



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 «Formazione del personale»

Giovedì, 26 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



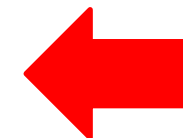
Scaletta del webinar di avvio dello Step 2 dei Project work



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.)





Restituzione **esiti** dello **Step 1** del **Project work**



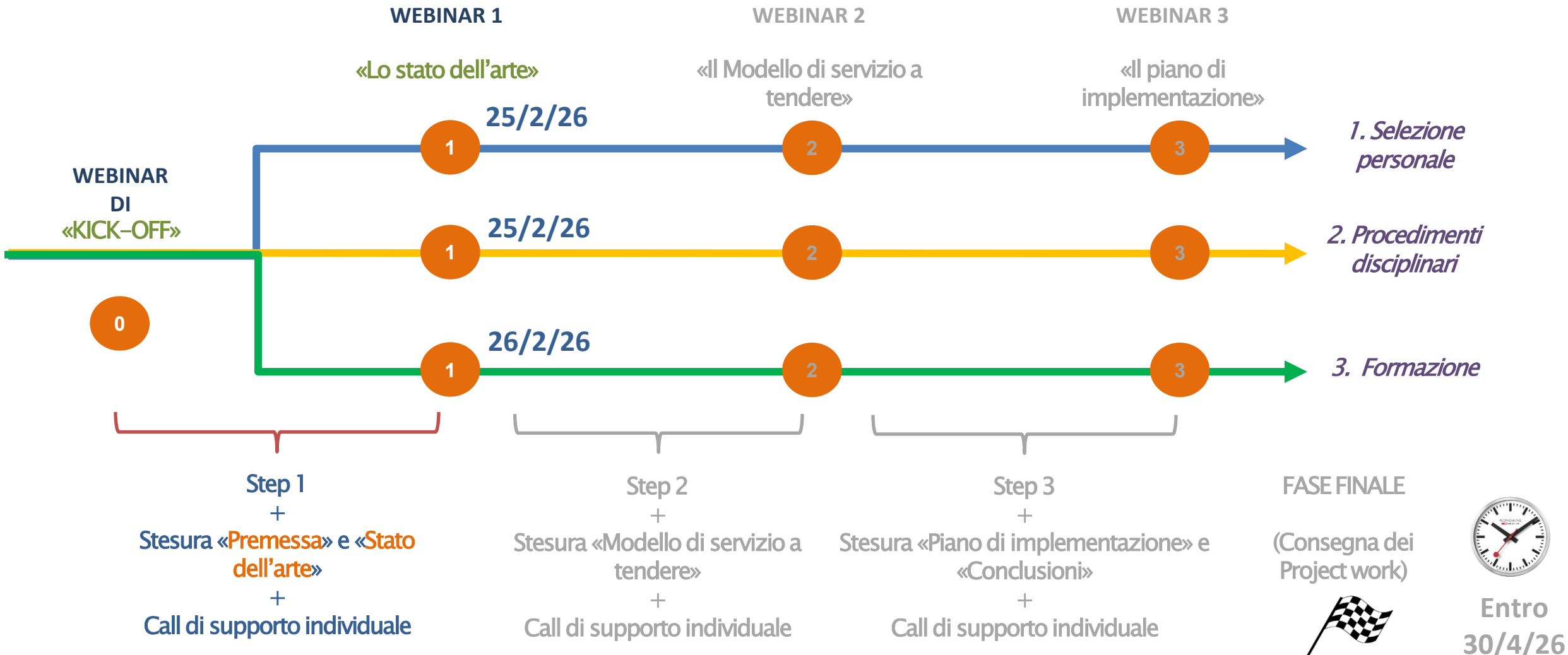
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



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



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Quali province hanno partecipato 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?



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

- Medio-basso di formalizzazione organizzativa.
- Presidio frammentato e integrativo rispetto ad altre competenze.



Differenze strutturali

- Quattro configurazioni: integrazione strategica, rete territoriale forte, soggetto esterno da coinvolgere, presidio embrionale.



Tendenze convergenti

- Centralità del Settore Personale, assenza di struttura dedicata, presidio parziale del ciclo formativo, iniziativa prevalentemente provinciale.



Criticità metodologiche

- Descrizione attività anziché modello organizzativo
- Confusione tra erogazione e governo del processo
- Sottostima impatto organizzativo richieste normative

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



Formalizzazione della regia del ciclo formativo

Definire il modello di governance che superi la frammentazione attuale e garantisca presidio continuativo dell'intero processo.



