

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Leadership digitale – la dirigenza nell’era digitale

AUDITOR

Wolfgang Bauer

Elena Eccher

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](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismodivalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismodivalutazione@consiglio-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)

Dicembre 2021



INDICE

- I. MOTIVAZIONE E FINALITÀ DELL'INDAGINE SULLA *LEADERSHIP DIGITALE*----- 4
- II. AMBITO E APPROCCIO METODOLOGICO----- 4
- III. ANALISI DELLO STATO DI FATTO ----- 5
- IV. VALUTAZIONE E CONCLUSIONI----- 9

## I. Motivazione e finalità dell'indagine sulla *leadership* digitale

Al comma 1, lettera e), l'articolo 24 della legge provinciale n. 10/1992 prevede che l'Organismo di valutazione debba redigere una relazione sulla legittimità, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa della Provincia e degli enti strumentali della stessa.

Di conseguenza tale incarico è stato incluso anche nel programma di lavoro per il 2021.

La trasformazione digitale è una delle sfide centrali pure per l'amministrazione provinciale e il suo personale dirigente. Il tema della *leadership* digitale – la dirigenza nell'era della trasformazione digitale – riveste quindi un ruolo chiave anche riguardo all'amministrazione pubblica agile. Il termine *leadership digitale* non descrive uno stile dirigenziale che mette al centro dell'attenzione soltanto le tecnologie, ma rappresenta invece una nuova cultura dirigenziale nell'era della trasformazione digitale.<sup>1</sup> La *leadership* digitale si discosta dall'attività direttiva tradizionale per diversi aspetti: il ruolo del dirigente è temporaneo (ascritto meno alla singola persona e percepito invece come un incarico) e integrativo, non duraturo e non focalizzato sulla struttura gerarchica; ne sono decisivi i principi e i processi, non la posizione e la gerarchia; le concertazioni e le riflessioni che permettono di fare delle valutazioni prendono il posto della delega di competenze e del controllo; vi è una cultura in cui si impara dagli errori, che va oltre il controllo e il sanzionamento della violazione delle regole.

L'obiettivo dell'indagine è quello di rilevare la situazione di fatto, analizzando ed esaminando da una parte le sfide e dall'altra le esigenze di sostegno – tenendo al contempo conto della dimensione individuale e di quella organizzativo-culturale – affinché la dirigenza virtuale e ibrida come parte integrante del lavoro direzionale possa riuscire al meglio.

## II. Ambito e approccio metodologico

In linea con la prescrizione di legge è stato scelto un approccio di valutazione integrativo: l'indagine è in primo luogo un'analisi organizzativa e di sistema, che tuttavia contiene anche alcuni elementi di una verifica di economicità.

La *leadership* digitale è stata scelta come oggetto di esame, sulla base di una valutazione professionale della sua importanza strategica e dei risultati e delle esperienze acquisite nel corso dell'analisi dell'introduzione del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale, svoltasi l'anno precedente.<sup>2</sup>

Base di partenza della valutazione è stato un apposito catalogo di domande che ha rappresentato uno strumento di lavoro centrale; tale catalogo è stato utilizzato per le interviste fatte a dirigenti selezionati dell'amministrazione provinciale (direttori e direttrici di ripartizione) nonché al direttore di un ente strumentale.

Nel periodo tra il 29 ottobre e l'11 novembre 2021 sono stati intervistati i dirigenti delle seguenti strutture: Ripartizione 24 – Sociale, Ripartizione 25 – Edilizia abitativa, Ripartizione 34 – Innovazione,

<sup>1</sup> Tobias Kollmann (2020), *Digital Leadership*, Springer Gabler, p. 28

<sup>2</sup> Relazione dell'Organismo di valutazione "L'avvio dello smart working nell'amministrazione provinciale" (2020), consultabile sul sito: <https://www.consiglio-bz.org/it/relazioni.asp>.

Ricerca, Università e Musei ed IPL, Istituto promozione lavoratori. Il Dipartimento Cultura italiana, Ambiente ed Energia, che aveva inizialmente chiesto di poter rispondere al questionario in forma scritta, alla fine non ha fornito informazioni.

