acquisizione centralizzata di conoscenze da parte dei nuovi dirigenti; al momento, però, l'unico strumento disponibile per i dirigenti è il S.I.D. (Sistema Informativo Direzionale). Su Copernicus<sup>15</sup> si trovano alcune importanti piattaforme di apprendimento open source; inoltre diverse ripartizioni utilizzano dei wiki con informazioni strutturate e dettagliate.

---

<sup>14</sup> Il gruppo di lavoro è stato istituito nell'ambito del progetto "Innovazione amministrativa 2018". Il progetto è iniziato il 15 ottobre 2014, con l'obiettivo di realizzare un'organizzazione ben funzionante, processi efficienti e un impiego mirato ed economico delle risorse.

<sup>15</sup> Si tratta di un sistema informatico che permette l'insegnamento, l'apprendimento, la collaborazione interattiva e la comunicazione in gruppi, con modalità flessibili, accessibile a tutti da qualunque luogo, ed economico.

Informazioni di carattere geografico e territoriale rilevanti per gli uffici tecnici sono rese disponibili attraverso diversi browser.

Ad avviso del direttore generale non ci si avvale né delle soluzioni basate sulle pratiche ottimali (best practice) né delle esperienze negative delle altre ripartizioni o degli altri uffici per migliorare il trasferimento delle conoscenze. Egli cita invece, come importanti strumenti a tal fine, le formule del mentoring e dell'affiancamento (tandem).

Alla domanda sulla misura in cui il trasferimento delle conoscenze debba essere collegato al piano della performance, il direttore generale risponde che un piano ben fatto può dare un chiaro quadro d'insieme delle attività svolte. Esso rappresenta un importante strumento per l'oggettivazione delle conoscenze, e può costituire una base ideale per gli aspetti tecnici del loro trasferimento.

In futuro l'ufficio sviluppo personale si occuperà di programmazione strategica in materia di personale e quindi approfondirà in particolare i seguenti ambiti: dall'aggiornamento alle possibilità di carriera, dal clima di lavoro all'equilibrio fra lavoro e vita privata (work-life balance). Un progetto fondamentale al riguardo sarà la creazione di una banca dati sulle competenze dei collaboratori. L'ufficio dovrebbe essere responsabile – in un certo qual modo – dell'intero ambito dell'apprendimento e del trasferimento delle conoscenze; dovrebbe occuparsi soprattutto di formazione nonché del buon funzionamento dei gruppi di mentoring e coaching.

La messa a disposizione di un sistema strutturato di trasmissione delle conoscenze viene considerata un obiettivo essenziale anche dal direttore generale. Si pensa, infatti, che solo un tale strumento possa garantire un'attività amministrativa efficiente, sempre basata sulle conoscenze. Finora non è mai stato stimato in maniera sistematica il numero di dirigenti che lasciano l'amministrazione provinciale ogni anno, ma questi dati sono in fase di elaborazione.

Riassumendo, il direttore generale osserva che il trasferimento delle conoscenze è una questione di grande importanza, di cui bisogna occuparsi. Esso costituirà una parte del progetto in corso sul sistema di gestione della qualità, che unificherà nuovi e già esistenti strumenti per il miglioramento della qualità di tutte le prestazioni dell'amministrazione provinciale.

## **V. Valutazioni e raccomandazioni**

In generale si può constatare che il trasferimento delle conoscenze fra i dirigenti dell'amministrazione provinciale non è praticamente soggetto a controlli interni.

In base allo status quo fin qui descritto e a una valutazione professionale, il grado di sviluppo e il livello di efficienza del SCI nell'amministrazione provinciale possono essere definiti informali.<sup>16</sup> Per

---

<sup>16</sup> Nella letteratura (vedi p. es. Amling/Bantleon, *Handbuch der Internen Revision*, ESV-Verlag, 2007) si fa riferimento a un modello di SCI che prevede cinque gradi di sviluppo, e cioè: inaffidabile, informale, standardizzato, assicurato/vigilato e ottimizzato. In tale modello si verifica la presenza dei seguenti parametri: misure di controllo, esecuzione dei controlli, documentazione dei processi, responsabili del SCI, software del SCI, relazione sul SCI ai dirigenti.



elevare il grado di sviluppo, nei prossimi due anni si dovrebbero attuare le seguenti raccomandazioni.

Considerata la rilevanza delle conoscenze strategiche per il futuro dell'amministrazione, un trasferimento strutturato delle conoscenze dovrebbe far parte della strategia dell'amministrazione provinciale in materia di personale. Pertanto esso dovrebbe essere un obiettivo permanente del livello dirigenziale, in modo che anche le improvvise dimissioni di un dirigente non generino una lacuna difficile da colmare.

