



Unione  
Province  
d'Italia



## Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Webinar di lancio del

«Percorso di accompagnamento per l'erogazione  
di servizi per la gestione del personale»

Marco Bertocchi, Consulente AFOL MB

## Webinar di kick off dei «Project work»

## Struttura e percorso dei Project work

Martedì, 3 febbraio 2026



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



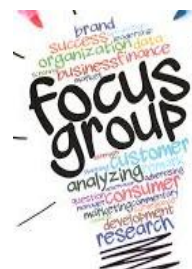
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



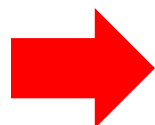
# Scaletta del webinar di kick off dei Project work



1. **Introduzione** al webinar di kick off (20 min.)



2. **Restituzione esiti** dei focus group e **domande** (40 min.)



3. **Struttura e percorso** dei Project work e **domande** (40 min.)



4. **Avvio** del Project work (20 min.)



# Il percorso del Project work e il ruolo delle Province



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# Perché il Project work è un momento fondamentale del progetto?



## Centralità del Project work

Il Project work è il fulcro dell'intero percorso formativo

## Collegamento tra le parti del progetto

È lo strumento che collega formazione, confronto e applicazione pratica

## Traduzione operativa

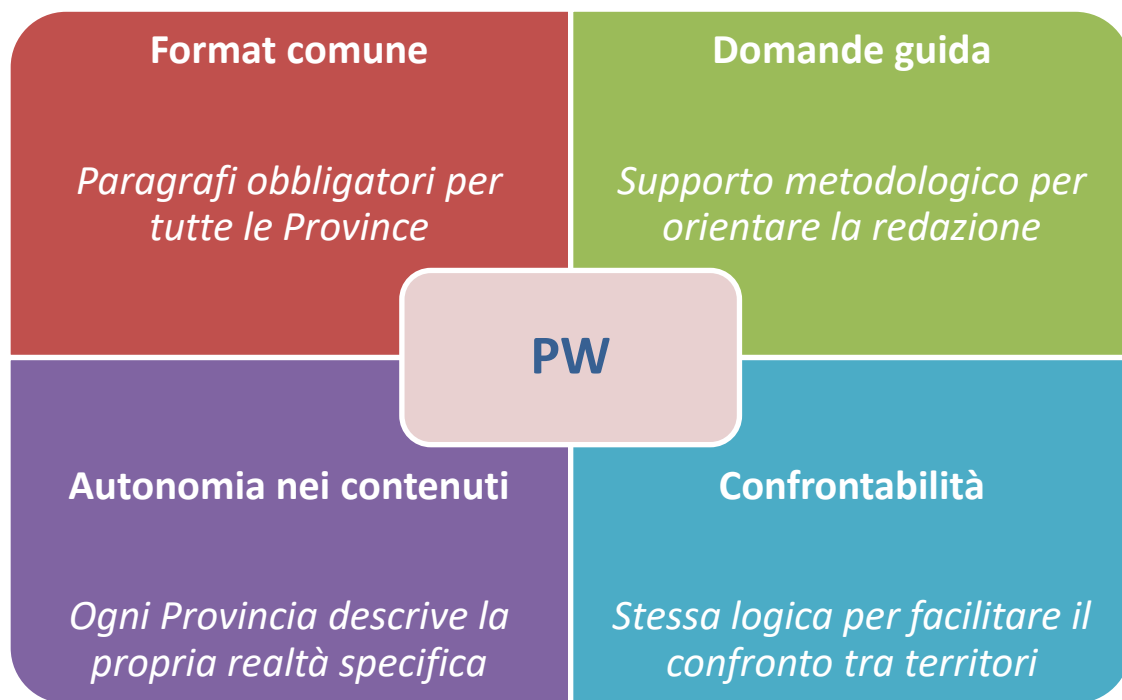
Consente di tradurre i contenuti del percorso in un progetto concreto per l'ente



# Perché abbiamo introdotto una «struttura» per i Project work?



Per garantire confrontabilità e completezza, ogni Provincia lavorerà seguendo un **format comune**.  
La struttura è condivisa, ma i contenuti sono definiti autonomamente da ciascun territorio.



## Come utilizzare il format

Il format non è un vincolo burocratico, ma uno **strumento di lavoro**.  
Le **domande guida** aiutano a non dimenticare elementi importanti e a mantenere coerenza tra le diverse sezioni.

**Sentitevi liberi di adattare il livello di dettaglio** alla vostra realtà, **ma rispettate la struttura complessiva** per permettere il confronto con le altre Province.