Un questionario scritto sui temi del supporto attivo al cambiamento e sull'amministrazione agile è stato inviato al Direttore generale, e ha ottenuto risposta il 27 dicembre.

Riguardo al ruolo e al contributo dell'Ufficio sviluppo personale, con la finalità di sostenere la direzione virtuale e ibrida quale facente parte integrante del lavoro dirigenziale, il 19 novembre è stato intervistato il direttore d'ufficio competente; quest'ultimo, in seguito al colloquio, ha inviato ulteriori documenti.

L'illustrazione e l'analisi dei risultati delle interviste sono stati espletati in forma aggregata, in linea con gli obiettivi dell'indagine. Ciò è stato comunicato agli intervistati all'inizio del colloquio.

### III. Analisi dello stato di fatto

I compiti e le sfide che la classe dirigente dovrà affrontare in un mondo ormai digitalizzato vengono analizzati insieme al dirigente intervistato/alla dirigente intervistata, con riferimento ai quattro ambiti tematici seguenti: **la dirigenza virtuale e ibrida, il livello di maturità digitale, lo sviluppo del personale e l'amministrazione agile.**

A ogni ambito tematico è anteposta una breve introduzione (in corsivo), seguita dall'illustrazione dei punti salienti delle dichiarazioni del dirigente intervistato.

#### La dirigenza virtuale e ibrida

*Dirigere un team ibrido, che lavora in parte dall'ufficio e in parte da casa, porta con sé diverse sfide. I dirigenti e le dirigenti devono far fronte a nuove esigenze, il che determina un mutamento del loro ruolo, delle loro competenze e qualità, nonché del loro modo di comunicare e dirigere. Ciò si ripercuote anche sulla cultura dirigenziale all'interno dell'amministrazione provinciale e porta alla creazione di una nuova cultura di collaborazione ibrida.*

Rappresenta una grande sfida il fatto che i dipendenti e le dipendenti vantano diversi livelli motivazionali: chi era molto produttivo già prima dello smart working, lo è ancora, o rende addirittura di più, mentre altri collaboratori in smart working sono meno produttivi e meno raggiungibili e rischiano letteralmente di "andare persi". Lo smart working accentua quindi le discrepanze preesistenti. In linea generale si può dire che tra i singoli collaboratori e le singole collaboratrici ci sono grandi differenze nella percezione dello smart working. Lo smart working promette un migliore equilibrio tra famiglia e lavoro (soprattutto per i pendolari e le pendolari), offrendo anche svariate possibilità di autonomia organizzativa e maggiori responsabilità lavorative. La comunicazione con il proprio "team" nell'ambito della dirigenza virtuale e ibrida viene invece percepita e vissuta come qualcosa di ambivalente: da una parte è vero che i nuovi strumenti (soprattutto MS Teams) offrono la possibilità di svolgere il lavoro in tempi più rapidi, senza la necessità di spostarsi, in modo oggettivo e improntato alle soluzioni, il che rende più snello lo svolgimento di compiti dirigenziali quotidiani, ma la comunicazione digitale presenta anche dei limiti, ad esempio quando si tratta di instaurare o curare rapporti personali con nuovi collaboratori o di risolvere problemi o conflitti personali. Trovare l'equilibrio perfetto e la frequenza comunicativa ideale rappresenta un'altra sfida. In questo contesto sarebbe raccomandabile definire delle regole fondamentali a livello centrale (ad esempio delle linee

guida), per rendere la comunicazione più efficace e ridurre il numero di canali di comunicazione rispetto ad oggi. Viene ritenuto problematico che i dirigenti che rifuggono i conflitti “si nascondano dietro allo schermo”. Un’ulteriore sfida sta nel creare uno spazio di riflessione, di incontro e di dialogo interpersonale, anche quando i ritmi lavorativi sono elevati.

