

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Il Project Management negli enti dipendenti dalla Provincia - IPL, Eurac e NOI

Ai sensi della legge provinciale n. 6/22, articolo 50, comma 1, lettera e)

AUDITOR: Irmgard Prader
Cinzia Flaim

TRADUZIONE: Ufficio traduzioni del Consiglio Provinciale

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà 66

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

dicembre 2022

INDICE

I. MOTIVAZIONE E FINALITÀ DELL’AUDIT -----4

II. QUADRO NORMATIVO E REGOLATORIO -----6

III. OGGETTO, AMBITO E METODOLOGIA DELL’AUDIT -----8

IV. BREVE PRESENTAZIONE DEGLI ENTI SELEZIONATI -----9

V. ANALISI E VALUTAZIONE ----- 12

VI. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI ----- 16

I. MOTIVAZIONE E FINALITÀ DELL'AUDIT

Ai sensi della legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6, e successive modifiche, "Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale", articolo 50, comma 1, lettera e), l'Organismo di valutazione "redige una relazione sulla legittimità, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa della Provincia e degli enti dipendenti".

In base alla relazione dell'Organismo di valutazione del dicembre 2021 "Il sistema di controlli interni nel project management sull'esempio di alcuni progetti della Provincia autonoma di Bolzano"¹, verrà esaminata la messa in opera effettiva del Project Management (di seguito PM) in tre enti dipendenti dalla Provincia. Con tale indagine ci si propone di promuovere misure atte a garantire un'attuazione efficiente ed economica degli obiettivi dei progetti.

La decisione di estendere agli enti dipendenti l'indagine sul PM è stata adottata in base ad una ricerca nella letteratura sull'argomento, ad una ricerca sui siti internet degli enti dipendenti e ad una valutazione di alcuni fattori di rischio da parte degli auditor. L'esame delle relazioni sull'attività di diversi enti dipendenti permette di affermare che in tali enti il lavoro a progetto svolge un ruolo significativo.

La crescente importanza del PM nella pubblica amministrazione, già rilevata lo scorso anno, è confermata da più fonti.

- Negli ultimi 12 mesi anche la letteratura specialistica professionale si è occupata sempre più di questo ambito², e cita come principali cause del fallimento di progetti nella pubblica amministrazione i seguenti fattori: scarsa capacità di controllo dei costi e dei tempi, mancanza di un sistema per la gestione delle modifiche, carenza nella definizione dei requisiti, scarso livello di documentazione, rischi non valutati con attenzione.
- Le Corti dei conti di diversi Paesi richiamano spesso l'importanza della qualità del PM. Le ragioni continuano a essere, in parte, "**pluriennali ritardi nei progetti, aumento incontrollato dei costi e limitata funzionalità**".³
- La letteratura, tra i **vantaggi** dei progetti realizzati professionalmente per la pubblica amministrazione⁴, menziona:
 - a) i compiti complessi possono essere gestiti in modo più strutturato e con maggiore successo;
 - b) i rischi possono essere identificati e gestiti sistematicamente;
 - c) gli oneri possono essere ridotti attraverso una cooperazione migliore e coordinata;
 - d) vengono rese possibili e promosse nuove forme di partecipazione, ad esempio degli stakeholder;
 - e) si promuove una cultura della collaborazione e dell'apprendimento condiviso e si migliora il flusso della comunicazione e delle informazioni.

¹ https://www.consiglio-bz.org/download/2021_IKS-Projektmanagement_it.pdf

² P. es., al PM nel settore pubblico è dedicato il n. 12/2021 della rivista specializzata *Innovative Verwaltung* (www.innovative-verwaltung.de, Verlag Springer Professional). Vi si trovano i seguenti articoli: "Projektmanagement professionalisieren" e "Agiles Projektmanagement heißt nicht, die Krawatte auszuziehen".

Vedi anche "Il project management nella Pubblica Amministrazione", *Azienditalia* 3/2022, p. 585 sgg.

³ Vedi p. es. Bayerischer Oberster Rechnungshof, Rechnungshof Baden-Württemberg, Thüringer Rechnungshof, Jahresbericht 2022, p. 77 sgg.

⁴ M. Groß, "Projektmanagement professionalisieren", *Innovative Verwaltung* 12/2021, p. 10 sgg.

- Il tema sta assumendo particolare importanza a livello europeo e nazionale, nonché a livello dell'amministrazione provinciale altoatesina, con l'attuazione dei progetti previsti nell'ambito del piano Next-Generation EU⁵ di cui al regolamento (UE) n. 2021/241. Nell'amministrazione provinciale altoatesina sono in corso diverse procedure di selezione⁶ per l'assunzione temporanea di 65 dipendenti per l'attuazione di progetti approvati nell'ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)⁷.
- Il PM svolge un ruolo essenziale anche per il successo dei progetti di partenariato pubblico-privato (PPP). Si richiama al riguardo l'audit dell'Organismo di valutazione sul sistema di controllo interno nei partenariati pubblico-privati del 2018⁸.
- Anche al livello degli enti locali, la formazione e l'esperienza nel PM fanno ormai parte dei requisiti per l'assegnazione d'incarichi di vertice⁹.

In questo quadro verrà esaminato il PM negli enti dipendenti, per accertare se ed in quale misura sia uno strumento utile ad indirizzare le diverse attività relative ai progetti al fine di raggiungerne gli obiettivi in termini di qualità, tempo e denaro.

