



Unione
Province
d'Italia



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Webinar 1

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

Luca Bisio, Consulente AFOL MB

Esiti dello Step 1 del Project work «Selezione del personale»

Mercoledì, 25 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



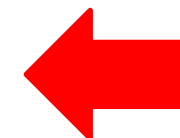
Scaletta del webinar di avvio dello Step 2 dei Project work



1. **Introduzione** al webinar (20 min.)



2. **Restituzione esiti** dello Step 1 del Project work (30 min.)



3. **Confronto** tra le Province (60 min.)



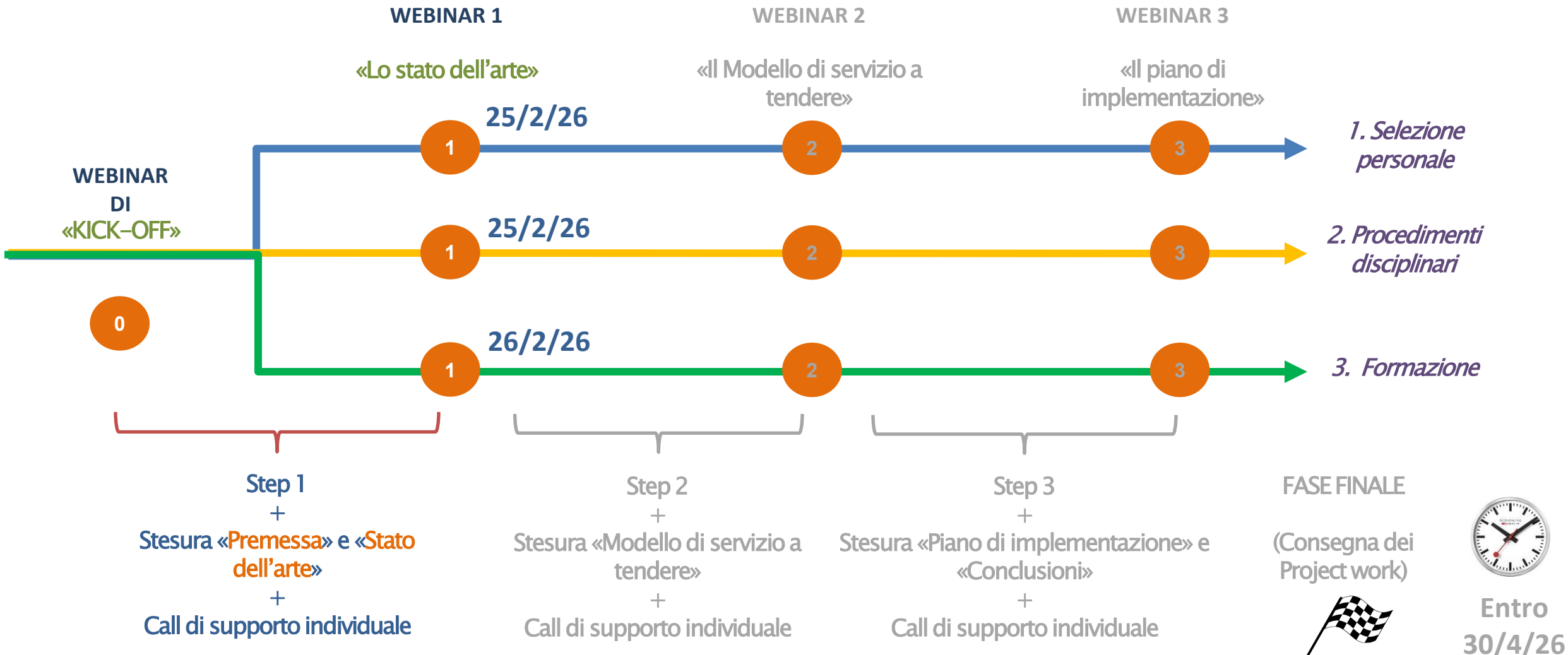
4. **Focus** sullo Step 2 del Project work e domande (50 min.)



5. **Organizzazione operativa** Step 2 del Project work (20 min.)



Fase 3 – Step 1: Premessa e Stato dell'arte



Quali province hanno partecipato al Project work?