Si tratta di un processo permanente che raggiunge l'apice quando dei dirigenti lasciano l'amministrazione, ma che non inizia affatto in quel momento. All'interno dell'organizzazione, il trasferimento delle conoscenze dovrebbe perciò avere una struttura stabile. Dal punto di vista operativo, questa funzione rientra nell'ambito dello sviluppo del personale. Strategicamente, essa dovrebbe essere collocata al livello della direzione generale.

Sul piano strategico il trasferimento sistematico delle conoscenze dovrebbe essere integrato in una gestione globale della qualità. In questo senso si raccomanda di proseguire ulteriormente con il progetto, portato avanti dalla direzione generale, del sistema di gestione della qualità. In tale contesto è utile elaborare anche una strategia per il trasferimento sistematico delle conoscenze e per la sua implementazione, i cui aspetti essenziali dovrebbero essere la nomina tempestiva del nuovo dirigente, i metodi di trasferimento delle conoscenze – con preferenza per quelli di trasmissione diretta da persona a persona<sup>17</sup> –, il supporto tecnologico, nonché la previsione dell'obbligo di trasferimento delle conoscenze nel contratto di lavoro dei dirigenti. L'attuazione delle norme in materia di digitalizzazione dell'amministrazione – soprattutto quelle sulla gestione documentale<sup>18</sup> – è indispensabile per riuscire a integrare, in modo organico e strutturato, le operazioni di archiviazione nel lavoro amministrativo quotidiano. Il fine è garantire una piena disponibilità delle conoscenze e ottimizzare le modalità per accedervi. A tale scopo si dovrebbe dare inizio a un monitoraggio permanente sull'attuazione della gestione documentale nelle unità organizzative.

Si esprime apprezzamento per la formazione di base per i dirigenti di nuova nomina, annunciata dalla direzione generale per il 2018, che sarebbe però opportuno estendere ai sostituti.

In senso più ampio, si dovrebbe creare una cultura organizzativa in cui la continua trasmissione delle conoscenze all'insieme della dirigenza intermedia, ai sostituti e a tutti i custodi delle conoscenze diventi una buona pratica. In tal modo si riduce il rischio di perdere efficienza anche nel caso in cui degli esperti lascino imprevedibilmente l'amministrazione.

---

La procedura della revisione interna dipende dalle caratteristiche del particolare SCI; per una descrizione esauriente vedi: Prüfung des Internen Kontrollsystems in Öffentlichen Institutionen. Zeitschrift für Interne Revision 4 (2015), pp. 162 sgg.

<sup>17</sup> L'articolo 13-bis della legge provinciale n. 10/1992 (Riordinamento della struttura dirigenziale della Provincia Autonoma di Bolzano), inserito con legge provinciale n. 9/2017, stabilisce che "Tutto il personale dirigente ha l'obbligo della formazione continua. ... Questo vale anche per l'ambito Coaching e Mentoring del personale dirigente."

<sup>18</sup> Vedi circolare del direttore generale n. 6 del 12 luglio 2016 sul piano della performance 2017-2019, punto 2 (Obiettivi trasversali a tutte le strutture organizzative per l'anno 2017).

Per l'attuazione pratica del trasferimento delle conoscenze fra i dirigenti, si dovrebbero mettere a disposizione di questi ultimi alcuni ausili concreti. In primo luogo, nell'ufficio sviluppo personale dovrebbe essere nominata una persona di riferimento con formazione specifica, a disposizione di tutti i dirigenti per chiarimenti e consigli e che, se voluto, si faccia anche carico della moderazione dei colloqui per il trasferimento delle conoscenze. Parallelamente, in tempi brevi, sulla piattaforma centrale del S.I.D. (Sistema Informativo Direzionale) si dovrebbe mettere a disposizione una lista di controllo al fine di strutturare i colloqui per il trasferimento delle conoscenze (compreso il calendario) e concentrarsi sui contenuti essenziali, p. es. orientamento strategico, ruolo del dirigente, funzioni e attività, contatti e reti, organismi e gruppi di lavoro, documentazione (compresa la struttura dell'archivio), esperienze positive e negative, raccomandazioni, regole non scritte, possibili elementi di conflitto, misure per garantire la qualità.

Riguardo ai metodi di trasferimento delle conoscenze, dall'esperienza dei dirigenti intervistati risulta che sono particolarmente efficaci i metodi che favoriscono l'interazione diretta fra le persone – nel migliore dei casi nel contesto lavorativo stesso (on the job) – e che creano i presupposti per tale interazione. In questo modo il successore viene introdotto passo per passo, sempre con l'assistenza del predecessore, nel campo di attività e informato sulle sfide che esso presenta, sui partner e le condizioni di contesto. Si raccomanda pertanto di creare le basi normative per rendere possibile l'adozione del metodo del tandem per il trasferimento delle conoscenze.

## **VI. Follow-up**

Trascorsi due anni verrà eseguito un follow-up sulle raccomandazioni formulate.