⁵ Il piano NextGenerationEU è uno strumento temporaneo per la ripresa da oltre 800 miliardi di euro, che contribuirà a riparare i danni economici e sociali immediati causati dalla pandemia di coronavirus all'economia e alla società nell'UE. Nel quadro di questo strumento gli Stati membri elaborano i propri piani di ripresa e resilienza.

⁶ <https://www.provincia.bz.it/amministrazione/personale/impiego-provinciale/concorsi/procedura-di-selezione-pnrr.asp>

⁷ Per informazioni dettagliate sul PNRR vedi <https://www.provincia.bz.it/politica-diritto-relazioni-estere/europa/finanziamenti-ue/next-generation-eu-e-pnrr-alto-adige.asp>

⁸ https://www.consiglio-bz.org/download/2018_Sistema_controlli_interni_Fuerstenburg_IT.pdf

⁹ Vedi ad esempio la posizione del direttore generale dell'Azienda servizi municipalizzati di Merano, https://www.swmeran.it/documents/11555127/21280278/Direttore_Generale.pdf/d1c87037-1d28-4682-8faa-91464b93fd5e

II. QUADRO NORMATIVO E REGOLATORIO

Ai fini della descrizione del quadro normativo e regolatorio del PM si rinvia alla relazione di questo Organismo "Il sistema di controlli interni nel project management sull'esempio di alcuni progetti della Provincia autonoma di Bolzano"¹⁰ del dicembre 2021. In questa sede vengono presentati nuovi sviluppi normativi ovvero integrazioni, in particolare le sovrapposizioni fra il PM ed altre discipline.

A) SOVRAPPOSIZIONI FRA PROJECT MANAGEMENT E ALTRE DISCIPLINE

Per la definizione di progetto e di PM, la norma DIN 69901 dell'Istituto tedesco di normazione continua a rappresentare lo standard.¹¹

In ogni caso, il PM non è una scienza a sé stante, ma piuttosto un insieme di metodi e strumenti e un approccio sistematico. Pertanto, il PM è strettamente legato ad altre discipline dirigenziali. Tali collegamenti saranno ora richiamati in sintesi.

Project management e gestione dei processi

Il PM riguarda normalmente progetti unici e nuovi, che vengono gestiti indipendentemente dall'attività quotidiana. La gestione dei processi serve a ottimizzare i processi standard dell'organizzazione. In pratica, accade che l'analisi ed il miglioramento dei processi siano oggetto di un progetto e che i processi vengano modificati da progetti. Anche il PM può essere un processo standardizzato all'interno dell'organizzazione.

Project management e management della qualità

Il management della qualità fa parte di ogni progetto, per garantirne la qualità dei risultati. I relativi oneri devono essere previsti in ogni progetto. Il miglioramento della qualità del lavoro, dei prodotti, dei servizi e dei processi può essere a sua volta oggetto di un progetto.

Project management e change management

Oggetto del change management sono i cambiamenti fondamentali di strutture, processi o strategie. Tali cambiamenti vengono di solito introdotti in forma di progetto, e la loro gestione avviene quasi esclusivamente in tale forma.

Project management e management strategico

Tutte le attività del progetto devono sempre essere orientate agli obiettivi generali dell'organizzazione. Una differenza fondamentale è che il PM si riferisce a progetti con una data di conclusione stabilita e un obiettivo chiaro, mentre la gestione strategica è a lungo termine e permanente, per garantire la continuità dell'organizzazione.

Project management e management delle crisi

Le cause delle crisi dei progetti devono sempre essere ricercate e analizzate in base al progetto specifico.

La maggior parte di tali crisi è dovuta ad una strutturazione inadeguata ovvero a conflitti tra persone o gruppi di persone. Le crisi dei progetti possono essere previste attraverso gli indicatori di crisi, se il gruppo dei collaboratori è consapevole dell'importanza di tali indicatori. Tenendo coerentemente conto di essi ed adottando misure adeguate, molte crisi di progetto possono essere tempestivamente contenute e

¹⁰ https://www.consiglio-bz.org/download/2021_IKS-Projektmanagement_it.pdf

¹¹ Ricordiamo, sinteticamente, che un progetto si differenzia in modo significativo dall'attività quotidiana e dall'organizzazione lineare e presenta le seguenti caratteristiche: unicità dell'approccio; un compito chiaro con un obiettivo SMART (S= specifico, M= misurabile, A= accettato, R= realistico, T= a termine), che richiede un lavoro interdisciplinare; una data d'inizio e una per la fine; condizioni temporali, finanziarie, di personale e di altro genere; un'organizzazione specifica per il progetto.

Il PM comprende l'insieme dei compiti, delle tecniche e degli strumenti gestionali necessari alla struttura organizzativa e operativa per avviare, definire, pianificare, dirigere e completare con successo un progetto.

spesso anche del tutto evitate. In caso di crisi di progetto, il processo di gestione di tale crisi - che è di norma strettamente legato alla gestione dei conflitti - diventa una parte essenziale del PM.¹² Per tutti i progetti, è assolutamente imprescindibile essere consapevoli della necessità di un'adeguata pianificazione professionale iniziale.¹³

B) LINEE GUIDA A LIVELLO INTERNAZIONALE, NAZIONALE E PROVINCIALE

A livello internazionale, non ci sono nuovi sviluppi nelle linee guida per il PM.