Chiarezza del presidio organizzativo

Distinguere tra coordinamento di iniziative episodiche e governo strategico del ciclo, identificando ruoli e responsabilità.



Stabilizzazione della funzione formazione

Trasformare il servizio associato da evoluzione possibile a funzione strutturata e integrata nella pianificazione strategica.



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



Frammentazione territoriale

- Alta presenza di micro-Comuni con personale a competenze generaliste. Domanda di formazione diffusa ma raramente formalizzata.

Maturità associativa

- Differenze marcate tra territori: culture cooperative consolidate vs formazione ancora funzione interna. La variabile culturale incide più della numerica.

Rilevazione fabbisogni

- Difficoltà dei piccoli Comuni nella rilevazione sistemica. Approccio reattivo alla formazione in diversi contesti. Bisogno diffuso ma non strutturato.



NB: Non è sempre chiaro il livello di disponibilità dei Comuni al coordinamento.



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



Costruzione e legittimazione della domanda

Il servizio nasce per coordinare un sistema esistente o per costruire la domanda formativa nei territori?



Differenziazione territoriale del modello

Come adattare il servizio associato alle diverse maturità territoriali e culture cooperative presenti?

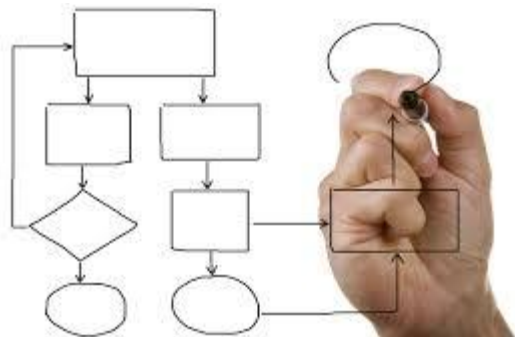


Supporto ai piccoli Comuni nella rilevazione dei fabbisogni

Quali strumenti e metodologie per trasformare bisogni latenti in domanda esplicita e strutturata?



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



Criticità ricorrenti

- **Assenza diffusa di monitoraggio dell'impatto**
- **Rilevazione fabbisogni non sistemica**
- **Predominanza della logica quantitativa**
- **Debole integrazione con PIAO**



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



Presidio dell'intero ciclo formativo

Il modello a tendere dovrà presidiare l'intero ciclo (fabbisogni → programmazione → erogazione → monitoraggio) o limitarsi all'erogazione?



Superamento della logica reattiva

Come passare da un approccio episodico a una programmazione strategica integrata con gli strumenti di pianificazione?



Introduzione di strumenti di monitoraggio dell'impatto

Quali metodologie per valutare l'efficacia formativa e superare la predominanza della logica quantitativa?



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 associative pregresse
- Disponibilità di competenze interne
- Presenza di reti territoriali



Punti di debolezza

- Strutture organizzative ridotte
- Assenza di monitoraggio sistemico
- Presidio frammentato del ciclo



Opportunità

- Rafforzamento del ruolo provinciale
- Evoluzione verso funzione di coordinamento
- Allineamento con richieste normative



Minacce

- Riduzione del servizio a mera contabilizzazione
- Scarsa adesione dei Comuni
- Sovraccarico organizzativo



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



Ruolo della Provincia: erogatore o infrastruttura

Definire se la Provincia deve limitarsi all'erogazione diretta o assumere un ruolo di infrastruttura territoriale di coordinamento e supporto.



Equilibrio tra quantità e qualità

Superare la logica di adempimento quantitativo per orientarsi verso un modello che valorizzi l'impatto e l'efficacia formativa.



Sostenibilità organizzativa del servizio

Identificare il livello minimo di strutturazione necessario per garantire continuità e superare la frammentazione attuale.





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 "Formazione" presenta elevata eterogeneità di maturità, assenza di un modello dominante, forte tensione culturale tra adempimento e sviluppo, e centralità del tema della governance del ciclo formativo.



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



Ruolo della Provincia

Erogatore diretto o infrastruttura territoriale di coordinamento?

Perimetro del servizio

Offerta formativa o governo dell'intero ciclo formativo?

Livello di strutturazione

Quale presidio minimo per superare la logica reattiva?





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