Per quel che riguarda il ruolo, le competenze e le qualità dei “leader digitali”, a parte le “classiche” mansioni da dirigente, è particolarmente importante anche l’empatia, che consente di comprendere cosa è possibile a livello digitale e cosa non lo è. Anche l’autogestione e lo sviluppo personale sono di centrale importanza, e vanno affrontate due prove cruciali: da un lato bisogna “stare al passo” con la tecnologia e dall’altro vanno amministrare grandi quantità di informazioni. Il dirigente/La dirigente è colui/colei che deve prendere decisioni e dare l’esempio, fungere da creatore di senso, motivatore ed ispiratore per la digitalizzazione nei confronti dei propri collaboratori.

Dal punto di vista della direzione a distanza, l’attuale regolamentazione dello *smart working* all’interno dell’amministrazione provinciale è valutata in modo assolutamente positivo: l’amministrazione provinciale ovvero la direzione generale ha reagito alla pandemia in modo rapido e flessibile, concedendo ai dirigenti margini decisionali e di manovra individuali. Rimangono però aperte alcune questioni relative alla tutela della salute e alla sicurezza sul lavoro, alla dotazione di dispositivi informatici e in generale al passaggio dello *smart working* da “modalità emergenziale” a “modalità di lavoro normale”.

La svolta digitale e innovativa, avviata dalla pandemia, ha anche contribuito alla creazione di una cultura di collaborazione ibrida all’interno dell’amministrazione provinciale. I nuovi strumenti digitali hanno dato buona prova di sé sotto molti aspetti e hanno supportato il buon andamento dell’azione amministrativa. La stessa cultura direzionale in parte viene descritta come invariata (sono cambiati solo gli strumenti a disposizione), in parte, a causa alla transizione digitale, vengono percepiti dei deficit relativi alla comunicazione tra le persone e al sostegno reciproco tra i dirigenti, che oggi sono più “soli”.

Alla domanda, come la Direzione generale intenda sostenere la trasformazione digitale, questa fa riferimento alla massima “fidarsi, semplificare, lasciare da parte”, che esprime la visione della Direzione generale per l’operato dei prossimi anni. I punti cardine sono la semplificazione, la standardizzazione e la digitalizzazione dei processi e procedimenti, per i quali fungono da colonne portanti un chiaro orientamento ai bisogni dei cittadini e delle cittadine (citizen-centric approach) e una governance basata sui dati. Per farlo, i dirigenti hanno a disposizione una “cassetta degli attrezzi” al passo con i tempi; la disponibilità tempestiva di dati relativi ai processi gestiti digitalmente rende possibile utilizzare questa base di dati come strumento dirigenziale per le decisioni da prendere. In sostanza si tratta di porre le fondamenta per un processo decisionale basato sui dati. Ne sono esempi concreti “PAB Goes Digital” e la concessione degli aiuti Covid alle PMI e a cittadini e cittadine, avvenuta digitalmente.

## **Livello di maturità digitale**

*Il livello di maturità digitale di un’organizzazione, tra le altre cose, richiede una visione chiara e la volontà di investire nelle competenze digitali. Quando il livello di maturità digitale è alto, le opportunità digitali vengono colte tempestivamente e le tecnologie digitali e le innovazioni aiutano a riconoscere nuove prospettive per l’organizzazione stessa.*

Per quanto riguarda il livello di maturità digitale dell’amministrazione provinciale, la situazione attuale viene descritta come problematica da parte dei dirigenti intervistati. La pandemia ha dato una forte spinta alla digitalizzazione (ad esempio gli “aiuti Covid”), ma molti progetti di digitalizzazione sul tavolo da tempo, stanno tuttora aspettando di essere realizzati, e un sistema a due binari per la concessione degli aiuti (in parte su carta, in parte in forma digitale) è estremamente complicato.

Per cogliere appieno il potenziale dei nuovi strumenti digitali (che non devono essere percepiti come un peso, ma devono aprire nuovi orizzonti), il loro impiego deve essere portato avanti sistematicamente dai vertici dell'amministrazione; è altresì assolutamente necessario prevedere corsi di formazione intensivi per i collaboratori e le collaboratrici, dato che una parte di loro, stando ai dirigenti, dispone di competenze limitate.