A livello comunitario e nazionale ci si concentra attualmente sull'attuazione delle misure del PNRR basate sui risultati (performance-based).¹⁴ Il PM si basa sulla gestione del ciclo di progetto (GCP ovvero PCM, Project Cycle Management)¹⁵, introdotto dalla Commissione europea all'inizio degli anni '90 per i progetti dell'Unione. Trattasi di una sequenza di sei fasi standardizzate.¹⁶

La Circolare del direttore generale dell'amministrazione provinciale altoatesina n. 18 del 24 novembre 2022, "Importanti indicazioni per l'attuazione delle misure PNRR", indirizzata anche agli enti strumentali della Provincia, fa riferimento all'estesa normativa comunitaria e nazionale.

Riguardo al PM è opportuno ricordare alcuni punti chiave:

- nell'attuazione di progetti nell'ambito del PNRR la governance svolge un ruolo centrale. A livello nazionale si è adottato un modello di governance multilivello;
- le componenti essenziali di questo modello sono il monitoraggio dell'avanzamento procedurale del progetto, la rendicontazione e il controllo. Per ogni progetto vengono definiti degli indicatori, il cui raggiungimento dev'essere monitorato dal soggetto attuatore del progetto. Per registrare continuamente e tempestivamente l'avanzamento finanziario e procedurale nonché per monitorare costantemente le "milestone" (obiettivi qualitativi) e i "target" (obiettivi quantitativi) europei e nazionali del piano viene utilizzato il sistema informatico nazionale ReGis. Il raggiungimento di questi obiettivi è un prerequisito per i pagamenti dell'UE allo Stato;
- prevenire la corruzione e le frodi è essenziale, per non esporre le risorse finanziarie a gestioni illecite. Per questo sono previste le seguenti misure: separazione delle funzioni, rotazione del personale, apposite dichiarazioni attestanti l'assenza di conflitti d'interessi e di situazioni d'incompatibilità, obblighi di pubblicazione, whistleblowing, e infine la tracciabilità delle spese.

Sul sito della Provincia la task force PNRR ha anche attivato il portale "Attuazione del PNRR in Alto Adige"¹⁷.

Nel 2022 l'amministrazione provinciale altoatesina ha compiuto un passo importante per il **riconoscimento del PM come forma di lavoro**: per la prima volta, il PM è stato disciplinato per legge. La legge provinciale 21 luglio 2022, n. 6. "Disciplina della dirigenza del sistema pubblico provinciale e ordinamento dell'Amministrazione provinciale", prevede infatti, all'articolo 41¹⁸, la possibilità di progetti che coinvolgano più dipartimenti, ripartizioni e uffici. Ora finalmente si possono creare gruppi di lavoro

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

¹³ Vedi S. Rietz, L. Schneider, "Wie entwickelt sich das Projektmanagement, und warum? Ein Blick weit hinaus über das Pro & Contra der Agilität", congresso, *PM-Forum Digital*, 10-11-2022

¹⁴ Il PNRR riguarda sei "missioni": digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute. Vedi al riguardo le informazioni della presidenza del Consiglio dei ministri, <https://italiadomani.gov.it>

¹⁵ Vedi M. Cistaro, "Il project cycle management per la realizzazione dei progetti previsti dal PNRR", *Azienditalia* 6/2022, p. 1062 sgg.

¹⁶ Programmazione, identificazione, formulazione, finanziamento, realizzazione, valutazione.

¹⁷ <https://www.provincia.bz.it/it/default.asp>

¹⁸ "Fatti salvi gli eventuali altri strumenti disponibili, per la realizzazione e gestione dei progetti che coinvolgono più dipartimenti, ripartizioni o uffici possono essere adottate, per la durata degli stessi, forme idonee di gestione progettuale."

interdisciplinari comprendenti più unità organizzative, che possono essere ufficialmente collocati al di fuori dell'organizzazione lineare.

La legge sulla dirigenza prevede inoltre, agli articoli 10 e 11, la possibilità di assegnare incarichi speciali strategici e complessi per la realizzazione di progetti di grandi dimensioni e complessità.

III. OGGETTO, AMBITO E METODOLOGIA DELL'AUDIT

La popolazione statistica per la selezione dei soggetti a base del rischio è costituito dagli enti controllati della Provincia, che si suddividono in enti pubblici vigilati, società partecipate ed enti di diritto privato controllati.

Fra tutti questi sono stati selezionati tre enti, uno per ogni tipologia, i cui progetti, quanto al contenuto, operano negli ambiti e per i gruppi di clienti più diversi.

Oggetto dell'audit è la verifica del PM, e precisamente non unicamente con riferimento a singoli progetti, ma alla relativa gestione a livello della singola organizzazione.

I progetti finanziati con fondi dell'UE invece non sono oggetto di questo audit, perché seguono un iter ben definito con un sistema di governance multilivello, presentano scarso margine decisionale e vengono controllati dalle autorità specificatamente preposte.

La verifica riguarda tre enti controllati:

- Istituto per la promozione dei lavoratori (IPL), per gli enti pubblici vigilati;
- NOI spa per le società partecipate;
- Eurac Research per gli enti di diritto privato controllati.

La verifica si basa sulle linee guida interne per l'attività di audit e di consulenza dell'Organismo di valutazione, sugli standard professionali dell'IIA (Institute of Internal Auditors), le norme di verifica dell'INTO-SAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), il modello delle tre linee di difesa ("Three-Lines-of-Defense-Model") nel suo adattamento per il PM, e lo standard di revisione DIIR n.4, "Verifica dei progetti da parte della revisione interna".¹⁹

L'elemento essenziale dello standard di revisione DIIR n. 4 è il cosiddetto "cubo", rappresentante le tre dimensioni della verifica di un progetto: ambito, estensione e obiettivi della verifica.

Applicando il cubo, il presente audit si focalizza sulla verifica del PM (= ambito), relativamente a determinati progetti (= estensione), riguardo a sicurezza, adeguatezza e sostenibilità nel futuro (= obiettivi).

Gli ambiti della verifica sono i seguenti:

- organizzazione del progetto
- management dei rischi e della qualità
- management della comunicazione
- management degli stakeholder

Le rilevazioni sono state effettuate mediante interviste strutturate e personali ai direttori o ai responsabili (due in presenza e una in videoconferenza). Le tre interviste, ciascuna della durata di due-tre ore, sono state condotte tra il 10 e il 18 novembre 2022.

¹⁹ Deutsches Institut für Interne Revision e.V., *DIIR Revisionsstandard Nr. 4*, versione 3.0, prima edizione dell'agosto 2008 ed edizione completamente rivista del settembre 2019

IV. BREVE PRESENTAZIONE DEGLI ENTI SELEZIONATI

ISTITUTO PER LA PROMOZIONE DEI LAVORATORI (IPL)

L'IPL è un ente strumentale della Provincia, attivo dal 1° gennaio 1995 e appartenente al Sistema statistico provinciale. Dal 2020 l'IPL è anche ufficialmente riconosciuto come istituto di ricerca statistica da Eurostat e Comstat (Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica). Soggetti promotori dell'Istituto sono i sindacati ASGB, CGIL/AGB, CISL/SGB, UIL/SGK, le associazioni sociali KVV e ACLI e la Provincia autonoma di Bolzano.

L'IPL assume iniziative per promuovere professionalmente, economicamente e socialmente i lavoratori senza ledere l'autonomia contrattuale delle organizzazioni sindacali. Inoltre, l'Istituto fornisce all'opinione pubblica, ai gruppi d'interesse e alla politica provinciale analisi scientificamente fondate, interpretazioni e raccomandazioni operative. L'obiettivo prioritario è il "miglioramento delle condizioni professionali, economiche e sociali di tutti i lavoratori." L'attività è suddivisa in quattro ambiti: ricerca, consulenza, formazione, informazione/comunicazione.

Il Consiglio d'istituto determina l'indirizzo strategico; la Giunta d'istituto è l'organo decisionale. L'IPL è finanziato in gran parte dalla Provincia.²⁰

Alcuni dati al 31 dicembre 2021:

- 6 dipendenti dell'amministrazione provinciale, di cui 2 a tempo parziale al 75%, 2 tirocinanti con contratto privatistico a tempo determinato;
- bilancio annuale: 360.300 euro, di cui 300.000 assegnati dalla Provincia e 60.000 di contributo spese da parte dell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino per il progetto EWCS (European Working Conditions Survey/Indagine europea sulle condizioni di lavoro).

L'attività di progetto dell'IPL comprende progetti in tutti e quattro gli ambiti di attività, dalla ricerca e analisi fino alla formazione e alla statistica. I due progetti più ampi e complessi svolti finora sono la prima indagine europea sulle condizioni di lavoro a livello regionale (EWCS) nel 2016, e la sua replica nel 2021. Ogni anno vengono completati tre o quattro progetti di notevoli dimensioni.

NOI²¹ spa

"NOI SpA, società integralmente partecipata dalla Provincia, ha lo scopo di contribuire allo sviluppo economico e sociale dell'Alto Adige, in particolare aumentando la capacità di ricerca e innovazione dell'Alto Adige, delle sue imprese e delle sue istituzioni, sostenendo la Provincia nell'attuazione di progetti, anche infrastrutturali."²²

NOI spa gestisce il NOI Techpark e ne cura l'ulteriore sviluppo. Si propone come centro di ricerca applicata e innovazione nonché come snodo tra ricerca ed economia, con il fine di usare la ricerca con profitto. Le attività si concentrano su quattro promettenti settori tecnologici: Green, Food & Health, Digital, Automotive & Automation.²³

L'attività di NOI spa riguarda due ambiti:

- offerta di servizi (prestazioni) alle imprese, al fine di garantirne la necessaria qualità dell'innovazione. NOI offre attualmente diversi servizi: Labs (laboratori), Tech Transfer (trasferimento di tecnologie),

²⁰ Vedi piano della performance dell'IPL 2022-2024

²¹ NOI significa "Nature of Innovation", ma richiama anche il tedesco "neu" e l'italiano "noi".

²² Dalla delibera della Giunta provinciale n. 356/2022

²³ Vedi <https://noi.bz.it/it/chi-siamo>

Start up Incubator (nuovi modelli imprenditoriali), Innovation Management (assistenza per l'innovazione nelle aziende), Area & Spaces (locali per iniziative, uffici e laboratori), EU-Opportunities (piattaforma per bandi e progetti europei, Open Data Hub (piattaforma per turismo e mobilità) e Public Engagement (NOI Techpark per la popolazione);

- ampliamento del parco attraverso la realizzazione di nuove infrastrutture a Bolzano e Brunico.

I progetti più importanti sono il completamento del NOI Techpark di Brunico, previsto per la primavera del 2023, e la nuova facoltà d'ingegneria dell'Università di Bolzano, le cui attività inizieranno al Techpark nell'inverno 2023/24.

Di queste attività si occupano 70 collaboratori/collaboratrici, organizzati in tre ambiti (Labs, Start-ups & Operations; Innovation Management & Tech-Transfer Service; Building & Development) e in 14 unità. La governance è svolta dal consiglio di amministrazione.

Come società in house della Provincia, NOI spa rientra fra le società partecipate. Socio unico è la Provincia autonoma di Bolzano. NOI spa nasce all'inizio del 2019 dalla fusione fra la Business Location Südtirol-Alto Adige (BLS), già responsabile della realizzazione del parco tecnologico di Bolzano, e la filiale della IDM Südtirol-Alto Adige, che si era precedentemente occupata del NOI Techpark e di temi relativi all'innovazione. Il NOI Techpark è entrato in funzione nel 2017. Collabora intensamente con: Libera università di Bolzano (quattro nuovi laboratori nel 2021), Centro di sperimentazione Laimburg, Eurac Research, Azienda sanitaria dell'Alto Adige, CasaClima, Fraunhofer Italia.

Il mandato istituzionale di NOI spa è regolato da un contratto di servizio, approvato annualmente dalla Giunta provinciale insieme al programma di attività e agli investimenti.²⁴ Quest'anno il finanziamento da parte della Provincia autonoma di Bolzano ammonta a 11,5 milioni di euro per spese correnti IVA inclusa, più 3,3 milioni di euro per investimenti.

Alcuni dati sul 2021:²⁵

- al NOI Techpark lavorano 1.000 persone provenienti da 15 Paesi, e la loro età media è di 32 anni;
- il 55% di collaboratori e collaboratrici è altamente qualificato;
- hanno usufruito dei servizi e dei laboratori 816 clienti, di cui 663 aziende;
- il 63% dei clienti proviene dall'Alto Adige;
- 88 aziende hanno una sede alla NOI;
- il 98% della superficie affittabile di 16.700 m² è occupato;
- i finanziamenti di terzi ai gruppi di ricerca della NOI ammontano a 11,5 milioni di euro;
- sono operativi 41 laboratori, su commissione di 294 aziende nell'ambito di progetti di ricerca e sviluppo e di diversi servizi;
- i costi di gestione dei laboratori sono finanziati al 44% da terzi;
- supervisione di 595 progetti di ricerca e sviluppo nel 2021, 114 dei quali con finanziamento dall'UE, per un bilancio complessivo di 31,5 milioni di euro, di cui 9 milioni di finanziamento dall'UE.

Le attività progettuali di NOI spa riguardano soprattutto lo svolgimento di progetti infrastrutturali; questi però non sono oggetto della presente analisi. Lo Open Data Hub e il Kitchen Lab sono due progetti nell'ambito dei servizi, gestiti dalla stessa NOI. Tutti gli altri progetti rientrano nell'ambito amministrativo, per migliorare i servizi e i processi aziendali (p. es. risorse umane, sistema di gestione dei laboratori). Il compito principale di NOI spa – cioè la creazione di condizioni ideali per le attività progettuali dei propri clienti – si svolge in gran parte sotto forma di progetti.

²⁴ Per il programma di attività e il contratto di servizio, vedi delibera della Giunta provinciale n. 356 del 24 maggio 2022

²⁵ Vedi NOI Techpark, Report annuale 2021

EURAC RESEARCH

Eurac si è affermato, a livello regionale e internazionale, come organismo per la ricerca e la diffusione di conoscenze.

La base giuridica è stata creata con legge provinciale 29 ottobre 1991, n. 31, “Partecipazione della provincia all'Accademia Europea di Bolzano per la ricerca applicata ed il perfezionamento professionale”. La fondazione è avvenuta nell'aprile 1992.

“Ci siamo posti l'obiettivo di rendere la ricerca più aperta, trasparente e accessibile, in modo che altri possano contribuire al nostro lavoro, capirlo, rivederlo e utilizzarlo a loro volta, affinché le conoscenze possano essere condivise e arrivare più rapidamente alla società. Con pubblicazioni, progetti, iniziative e premi, il 2021 è stato tutto all'insegna di tale apertura.”²⁶

Alcuni dati:

- il lavoro di ricerca si è svolto in 11 istituti²⁷ e 5 centri²⁸;
- al NOI Techpark si trovano operatori di 15 laboratori, più la camera climatica estrema terraXcube;
- tre brevetti attivi e tre domande di brevetto in fase di registrazione;
- 600 collaboratori da 45 Paesi (34 lingue parlate), di cui:
 - 16 con abilitazione
 - 194 con dottorato di ricerca
 - 78 dottorande e dottorandi
 - 53% donne, 47% uomini;
- offre più di 80 posti di dottorato;
- collaborazioni con 1.300 partner internazionali di tutti i continenti
 - 957 partner in progetti di ricerca
 - 169 aziende ed enti hanno commissionato degli studi
 - 185 istituzioni presenti attraverso diversi contratti di collaborazione;
- svolgimento di 86 progetti dell'UE dal dicembre 2021;
- bilancio complessivo: 55,3 milioni di euro, di cui
 - 26,2 milioni di finanziamento di base da parte della Provincia autonoma di Bolzano (pari al 47%, compresa la quota associativa)
 - 29,1 milioni di fondi di terzi (pari al 53%), tra cui quote associative, progetti per il valore di 27,3 milioni di euro, organizzazione d'incontri, sponsorizzazioni.

Il finanziamento di base da parte della Provincia si basa su un accordo programmatico pluriennale che definisce le attività previste per il periodo, gli obiettivi, i risultati attesi in forma d'indicatori di prestazione (cosiddetti Key Performance Indicators, KPI) e il piano di finanziamento. L'accordo programmatico 2022-2024 è stato approvato con delibera della Giunta provinciale n. 376 del 31 maggio 2022.

Riguardo alle attività progettuali di Eurac, l'ambito principale sono i progetti di ricerca.