Province emergenti (partecipanti al Project work)	Province esperte (tutor dei project work)
Sulcis Iglesiente	Frosinone
Forlì-Cesena	Crotone
L'Aquila	Crotone
Perugia	Crotone
Enna	Rieti
Lecco	Rieti
Taranto	Rieti
Brindisi	Monza e Brianza
Campobasso	Monza e Brianza
Grosseto	Monza e Brianza



Su quali punti del Project work ci siamo concentrati?



PREMESSA ----->----- 39

0.1 → Finalità del Project work ----->----- 49



0.2 → Gruppo di lavoro ----->----- 49

0.3 → Struttura del Project work ----->----- 49

SEZIONE 1. → LO STATO DELL'ARTE ----->----- 69



1.1 → Analisi del contesto di partenza ----->----- 69



1.2 → Mappatura dei processi attuali ----->----- 79



1.3 → Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi ----->----- 89



Considerazioni trasversali sul tema: Gruppo di lavoro



Da

A

Fase preliminare:
Predisposizione del
Project work

Servizio associato
«a regime»



Gli spunti emersi



Livello di maturità

- Livello “iniziale” di formalizzazione organizzativa



Differenze strutturali

- Province con esperienza cooperativa consolidata vs Province che costruiscono il servizio ex novo
- Oscillazione tra logiche di riorganizzazione e costruzione da zero.



Tendenze convergenti

- Centralità del Settore Personale
- Assenza di strutture organizzative autonome
- Dimensione organizzativa contenuta



Criticità metodologiche

- Tendenza a descrivere il progetto futuro anziché la struttura attuale
- Distinzione non sempre chiara tra responsabilità provinciali e comunali



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Sostenibilità organizzativa

Il gruppo di lavoro deve essere una struttura già operativa o una funzione aggiuntiva con diversa collocazione organizzativa?



Chiarezza dei confini di responsabilità con i Comuni

Distinzione tra responsabilità provinciali e comunali, da esplicitare in modo chiaro e condiviso.



Chiarezza dei confini di responsabilità con altri enti erogatori

Distinzione tra responsabilità provinciali e di altri enti erogatori, da esplicitare in modo chiaro e condiviso.



Considerazioni trasversali sul tema: Analisi del contesto di partenza



Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?

Caratteristiche
degli Enti del
territorio

Bisogni

Esistenza
domanda
esplicita per il
servizio

Esistenza di
altri servizi
associati



Gli spunti emersi



Configurazione territoriale

- Elevata eterogeneità: presenza di Comuni medio-grandi potenzialmente autonomi vs elevato numero di piccoli Comuni
- Tre configurazioni emergenti: territori con cooperazione attiva, territori senza esperienza associata, territori con assetti ancora fragili

Nodi critici

- Trade off tra assenza di domanda e assenza di bisogno
- Non completa esplicitazione delle relazioni istituzionali esistenti



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Costruzione della domanda

Il progetto incide su un sistema già attivo o riguarda un servizio che oggi non esiste?



Specificità erogative a livello territoriale

La variabile decisiva è quali-qualitativa: presenza di Unioni di Comuni, Comuni forti, molteplicità di piccoli Comuni.

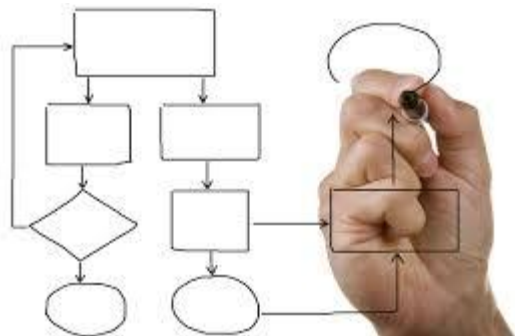


Livello di cooperazione preesistente

Ci si può appoggiare su di una rete di relazioni preesistente?



Considerazioni trasversali sul tema: Mappatura dei processi attuali



Mappatura dei processi



Tecnica di analisi organizzativa che consiste nell'identificare, descrivere e rappresentare graficamente tutte le attività, i flussi, gli attori coinvolti e le responsabilità che compongono il percorso di erogazione di un servizio, dall'inizio alla fine, mostrando come un insieme di attività trasformano input in output rilevanti per l'utenza.



Gli spunti emersi



01

Livelli di maturità del processo erogativo

Esiste forte eterogeneità. Alcune Province con processo associato già attivo, altre in fase esplorativa senza gestione per i Comuni.

03

Presidio associato vs interno

Tre livelli osservabili: processo associato attivo, processo interno senza estensione territoriale, processo ipotizzato.

02

Segmentazione del ciclo

Interesse verso logica modulare. Riflessioni aperte tra gestione di singole attività e ciclo completo del processo. Segmentazione del processo non sempre chiaramente definita.

04

Elementi critici

Salto organizzativo significativo per chi parte da processo esclusivamente interno. Rischio di sottostimare la complessità normativa.



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Ampiezza della gamma di Servizi offerti

Il discrimine riguarda il presidio dell'intero ciclo o di singole fasi.



Formalizzazione della mappatura del processo erogativo

Necessità di definire la progettazione del servizio attraverso una mappatura formale dello stesso.



Considerazioni trasversali sul tema: SWOT analysis



Punti di forza (Elementi interni che generano vantaggio competitivo o facilitano il raggiungimento degli obiettivi)

- Risorse distintive
- Competenze chiave
- Asset materiali e immateriali
- Performance superiori alla media

Punti di debolezza (Elementi interni che limitano la performance o creano svantaggio competitivo)

- Carenze strutturali
- Inefficienze operative
- Gap di competenze
- Limiti organizzativi o finanziari

Opportunità (Trend o condizioni esterne favorevoli che possono essere sfruttate)

- Evoluzioni normative
- Innovazioni tecnologiche
- Nuovi bisogni del territorio

Minacce (Fattori esterni che possono compromettere la sostenibilità o la competitività)

- Sovrapposizione di competenze tra enti
- Cambiamenti normativi penalizzanti
- Instabilità economica
- Evoluzione tecnologica rapida



Gli spunti emersi



Punti di forza comuni

- Esperienze cooperative progressive
- Competenze tecniche interne
- Presenza di tavoli territoriali attivi.



Punti di debolezza

- Strutture sottodimensionate
- Fragilità Organizzative
- Assenza di domanda formalizzata da parte dei Comuni.



Opportunità

- Razionalizzazione delle procedure
- Avvio graduale e modulare
- Rafforzamento del ruolo provinciale.



Minacce

- Mancata adesione dei Comuni
- Sovraccarico organizzativo
- Frammentazione decisionale.



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Equilibrio tra ambizione e capacità organizzativa

Qual è il rischio realmente bloccante nei prossimi sei mesi? Necessità di bilanciare obiettivi progettuali e sostenibilità operativa.



Legittimazione e adesione dei Comuni

Costruzione della domanda e generazione di consenso territoriale come prerequisiti per il successo del modello.



Governance territoriale

Definizione chiara del perimetro del servizio e dei confini di responsabilità tra Province e Comuni.





Considerazioni finali



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Considerazioni finali



Il gruppo "Selezione del personale" presenta livelli di "maturità" differenziati e non evidenzia un modello dominante.

Tuttavia emergono tre assi comuni che dovranno orientare la fase successiva di progettazione.



Assi comuni che orientano lo step 2 – Modello di servizio a tendere

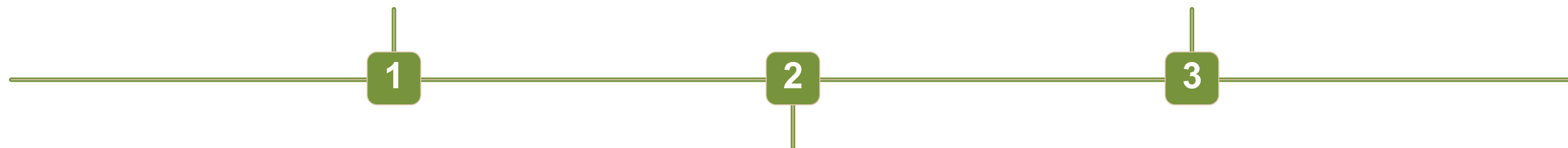


Sostenibilità organizzativa

Capacità di gestire il servizio con le risorse disponibili

Definizione del perimetro

Chiarezza sui confini di responsabilità e sul ciclo presidiato



Costruzione e legittimazione della domanda

Generazione di consenso e adesione territoriale



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica





Unione
Province
d'Italia



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per maggiori informazioni

Luca Bisio
<https://farepa.it/>
l.bisio@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