Non è riconoscibile una strategia digitale per l'amministrazione provinciale, ovvero un sistema complesso con vari strumenti, livelli e programmi, ma sarebbe da attuare quanto prima. Essa dovrebbe inoltre riuscire a raggiungere e coinvolgere anche i cittadini e le cittadine che non hanno competenze digitali.<sup>3</sup>

## Sviluppo del personale

*La leadership digitale prevede una gestione agile, orientata ai valori e proattiva.<sup>4</sup> I dirigenti e le dirigenti hanno il compito di accompagnare e promuovere la transizione digitale e di instaurare una nuova cultura dirigenziale. Se dovesse essere necessario un sostegno mirato dei dirigenti e delle dirigenti, l'Ufficio Sviluppo Personale può dare un suo contributo affinché la dirigenza virtuale e ibrida, quale parte integrante del lavoro dirigenziale, riesca al meglio.*

L'offerta dell'Ufficio Sviluppo Personale in merito alla leadership digitale è valutata come molto buona da parte dei dirigenti e delle dirigenti intervistati/e e che (fatta salva un'eccezione) ne hanno beneficiato in misura massiccia. In particolare, l'offerta di coaching, sia singolo che del *team*, per trattare questioni relative al lavoro dirigenziale nell'ambito dello *smart working*, ha avuto grande riscontro. I dirigenti e le dirigenti dell'amministrazione provinciale hanno usufruito, singolarmente ma anche con il *team*, di circa 150 ore di *coaching* nel periodo 2020/2021.

Il personale dirigente intervistato ha sottolineato il ruolo dello sviluppo del personale come leva del cambiamento; in particolare è stata anche evidenziata l'importanza della preparazione e dell'accompagnamento di nuovi/e dirigenti.

Nonostante il programma di attività 2021/22 dell'Ufficio Sviluppo personale<sup>5</sup> non preveda esplicitamente una strategia a sostegno della *leadership* digitale, essa vi è contenuta implicitamente e viene attuata tramite varie iniziative (in particolare negli ambiti "misure di accompagnamento della trasformazione digitale", misure per lo sviluppo del lavoro agile (*smart working*), "sviluppo e rafforzamento dei dirigenti").

L'Ufficio Sviluppo personale sostiene i dirigenti e le dirigenti con svariate misure negli ambiti della *leadership* digitale e del lavoro collaborativo (con le nuove possibilità di Office 365, in particolare OneNote e Planner): *coaching*, *webinar* sulla *digital leadership*, videolezioni sullo *smart working* e biblioteca digitale come espressione della crescente importanza dell'apprendimento asincrono. Il direttore dell'Ufficio Sviluppo personale ha fornito una panoramica dettagliata sugli eventi e sulle iniziative svolte nell'ambito della *leadership* digitale che verranno estese anche al 2022 in collaborazione con altre amministrazioni all'interno dell'Euregio e con la tsm - Trentino School of Management. A partire da aprile 2020 in collaborazione con la Ripartizione Informatica sono stati organizzati 19 *training online* per personale dirigente sulla *leadership* digitale. Questi *training* sono stati registrati e messi a disposizione, insieme ad altri video tutorial e al materiale del corso, nella biblioteca digitale sulla pagina intranet dell'Ufficio Sviluppo personale. Il direttore d'ufficio ha sottolineato

<sup>3</sup>Secondo un attuale sondaggio dell'IPL sull'e-government la maggioranza dei cittadini e delle cittadine ritiene che il rapporto con l'amministrazione provinciale sia peggiorato a causa dell'offerta online troppo complicata.

<sup>4</sup> Tobias Kollmann (2020), *Digital Leadership*, Springer Gabler, p. 117.

<sup>5</sup> Delibera della Giunta provinciale n. 367 del 27 aprile 2021.

l'importanza di trasmettere un *digital mindset*, un punto da considerare in modo particolare nell'attuazione concreta di progetti di digitalizzazione. Esiste una collaborazione con la Ripartizione Informatica e con la Società Informatica Alto Adige che prevede l'integrazione della promozione del *digital mindset* nei loro progetti. Allo stesso tempo vi è anche il sostegno da parte della Direzione generale.