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

²⁷ Istituto per l'ambiente alpino, Istituto di linguistica applicata, Istituto di biomedicina, Istituto di studi federali comparati, Istituto per l'osservazione della Terra, Istituto sui diritti delle minoranze, Istituto per la medicina d'emergenza in montagna, Istituto per lo studio delle mummie, Istituto per il management pubblico, Istituto per lo sviluppo regionale, Istituto per le energie rinnovabili.

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

²⁸ Gli istituti sono strutture affermate e consolidate da molti anni. I nuovi temi di studio e di lavoro vengono assegnati a dei centri, che sono valutati ogni cinque anni e possono divenire istituti.

V. ANALISI E VALUTAZIONE

1. ORGANIZZAZIONE DEI PROGETTI

Innanzitutto, si può affermare che il PM svolge un **ruolo significativo** in tutti e tre gli enti, sia come oggetto dell'attività che come modalità di organizzazione del lavoro. I tre enti sono molto diversi per numero di dipendenti, risorse finanziarie, numero e tipologia dei progetti, raggio di azione nazionale, numero e internazionalità degli stakeholder, visibilità, immobilizzazioni, volume dei progetti e rischio di reputazione. Nondimeno, per tutti e tre, il PM è la **forma di organizzazione del lavoro vissuta quotidianamente**, con diversi gradi di formalizzazione.

L'Eurac si definisce come un'organizzazione basata su progetti: il PM fa dunque parte del suo DNA. Per quanto possibile tutte le attività sono svolte in forma di progetto, poiché è difficile realizzare l'interdisciplinarietà in una modalità organizzativa lineare. Il solo ambito TIC (ICT) gestisce 60-80 progetti d'informaticizzazione all'anno, oltre ai progetti di sicurezza informatica.

Anche per IPL e NOI, il lavoro per progetti è una forma organizzativa caratterizzante (a parte i progetti edilizi).

Il PM è ben ancorato nella struttura operativa.

Nei tre enti il lavoro a progetto è la formula dominante, perché si basa sul ritmo di pianificazione e finanziamento dell'amministrazione provinciale, che fa riferimento all'anno solare. La pianificazione annuale, molto dettagliata, consiste nella definizione del programma di attività, degli indicatori di prestazione (Key Performance Indicators, KPI), del piano finanziario e del contratto di servizio, che vengono approvati annualmente con delibera della Giunta provinciale e costituiscono la base per l'assegnazione dei fondi.

Riguardo ai **metodi utilizzati nel PM**, risulta che il successo si ottiene attraverso combinazioni specifiche di metodi classici e metodi agili. In tutti e tre gli enti, la filosofia prevalente è quella della gestione agile; nell'attuazione pratica svolgono un ruolo importante anche elementi classici.

In tutti e tre gli enti, la pianificazione annuale occupa molto spazio nella seconda metà dell'anno. Per tutti e tre, tale pianificazione è il risultato di un processo a più fasi, il cui esito è la delibera della Giunta provinciale che poi assicura anche l'assegnazione dei fondi.

I progetti attuano sempre un obiettivo strategico o, nel caso di grandi progetti, costituiscono essi stessi l'obiettivo strategico. Secondo il livello di dettaglio della documentazione progettuale presentata e la portata del progetto, i singoli progetti sono già definiti nella documentazione stessa e le relative spese quantificate. In tutti e tre gli enti si constata l'**allineamento alla strategia**.

In tutti e tre gli enti il fulcro dell'organizzazione dei progetti è la **definizione** del singolo progetto: procedendo dal generale al particolare e sempre in forma scritta, si definiscono l'oggetto della ricerca, i risultati che ci si attendono, le diverse fasi, le tappe fondamentali e gli indicatori.

L'Eurac sottolinea l'importanza delle **specifiche**, che sono decisive per il successo soprattutto dei progetti d'informatizzazione. In stretta collaborazione con gli stakeholder, che fanno parte del progetto fin dall'inizio, le specifiche vengono rielaborate finché non soddisfano tutte le parti e quindi firmate. Questa firma non ha alcun valore legale, ma ha un importante effetto psicologico in termini di valore del lavoro, di fiducia, collaborazione nel realizzare il progetto nonché con riferimento ad eventuali richieste di modifica. Le specifiche costituiscono il punto di partenza per definire l'organizzazione del progetto.

A causa ed in funzione delle proprie dimensioni nonché del numero e delle dimensioni dei progetti stessi, l'Eurac ha **standard elevati di PM**. Ne sono espressione i manuali di organizzazione, i modelli predisposti per vari documenti, diversi vademecum e liste di controllo. Il punto di partenza è sempre il processo. Le certificazioni ISO 9001:2015, 27001:2013 e ISO 27002:2022 promuovono e richiedono la definizione di standard.

NOI e IPL invece non hanno definito alcun standard di PM.

Riguardo alla **definizione scritta di competenze e ambiti di responsabilità**, si constata un alto grado di formalizzazione. Tutti e tre gli enti utilizzano strumenti informatici per assegnare competenze e funzioni. L'IPL si serve di un documento Excel Standard, l'Eurac utilizza MS Project in Cloud (dal 2023 per tutti i progetti), Excel (ad esempio, panoramica dei progetti 2023) e Converes. Anche NOI utilizza i già esistenti programmi Microsoft e CRM, ma non dispone di programmi specifici di PM né prevede di acquisirne.

Su questi **strumenti informatici** si basa anche l'intera organizzazione del progetto, che in tutti e tre gli enti si può definire molto rigorosa. L'IPL utilizza diagrammi di Gantt per monitorare scadenze, tappe fondamentali, ore di lavoro impiegate e indicatori.