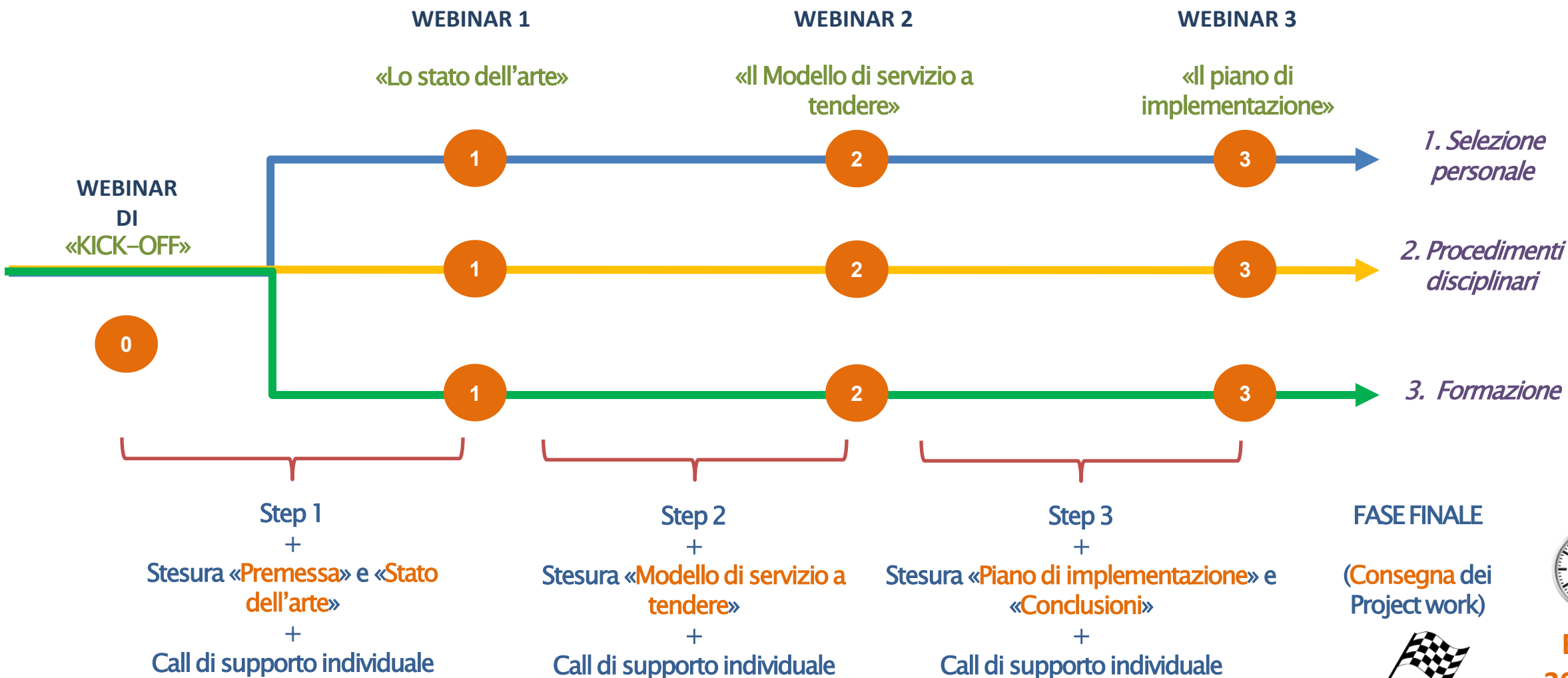
# Che «struttura» ha il Project work?



La struttura del Project work è **comune a tutte le Province** e **deve essere mantenuta invariata** anche nella denominazione per consentire la comparabilità tra i diversi progetti e facilitare il confronto e l'apprendimento reciproco



# Qual è il percorso che avremo di fronte per la fase 3 (Project work)?



**Entro  
30/4/26**



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# Cosa ci si aspetta dalle Province partecipanti?



01

---

Partecipazione attiva

Lungo tutto il percorso

02

---

Impegno progettuale

Nella progettazione e nella produzione dei materiali

03

---

Condivisione

Di esperienze, criticità e soluzioni



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE



# Qual è il valore per il singolo ente e per il sistema delle Province?



## Rafforzamento capacità

Rafforzamento delle capacità progettuali dell'ente attraverso un percorso strutturato e accompagnato

## Soluzioni trasferibili

Produzione di soluzioni trasferibili e replicabili nel sistema delle Province

## Crescita sistemica

Contributo concreto alla crescita e al rafforzamento del sistema delle Province



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica





# La struttura del Project work



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# Che struttura ha il Project work?