## Amministrazione agile<sup>6</sup>

*Un'organizzazione agile<sup>7</sup> è caratterizzata dalla possibilità di adattarsi in modo veloce, flessibile e resiliente ai cambiamenti e alle nuove esigenze; questo modus operandi adattativo e al contempo proattivo e anticipatorio presuppone una cultura aperta, orientata all'apprendimento continuo, alla messa in discussione e al superamento di cose note, e alla sperimentazione tollerante nei confronti degli errori (apprendere grazie agli errori).*

Il termine "amministrazione agile" non è noto alla maggior parte del personale dirigente interpellato, e di conseguenza non sono stati applicati metodi di lavoro agile (Scrum<sup>8</sup>, Kanban<sup>9</sup>, Kaizen<sup>10</sup> ecc.). Ciononostante, il personale dirigente afferma di cedere responsabilità a *team* trasversali agli uffici, che lavorano a determinati progetti o miglioramenti di processi. Si tratta dunque di un approccio che rappresenta uno stile di dirigenza agile, nel quale si vive una gerarchia piatta. Alcuni/e dirigenti sottolineano espressamente la necessità di pensare a gerarchie piatte ovvero di ripensare completamente le strutture gerarchiche e i ruoli dirigenziali.

I nuovi modelli di lavoro cambiano anche l'organizzazione. Ad esempio, andrebbe ripensato completamente il ruolo delle segreterie e dovrebbero essere messi a disposizione di tutte le unità organizzative dei *team* di supporto trasversali, permettendo alle unità specializzate di concentrarsi sul *core business*. La semplificazione e la digitalizzazione dei processi offrono la possibilità di strutturare un'organizzazione in un modo nuovo.

In relazione al concetto dell'amministrazione agile, la Direzione generale parte dall'assunto che, in particolare, dal succitato progetto "PAB goes digital" scaturirà un processo di trasformazione agile che riguarderà le competenze del personale e, oltre a ciò, anche la cultura dell'organizzazione. Nell'ottica di un'amministrazione digitale, l'implementazione dello *smart working* assume un ruolo centrale, insieme alla digitalizzazione e alla leadership digitale, cosa che a sua volta determinerà un cambiamento culturale dell'organizzazione amministrativa.

<sup>6</sup> Per ulteriori informazioni sull'amministrazione agile consultare il sito <https://agile-verwaltung.org/> (n.d.t.: disponibile soltanto in lingua tedesca)

<sup>7</sup> Il punto di partenza storico per il tema dell'organizzazione agile è stato il Manifesto agile.

Nel febbraio 2001 è stato formulato il Manifesto agile (dall'inglese Manifesto for Agile Software Development, in breve Agile Manifesto) che comprende 4 principi: gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti; il software funzionante più che la documentazione esaustiva; la collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti; rispondere al cambiamento più che seguire un piano (da Wikipedia, consultato il 9/12/2021).

<sup>8</sup> Il framework di lavoro agile Scrum prevede determinati ruoli, artefatti ed eventi. Scrum si basa su team di sviluppo interdisciplinari, il cui lavoro è suddiviso su diversi sprint. Jan Fischbach, Scrum - in kurzen Iterationen zum Ziel, pp. 65 in Agile Verwaltung - wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Springer Gabler, 2018.

<sup>9</sup> **Kanban** funziona in base a una serie di regole, scaturite sempre da un incarico da parte di un cliente. Il Kanban-board rende visibile il flusso del lavoro e le connessioni Frederic Jordan, Kanban: Ursprung, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Wirkungsweise, pp. 55 pin Agile Verwaltung - wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Springer Gabler, 2018.

<sup>10</sup> **Kaizen** definisce sia uno stile di vita e una filosofia di lavoro giapponese, sia un concetto metodologico al cui centro vi è la ricerca del miglioramento continuo. Il miglioramento avviene mediante un perfezionamento graduale e puntuale o un'ottimizzazione di un prodotto o processo. Thomas Michl, Agile Selbst- und Teamorganisation mit Personal Kanban, p. 90 in Agile Verwaltung - wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Springer Gabler, 2018.



## IV. Valutazione e conclusioni

### Leadership digitale

La leadership digitale come stile e cultura di dirigenza implica l'utilizzo di nuovi metodi e strumenti ed è al contempo espressione di apertura, agilità, lavoro di rete e partecipazione di tutto il personale.