L'Eurac ha registrato i più diversi parametri per ogni progetto su MS Project, accessibili anche via internet: data d'inizio e fine, analisi dei rischi, specifiche firmate, funzioni, tappe fondamentali, personale assegnato, ore di lavoro, utilizzo delle risorse.

La **competenza** nel PM si basa su anni di esperienza pratica e, in tutti e tre i casi, molto specifica nei diversi ambiti. Quest'anno NOI spa ha organizzato un corso di aggiornamento per tutto il personale sul PM agile. Oggetto principale del corso era la filosofia, la mentalità.

2. GESTIONE DEI RISCHI e GESTIONE DELLA QUALITÀ

Le interviste hanno evidenziato un'elevata sensibilità ai rischi, riconducibile a sua volta ad un approccio fortemente orientato ai risultati. Grazie all'efficiente pianificazione annuale in tutti e tre gli enti, nella quale sono coinvolte le principali parti interessate (Consiglio IPL, NOI Board...), i rischi vengono discussi prima dell'approvazione del programma di attività.

L'Eurac conferma che ogni progetto è soggetto ad un'analisi dei rischi, che viene messa per iscritto e quindi archiviata su MS Project. NOI spa si occupa anche di studi di fattibilità e d'indagini di mercato per nuovi progetti.

Anche l'IPL tiene conto dei rischi potenziali, ma in modo informale (nell'ambito delle sedute settimanali), conformemente al livello di rischio generalmente basso dell'Istituto. All'IPS i rischi d'interruzione dei progetti sono interni: l'instabilità e la scarsità di personale²⁹, e la non disponibilità di dati per accesso negato ai dati primari da parte di altri uffici dell'amministrazione provinciale.

Conformemente alle due linee di attività di NOI spa, esistono due profili di rischio: per l'ambito Building & Development, i maggiori rischi di progetto stanno nel finanziamento e nel rispetto dei costi previsti, nel rispetto delle scadenze e nel rischio di reputazione associato a tali scadenze. Anche il rischio di reputazione svolge un ruolo importante con riferimento ai servizi offerti: infatti NOI spa, in quanto ente gestore del Techpark, è percepita dal cliente come un interlocutore, però non è autorizzata a impartire istruzioni, ad esempio ai laboratori che vi hanno sede.

Per i progetti dell'Eurac i rischi derivano dalle elevate dotazioni finanziarie, dall'altissimo numero di progetti, dalle parti interessate e dai partner di progetto nelle discipline più diverse. Il rischio di reputazione e la rilevanza politica sono altissimi, proprio come per NOI spa.

Riguardo alle **attività di controllo** va sottolineato il ruolo centrale degli **indicatori**, che sono una parte essenziale del contratto di servizio e sono molto impegnativi.

Come già detto, **Eurac** ha tre certificazioni ISO. Esse sono, tra l'altro, il risultato di anni di gestione della qualità, basata sulla continua ottimizzazione dei processi e sull'informatizzazione. Secondo il direttore,

²⁹ I dipendenti con contratto privatistico a tempo determinato annuale possono essere assunti per un massimo di 36 mesi. Durante questo periodo si ambientano bene e accrescono le proprie competenze, ma alla fine del periodo non possono essere assunti stabilmente. C'è dunque il rischio di una "fuga di cervelli".

la fusione organizzativa degli ambiti organizzazione e ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) ha permesso grandi e rapidi sviluppi. Pertanto, tutti gli indicatori dell'accordo programmatico e tutti i progetti sono registrati nella banca dati Converes. Per regolare il bilancio complessivo e i bilanci dei singoli progetti ci si avvale del CIS (Control Information System).

A queste banche dati si ricorre per estratti e relazioni in tempo reale.

Nell'ambito della **gestione della qualità**, per la quale esiste un responsabile distinto, all'Eurac si svolgono audit interni ed esterni. Si tengono regolarmente anche corsi di formazione interni sulla qualità.

I singoli progetti sono controllati tramite MS Project. I coordinatori o le coordinatrici vi inseriscono i progetti, assegnando le relative risorse (ore di lavoro e mezzi finanziari) e definendo le tappe fondamentali. I collaboratori e le collaboratrici registrano a cadenza settimanale l'**avanzamento del progetto**. I flussi di lavoro sono impostati in modo tale che il lavoro possa proseguire solo dopo aver inserito tutti i parametri.

Alla fine di ogni mese, per ogni progetto si effettua una verifica delle priorità, delle risorse umane e del bilancio. In questo quadro, si definiscono anche le priorità tra progetti ovvero si sposta del personale dall'uno all'altro progetto.

Anche per **NOI** spa gli **indicatori** costituiscono il punto centrale dell'attività di controllo. Gli indicatori di prestazione (KPI) sono suddivisi per servizi, ognuno dei quali costituisce a sua volta una voce di costo con un bilancio proprio. Lo sviluppo dei KPI è monitorato trimestralmente.

Il responsabile dell'unità controlla l'avanzamento del progetto e discute eventuali deviazioni nella Exchange Room settimanale.

Infine, anche l'**IPL** monitora costantemente gli indicatori. Conformemente alle dimensioni dell'organizzazione e dei progetti, lo fa manualmente in una tabella Excel. L'avanzamento dei progetti è monitorato settimanalmente. La maggior parte dei progetti viene regolarmente portata a termine.

3. GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE

Dalle interviste è emerso che, in tutti e tre gli enti, il sistema dei **resoconti periodici** può essere definito come parte integrante del sistema complessivo. La condivisione costante delle informazioni funziona bene e contribuisce a ridurre i rischi.

Tutti e tre gli enti considerano decisivi i **contatti personali periodici** tra responsabili di progetto ed équipe. Nella seduta settimanale dei collaboratori e delle collaboratrici dell'IPL si discute lo stato dei progetti (rispetto del calendario) e si adottano eventuali misure correttive, che vengono poi annotate nel documento Excel. Dei colloqui avuti con partner esterni su qualsiasi progetto vengono redatti i verbali.

Presso NOI spa si tiene una Exchange Room settimanale tra responsabili di progetto e responsabile dell'unità. In essa si dà risposta a tre domande essenziali:

- cosa non ha funzionato?
- quale lezione ne abbiamo tratto?
- come andiamo avanti?

Presso Eurac la gestione degli obiettivi costituisce la base della comunicazione. Le informazioni registrate obbligatoriamente, a cadenza settimanale, da collaboratori e collaboratrici consentono di ottenere estratti e relazioni in tempo reale sull'avanzamento del progetto. Ogni responsabile di progetto decide individualmente sulla necessità di ulteriori comunicazioni interne. I/le responsabili di progetto si

riuniscono mensilmente per rivedere le priorità, comprese la verifica su collaboratori e collaboratrici e quella sul bilancio.

In generale, l'Eurac ha definito uno standard interno per cui ogni decisione presa dev'essere immediatamente messa per iscritto e registrata a livello centrale.

In questo quadro, va notato che nessuno degli enti esaminati ha esplicitamente regolamentato come **affrontare i punti aperti**. In effetti i punti aperti vengono subito reinseriti nel normale calendario, prevedendo nuovi termini di scadenza. Questo è un modo efficiente e non burocratico di gestirli.

La comunicazione interna può essere definita efficiente ed efficace in tutti e tre gli enti.

La **comunicazione verso l'esterno in ordine ai progetti** avviene a fine progetto o al raggiungimento di tappe fondamentali, da parte degli uffici interni addetti alla comunicazione.

4. GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Gli stakeholder svolgono un ruolo significativo in tutti e tre gli enti e sono coinvolti nel processo in vari modi, dall'inizio alla fine. Nell'IPL gli stakeholder sono al contempo anche i soggetti promotori dell'Istituto, sono rappresentati nel suo Consiglio e quindi coinvolti in tutte le decisioni strategiche. Mentre NOI spa lavora con le aziende in cicli brevi al fine di rendere agile il PM, Eurac e i suoi **clienti** interagiscono molto intensamente nella definizione del progetto e delle specifiche, che vengono sottoscritte. Successive richieste di modifica delle specifiche vengono registrate, ma non sempre considerate a breve termine. Per avere un **feedback dai clienti**, NOI spa ne invita uno al mese per un'intervista.

Fra gli stakeholder, intesi in senso ampio, vanno segnalati due gruppi.

Tutti e tre gli enti sono consapevoli del **ruolo essenziale di collaboratori e collaboratrici** in quanto fattore di produzione più importante. L'IPL indica la scarsità di personale come fattore limitante. NOI spa sottolinea che l'attrattiva percepita dalle aziende è dovuta quasi esclusivamente alla competenza professionale, e alla conseguente capacità di consulenza, di collaboratori e collaboratrici.

All'Eurac, l'elevato livello d'informatizzazione consente a équipes interfunzionali, composte da personale internazionale, di collaborare su base transfrontaliera. Una tappa fondamentale nella gestione del personale è il sondaggio biennale tra collaboratori e collaboratrici sul "Great place to work"³⁰. I risultati sono attentamente valutati dalla direzione, e ne derivano sempre dei progetti nel senso indicato da questi risultati.

La governance spetta alla **Provincia autonoma di Bolzano** in quanto ente promotore e committente. Operativamente, questa funzione è svolta dalle competenti ripartizioni provinciali.

³⁰ Vedi <https://www.greatplacetowork.it>

"Great place to work" è uno strumento utilizzato a livello internazionale per rilevare la cultura aziendale e la soddisfazione di collaboratori e collaboratrici. A questo fine, essi rispondono a 100 domande in forma telematica e anonima. I risultati sono presentati per unità organizzativa con almeno cinque dipendenti, o raggruppando più unità qualora il numero di dipendenti fosse inferiore a cinque.

VI. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Grazie alle consolidate strutture organizzative e di comunicazione, alla concomitante flessibilità e a cicli d'interazione brevi, i metodi di PM sembrano consentire una collaborazione affidabile, mirata ed efficiente, che non sarebbe possibile in grandi organizzazioni con una modalità organizzativa lineare.

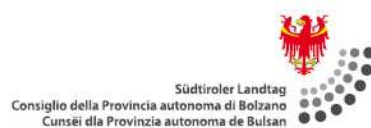
La pratica del PM nei tre enti si sta dimostrando efficace ed efficiente nel raggiungere gli obiettivi, conformemente al numero e all'entità dei progetti.

L'Organismo di valutazione suggerisce di raccogliere questo patrimonio conoscitivo ed esperienziale di PM relativo a contesti diversi, e di trasferirlo ad altri enti e all'amministrazione provinciale. In tale processo gli interlocutori potrebbero essere le ripartizioni provinciali responsabili della governance, che conoscono la situazione dell'amministrazione provinciale e anche quella dell'ente.

31/01/2023

f.to
Irmgard Prader

f.to
Cinzia Flaim



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