La struttura del Project work è **comune a tutte le Province** e **deve essere mantenuta invariata** anche nella denominazione per consentire la comparabilità tra i diversi progetti e facilitare il confronto e l'apprendimento reciproco



# Che struttura ha il Project work?



**0** **Premessa**  
Finalità, gruppo di lavoro, struttura



# Quali sono i contenuti della «Premessa»?



**I paragrafi introduttivi forniscono il contesto necessario per comprendere il lavoro svolto.** Descrivono le finalità del documento, presentano il gruppo di lavoro che ha elaborato il progetto e illustrano la struttura complessiva del Project work



## Finalità del Project work

**Chiarisce nel dettaglio la finalità del Project work**



## Gruppo di lavoro

**Definisce la composizione del team di lavoro**



## Struttura del Project work

**Definisce l'articolazione del documento**



# Che struttura ha il Project work?



|   |  |
|---|--|
| 1 | <b>Sezione 1</b><br>Lo stato dell'arte |
|---|--|



# Quali sono i contenuti della Sezione 1: «Stato dell'arte»?



1.1 Analisi di contesto (Bisogni, criticità e specificità territoriali)



## Finalità

Analizzare il contesto di partenza, i processi attuali e le principali criticità/opportunità

1.2 Mappatura dei processi (Fasi, attori e output attuali)



Per ogni paragrafo potete aiutarvi con:

- Domande progettuali
- Spunti dai focus group
- Idee e strumenti da PromoPA
- Spunti metodologici per la redazione

1.3 Analisi SWOT (Punti di forza, di debolezze, opportunità e minacce)



# 1.1 Analisi di contesto → quali sono le domande chiave?



**Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?**



**Quali elementi del contesto territoriale e organizzativo incidono sulla implementazione del servizio?**



## Domande progettuali

- Quali sono le caratteristiche di base del territorio? (n. e dimensioni dei comuni e di altri enti del territorio, rapporti tra Provincia ed enti locali del territorio, altre caratteristiche del contesto territoriale che possono influire sul servizio che si intende implementare)
- A quali bisogni/problemi intende dare risposta la Provincia, con questo servizio?
- Esiste una domanda esplicita da parte dei Comuni, oppure ritenete necessario sensibilizzarli sulla necessità di avviare il servizio? Ci sono Comuni disposti ad avviare una sperimentazione del nuovo servizio?
- La Provincia ha già altri servizi associati attivi? Se sì, in che modo possono facilitare (o ostacolare) l'avvio del nuovo servizio?





## 1.2 Mappatura dei processi → quali sono le domande chiave?



Quali sono le **fasi** essenziali, gli **attori** coinvolti e gli **output** o **documenti prodotti** nel processo attuale?



Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

**Provincia di Biella.** Ha evidenziato come, nei Comuni di piccole dimensioni, i processi relativi ai procedimenti disciplinari risultino spesso poco formalizzati e fortemente dipendenti dalle singole persone coinvolte. Questa situazione rende particolarmente complessa la gestione delle fasi più delicate del procedimento e aumenta l'esposizione a errori procedurali.



## 1.3 Analisi SWOT → quali sono le domande chiave?



Quali fattori interni facilitano o ostacolano l'implementazione del servizio (risorse, competenze, processi, esperienze?)



Quali fattori esterni favoriscono o ostacolano l'implementazione del servizio (quadro normativo, domanda dei Comuni, maturità istituzionale)?



### Idee e strumenti da PromoPA

Il **Report PromoPA** evidenzia che la formazione del personale rappresenta una leva strategica per il rafforzamento delle competenze e per l'evoluzione dei modelli organizzativi degli enti locali, a condizione che sia inserita all'interno di una visione sistemica e integrata.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di valutare con attenzione punti di forza e di debolezza dell'ente che eroga il servizio, nonché le opportunità e i rischi connessi al contesto territoriale, al fine di collocare la formazione lungo un percorso di sviluppo coerente e sostenibile (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2, 2.4 e 2.5).



# Che struttura ha il Project work?



2

Sezione 2

Il modello di  
servizio a tendere



# Quali sono i contenuti della Sezione 2: «Il modello a tendere»?



## 2.1 Obiettivi e caratteristiche



### Finalità

Descrivere il modello di servizio che la Provincia intende sviluppare

## 2.2 Assetto organizzativo

Per ogni paragrafo potete aiutarvi con:

## 2.3 Processi e strumenti



- Domande progettuali
- Spunti dai focus group
- Idee e strumenti da PromoPA
- Spunti metodologici per la redazione



## 2.1 Obiettivi e caratteristiche → quali sono le domande chiave?



Che **tipo di servizio** vogliamo essere?

### Suggerimenti metodologici per la compilazione



Nell'analisi dei punti di forza, debolezza, opportunità e rischi è utile che la Provincia:

- eviti elenchi generici, privilegiando elementi realmente rilevanti per il servizio di selezione del personale;
- distingua chiaramente tra fattori interni (organizzativi) ed esterni (di contesto);
- consideri i rischi non come elementi da eliminare, ma come aspetti da governare attraverso scelte progettuali consapevoli;
- utilizzi questa analisi come base per orientare le scelte descritte nelle sezioni successive del Project Work.