Le interviste ad alcuni/e dirigenti dell'amministrazione provinciale e di un ente strumentale dimostrano la consapevolezza della sfida particolare connessa alla leadership virtuale e ibrida. I/le dirigenti riflettono quindi sul loro ruolo, sulle competenze e sulle loro capacità in un contesto di cambiamento, cosa che per alcuni di loro si ripercuote direttamente sullo stile e sulla cultura dirigenziale.

In questo contesto, allo sviluppo del personale è affidato un importante compito di sostegno, che l'ufficio competente ha accolto proattivamente sin dall'inizio della pandemia. L'ampio ventaglio di offerte, dalla formazione per le competenze digitali al *coaching* per lo *smart working*, è stato sfruttato dalla maggior parte dei/delle dirigenti e valutato come molto utile.

È quindi certamente opportuno che l'Ufficio Sviluppo personale continui a offrire queste misure nell'ambito della *leadership* digitale.

### Amministrazione agile

Le possibilità tecnologiche della digitalizzazione e l'organizzazione agile vanno di pari passo: se l'organizzazione non fosse agile, la digitalizzazione non sarebbe attuabile in molti campi e, viceversa, senza digitalizzazione non sarebbe necessario abbandonare il concetto di piramide.<sup>11</sup>

Nella letteratura specialistica la struttura organizzativa agile è vista come complementare a quella gerarchica classica. Si parla di organizzazione bimodale<sup>12</sup> come futuro modello organizzativo per l'amministrazione pubblica: oltre alla classica organizzazione amministrativa (per operazioni continue standardizzate) che garantisce stabilità e continuità grazie alla sua struttura gerarchica e ai suoi silos di competenze, si crea una struttura organizzativa agile (per le innovazioni e le reazioni veloci) che si distingue grazie alla rete organizzativa eterarchica, alla cultura dell'apertura e allo sperimentare che tollera gli errori. Stabilità e agilità, gerarchia e strutture simili a reti: un'organizzazione che guarda al futuro ha bisogno di entrambi.

In questo senso anche gli incarichi speciali ai sensi dell'articolo 17/bis della legge provinciale n. 10/1992 sono espressione di un'organizzazione amministrativa agile.

Ogni amministrazione che voglia introdurre metodi agili deve elaborare e diffondere, nella sua organizzazione e con essa, delle visioni che si orientino ai valori. "Le amministrazioni non possono più limitarsi a essere esecutrici di leggi e regole decise altrove. Sono (nuovamente) chiamate a essere ideatrici di soluzioni per la società. Soltanto così è sensato applicare metodi agili."<sup>13</sup>

Le strutture organizzative e i metodi di lavoro agili<sup>14</sup> in futuro dovrebbero essere maggiormente considerati anche dall'amministrazione provinciale, per poter rispondere in modo adattivo al continuo

<sup>11</sup> Sara Niese in un'intervista alla Südtiroler Wirtschaftszeitung, SWZ Nr. 34/2019. Con piramide in questo caso si intende la struttura gerarchica.

<sup>12</sup> Die öffentliche Verwaltung muss sich neu erfinden, in Innovative Verwaltung 1-2/2019, p. 28.

<sup>13</sup> Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung, in: Innovative Verwaltung 5/2017, p. 30.

<sup>14</sup> Agile Arbeitsformen in der Verwaltung einführen, in: Innovative Verwaltung 1-2/2020, pp. 14.

cambiamento dell'ambiente VUCA<sup>15</sup>. È quindi indispensabile un commitment del vertice dell'amministrazione e di tutto il personale in questo senso.

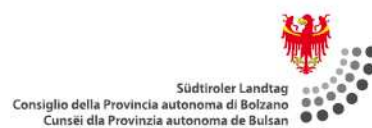
20/01/2022

f.to  
Elena Eccher

f.to  
Wolfgang Bauer

---

<sup>15</sup> VUCA" è l'acronimo di "volatility" ("volatilità"), "uncertainty" ("incertezza"), "complexity" ("complessità") e "ambiguity" ("ambiguità") che si riferisce alle caratteristiche del mondo moderno.



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

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