



Unione
Province
d'Italia



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Webinar 2

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

Luca Bisio, Consulente AFOL MB

Esiti dello Step 2 del Project work «Formazione»

Lunedì, 1 aprile 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 2 del Project work (30 min.)



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



4. **Focus** sullo Step 3 del Project work e domande (50 min.)



5. **Organizzazione operativa** Step 3 del Project work (20 min.)





Restituzione esiti dello Step 2 del Project work



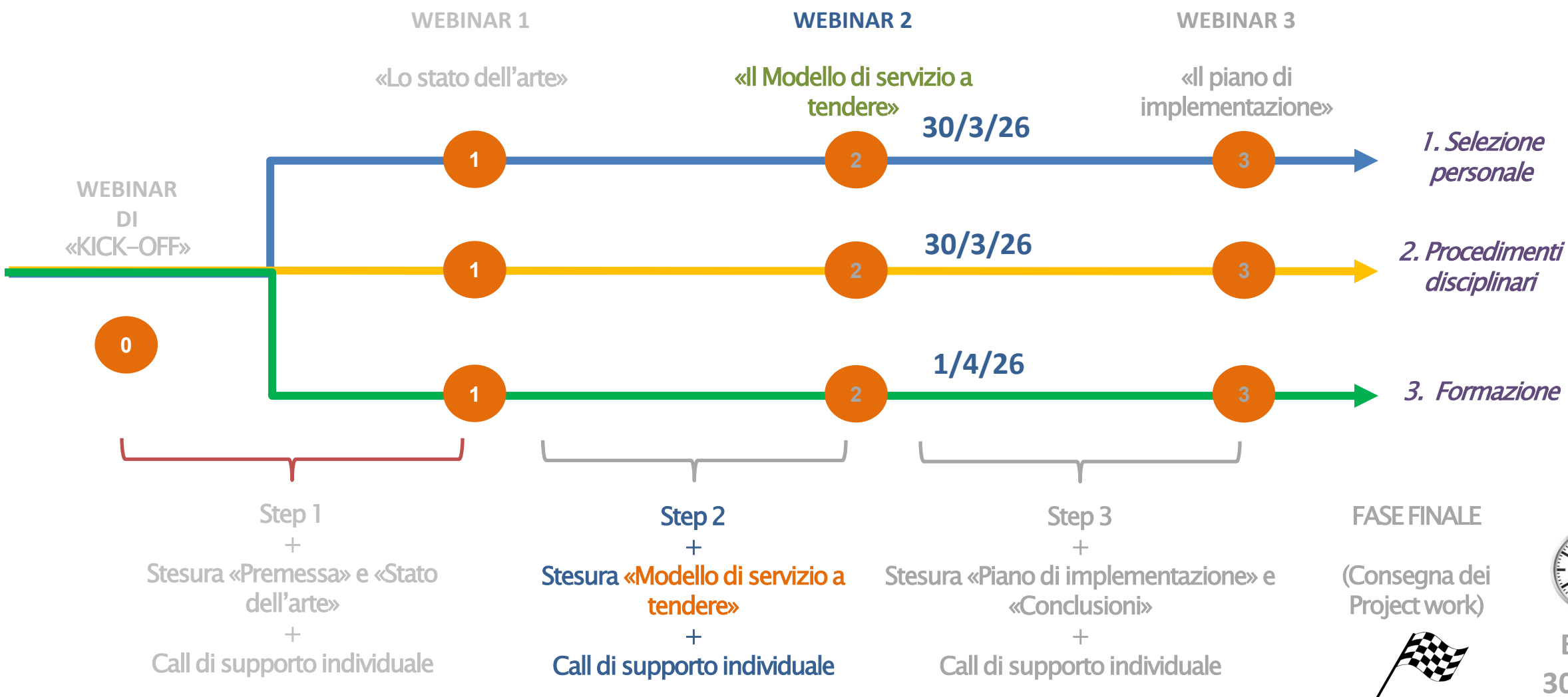
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Fase 3 – Step 2: Il modello di servizio a tendere



Le province partecipanti al Project work



Province emergenti (partecipanti al Project work)	Province esperte (tutor dei project work)
Belluno	Ragusa
Como	Monza e Brianza
Frosinone	Monza e Brianza
Biella	Monza e Brianza
Barletta-Andria-Trani	Monza e Brianza
Forlì-Cesena	Monza e Brianza
Rieti	Monza e Brianza
Imperia	Monza e Brianza



Su quali punti del Project work ci siamo concentrati?



SEZIONE 2. → IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE ----- 10¶



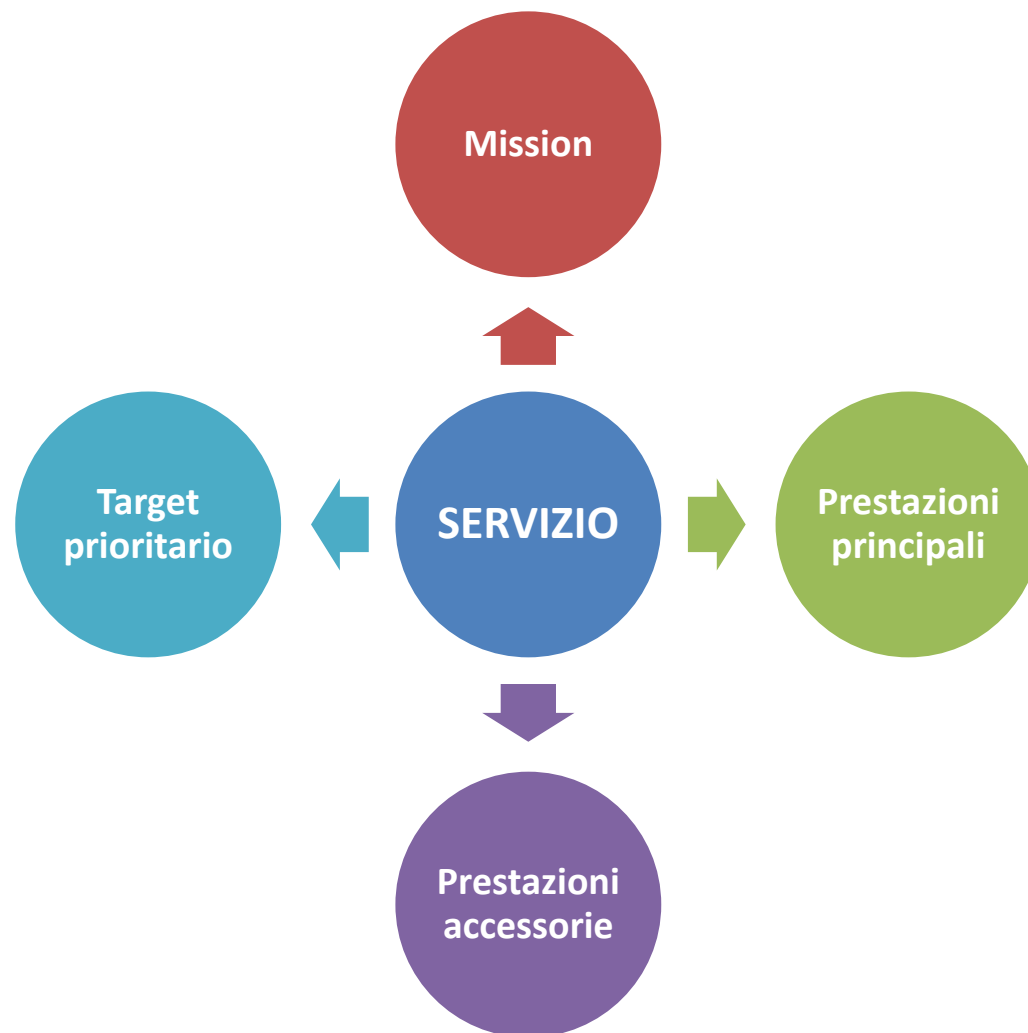
2.1 → Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere ----- 10¶

2.2 → Assetto organizzativo, ruoli e competenze ----- 11¶

2.3 → Processi e strumenti del modello a tendere ----- 12¶



Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere



Gli spunti emersi



Mission del servizio

- Supporto all'accesso,
- Coordinamento territoriale
- Sviluppo delle competenze amministrative

Prestazioni principali

- Corsi
- Cataloghi condivisi
- Supporto organizzativo agli enti



Gli spunti emersi



Prestazioni accessorie

- Analisi fabbisogni
- Accompagnamento
- Monitoraggio esiti

Target prioritario

- Piccoli Comuni
- Unioni
- Sistema territoriale allargato



Le Province coinvolte **superano una visione meramente adempimentale della formazione**



Temi chiave per lo step 3 – Il Piano di implementazione



Erogazione o governo?

Il servizio si limita a organizzare corsi o presidia l'intero ciclo formativo?



Ampiezza del servizio

Perimetro minimo di avvio vs visione evolutiva: cosa fa subito, cosa sviluppa nel tempo?



Ruolo della Provincia

Soggetto erogatore, regista territoriale o infrastruttura di sistema?



Assetto organizzativo, ruoli e competenze



Gli spunti emersi



Modelli organizzativi

- Struttura interna leggera, personale non dedicato in via esclusiva
- Unità di progetto trasversale con referenti di settore
- Struttura autonoma o linea dedicata alla formazione
- Modello con ente strumentale / società in house

Competenze chiave

- Analisi dei fabbisogni e ascolto del territorio
- Progettazione formativa
- Gestione amministrativa e procurement
- Organizzazione logistica e digitale
- Monitoraggio e valutazione degli esiti
- Animazione territoriale e gestione relazioni



Temi chiave per lo step 3 – Il Piano di implementazione



Sostenibilità organizzativa

Strutture piccole, personale non dedicato, carichi ordinari elevati: il modello deve essere fattibile nel breve periodo.



Competenze necessarie

Non solo didattiche: servono competenze di analisi, progettazione, procurement, monitoraggio e animazione territoriale.



Temi chiave per lo step 3 – Il Piano di implementazione



Provincia vs Partner

La Provincia mantiene la regia o delega l'operatività? Le partnership ampliano la capacità ma richiedono governance.



Coordinamento territoriale

Chi coordina, chi progetta, chi raccoglie i bisogni, chi seleziona i formatori, chi presidia la qualità?



Criticità ricorrenti: carenza di personale dedicato, rischio di dipendenza da singole figure, mancanza di formalizzazione dei ruoli.



Processi e strumenti



Gli spunti emersi



Fasi del ciclo formativo

- Ingaggio degli enti / convenzionamento
- Rilevazione fabbisogni
- Programmazione del piano formativo
- Selezione docenti / fornitori
- Organizzazione logistica e comunicazione
- Erogazione e attestazioni
- Customer satisfaction e monitoraggio
- Aggiornamento della programmazione

Strumenti ricorrenti

- Questionari / sondaggi per fabbisogni
- Tavoli di confronto con referenti comunali
- Convenzioni e modulistica standard
- Piattaforme per erogazione e gestione
- Repository materiali formativi
- Sistemi di attestazione e monitoraggio
- Possibile integrazione con Pi.Co. o altri gestionali



Temi chiave per lo step 3 – Il Piano di implementazione



Presidio del ciclo formativo

Il passaggio da domanda spontanea a programmazione strutturata è il salto qualitativo decisivo.



Qualità della progettazione

Il presidio della qualità dei docenti e dei contenuti non è sempre esplicitato: va formalizzato.



Capacità di lettura dei fabbisogni

Tre approcci possibili: domanda spontanea → rilevazione standardizzata → mappatura competenze evoluta.



Temi chiave per lo step 3 – Il Piano di implementazione



Ruolo della digitalizzazione

Ancora solo abbozzata in molti casi: piattaforme, repository e gestionali sono leve di scalabilità.



Monitoraggio degli esiti

Non solo gradimento: serve misurare l'efficacia del servizio e il riuso strutturato dei materiali.





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

Emergono 5 tensioni strutturali...



Erogazione vs Governance

Organizzare corsi o presidiare l'intero ciclo formativo?

Standardizzazione vs Fabbisogni locali

Offerta uniforme o modulazione sulla geografia istituzionale concreta?

Quantità vs Qualità

Massimizzare l'accesso o garantire impatto organizzativo reale?

Ambizione vs Sostenibilità

Visione ampia o modello fattibile nel breve con traiettoria evolutiva chiara?

Servizio vs Infrastruttura

Prestazione episodica o presidio stabile di area vasta?



...E anche il rischio di una formazione frammentata



Frammentazione dell'offerta

Iniziative non collegate tra loro, senza visione sistemica del territorio.

Scarsa coerenza con i fabbisogni

Offerta a catalogo non allineata ai bisogni reali degli enti.

Approccio episodico

Corsi isolati senza continuità, senza monitoraggio, senza riuso degli apprendimenti.

Basso impatto organizzativo

La formazione non si traduce in cambiamento reale nelle competenze e nei processi degli enti.



Ma emergono anche dei modelli interessanti



Il gruppo “Formazione” presenta **livelli di “maturità” differenziati e non evidenzia un modello dominante.**

Dalle call di supporto individuale e dai project work pervenuti è possibile individuare **4 modelli emergenti** su cui si stanno orientando le Province e delle relative **strategie di avvio.**



I 4 modelli emergenti



Modello A: erogazione condivisa

Provincia erogatrice / coordinatrice di
offerta formativa condivisa

1

2

Modello B: regia territoriale

Provincia come regia territoriale del ciclo formativo



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

I 4 modelli emergenti



Modello C: ecosistema/academy

Ecosistema territoriale / academy di area
vasta

3

4

Modello D: Progetto pilota

Progetto pilota orientato alla gradualità



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

p4n GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

p4c PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

I 4 modelli emergenti



Modello A: erogazione condivisa

Approccio

La Provincia estende ai Comuni i corsi già programmati per il personale provinciale.

Focus

- Centralizzazione amministrativa
- Docenti testati,
- Avvio rapido
- Alta fattibilità nel breve periodo.

Modello B: regia territoriale

Approccio

La Provincia intercetta, mette a sistema e indirizza i fabbisogni del territorio.

Focus

- Analisi fabbisogni e programmazione formazione
- Raccordo tra enti, fornitori e piattaforme
- Ruolo di area vasta più maturo.



I 4 modelli emergenti



Modello C: ecosistema/academy

Approccio

La formazione come infrastruttura territoriale stabile

Focus

- Partnership con ordini professionali, università, enti strumentali
 - Offerta ampia e specialistica.
 - Forte posizionamento istituzionale.

Modello D: progetto pilota

Approccio

Fase sperimentale con pochi enti

Focus

- Perimetro definito, formazione obbligatoria e temi trasversali
 - Costruzione progressiva di routine e relazioni
 - Realismo attuativo.





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