## 2.2 Assetto organizzativo → quali sono le domande chiave?



Chi **tiene in piedi il servizio**, concretamente?

### Domande progettuali

- Prevedete una **struttura organizzativa dedicata** per l'erogazione del servizio associato? Sarà la medesima struttura che fornisce il servizio agli uffici dell'ente o sarà una struttura autonoma e distinta? Pensate di sviluppare il servizio con il ricorso ad un ente strumentale o ad una società in house?
- Quante e quali **professionalità** saranno coinvolte nella fase di implementazione del servizio?
- Quali **competenze chiave** sono necessarie per svolgere le attività? Quali di queste saranno presidiate internamente e quali saranno acquisite dall'**esterno**?
- Come pensate di suddividere **ruoli e responsabilità** tra Provincia ed enti aderenti?



## 2.3 Processi e strumenti → quali sono le domande chiave?



Quali processi sono davvero **critici**?



Che ruolo hanno **strumenti** e **piattaforme**?



Spunti dalle esperienze presentate nei focus group



**Provincia di Rieti.** Ha distinto in modo netto le fasi gestite dalla Provincia (avvisi, prove, formazione elenchi di idonei) da quelle in capo ai Comuni (interpelli e assunzioni), predisponendo schemi tipo e modulistica per ridurre errori e tempi di gestione.

**Provincia di Crotone.** Ha descritto un processo fortemente supportato dalla digitalizzazione, con l'uso di piattaforme per la gestione delle candidature, la pubblicazione trasparente degli atti e la gestione strutturata delle richieste di chiarimento e accesso agli atti.



# Che struttura ha il Project work?



|   |  |
|---|--|
| 3 | <b>Sezione 3</b><br>Il piano di<br>implementazione |
|---|--|





# Quali sono i contenuti della Sezione 3 «Il piano di implementazione»?



3.1 Azioni e fasi (Azioni prioritarie e implementazione graduale)



## Finalità

Definire azioni, risorse, tempi e modalità di monitoraggio per rendere operativo il modello

3.2 Risorse e tempi (Risorse necessarie e responsabilità)



Per ogni paragrafo potete aiutarvi con:

- Domande progettuali
- Spunti dai focus group
- Idee e strumenti da PromoPA
- Spunti metodologici per la redazione

3.3 Monitoraggio (Indicatori e gestione dei rischi)



## 3.1 Azioni e fasi → quali sono le domande chiave?



Come si costruisce il **rapporto con i Comuni**?



### Domande progettuali

- Quali sono le **azioni prioritarie** da attivare per avviare il servizio e quali fasi progressive ne consentono una messa in opera graduale e controllata?
- Quali **strumenti o modalità di comunicazione** pensate di utilizzare per sensibilizzare e coinvolgere i Comuni?
- Il modello è **sostenibile** nel tempo in termini di risorse, competenze e carichi di lavoro?





## 3.2 Risorse e tempi → quali sono le domande chiave?



Qual è un **perimetro realistico** per partire?



### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire risorse, tempi e responsabilità, è utile che la Provincia:

- adotti una **prospettiva realistica**, commisurando le scelte progettuali alle risorse effettivamente disponibili;
- espliciti eventuali **fabbisogni** di rafforzamento delle competenze o di supporto esterno;
- consideri i **tempi di implementazione** come indicativi e suscettibili di adattamento;
- chiarisca in modo trasparente la distribuzione delle **responsabilità** tra Provincia e Comuni;
- utilizzi questo paragrafo come base per valutare la **sostenibilità complessiva** del progetto.



## 3.3 Monitoraggio → quali sono le domande chiave?



Come capire se il servizio **sta funzionando**?



### Idee e strumenti da PromoPA

Il **Report PromoPA** evidenzia l'importanza di affiancare all'erogazione dei servizi HR in forma associata sistemi di monitoraggio basati su **indicatori**, utili a valutare sia l'efficienza dei processi sia gli esiti prodotti.

In particolare, il Report propone **esempi di indicatori** riferiti ai principali processi HR e sottolinea come il monitoraggio continuo consenta di individuare tempestivamente criticità e rischi organizzativi, supportando decisioni di adattamento e miglioramento del modello (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).



# Che struttura ha il Project work?



4

**Conclusioni**

**Apprendimenti e  
valutazioni finali**



# Apprendimento e valutazioni finali



Le Conclusioni rappresentano un **momento di riflessione sull'intero percorso** di elaborazione del Project work.



Cosa si è appreso durante il percorso

Quali difficoltà si sono incontrate e come sono state superate

Qual è la valutazione complessiva dell'esperienza





Unione  
Province  
d'Italia



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per maggiori informazioni

Marco Bertocchi

<https://farepa.it/>

[m.bertocchi@farepa.it](mailto:m.bertocchi@farepa.it)



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE