



Unione
Province
d'Italia



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Webinar di lancio del

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

Luca Bisio, Consulente AFOL MB

Webinar di kick off dei «Project work»

Restituzione esiti dei Focus group

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



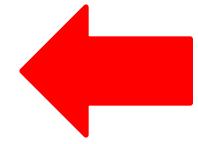
**1. Introduzione al webinar
di kick off (20 min.)**



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



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



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



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Finalità e chiave di lettura della restituzione degli esiti dei Focus group



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 CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Che finalità ha la restituzione degli esiti dei Focus group?



Rielaborazione mirata dei report dei 3 Focus group, pensata specificamente per supportare le Province emergenti nell'avvio del percorso di accompagnamento operativo



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

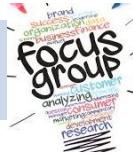


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

pibn GOVERNANCE
E CAPACITA' ISTITUZIONALE
2014-2020

poc PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Qual è la chiave di lettura che abbiamo adottato per la restituzione?



Orientamento alle province emergenti:
Contenuti organizzati per domande progettuali ricorrenti, non per singola esperienza



**Focus sulle scelte:
Attenzione sulle decisioni da prendere, sulle criticità incontrate e sugli
aggiustamenti in corsa attuati**



Apprendimento, non replica:
Le **esperienze** presentate vanno intese come **fonti di apprendimento** per chi oggi avvia un percorso analogo



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 sono state le parole chiave dei 3 Focus group?



1

Selezione del personale

Procedure concorsuali,
garanzia e standardizzazione

2

Procedimenti disciplinari

Supporto specialistico,
prevenzione del rischio,
riservatezza

3

Formazione del personale

Sviluppo competenze,
governance territoriale,
pianificazione



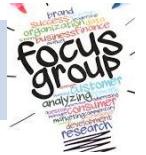
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

pibn GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

poc PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Il Report dei focus group?



AFOL Monza e Brianza
Formazione Orientamento Lavoro



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza

Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Azione A17 - "Accompagnamento al processo organizzativo delle Province"

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



Le slide che stiamo proiettando sono strutturate sulla base dei contenuti del «Report di restituzione dei Focus group» che verrà messo a disposizione delle Province

**Report di restituzione dei focus group –
“Selezione del personale” “Procedimenti
disciplinari” e “Formazione”**



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Domande progettuali trasversali ai Focus group



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 CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Quali sono le 8 domande progettuali trasversali a cui si è data risposta?



Le esperienze dei Focus group sono state rilette attraverso le **domande ricorrenti** che le Province hanno affrontato nel costruire, avviare e far evolvere i propri servizi.



1. Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?



2. Che tipo di servizio vogliamo essere?



3. Qual è un perimetro realistico per partire?



4. Come si costruisce il rapporto con i Comuni?



5. Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?



6. Quali processi sono davvero critici?



7. Che ruolo hanno strumenti e piattaforme?



8. Come capire se il servizio sta funzionando?



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

1. Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?



1. Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?



Dalle esperienze, motivazioni concrete...



Provincia di Rieti

Selezione personale:

Ridurre la **frammentazione**
delle **procedure concorsuali** e
garantire **uniformità** e
trasparenza



Provincia di Biella

Procedimenti disciplinari:

Difficoltà segnalate dai Comuni
piccoli nel gestire **procedimenti**
complessi senza supporto
specialistico



Libero Consorzio Comunale di Ragusa

Formazione:

Necessità di **coordinare**
bisogni formativi eterogenei
e offrire **supporto sistematico**
ai Comuni



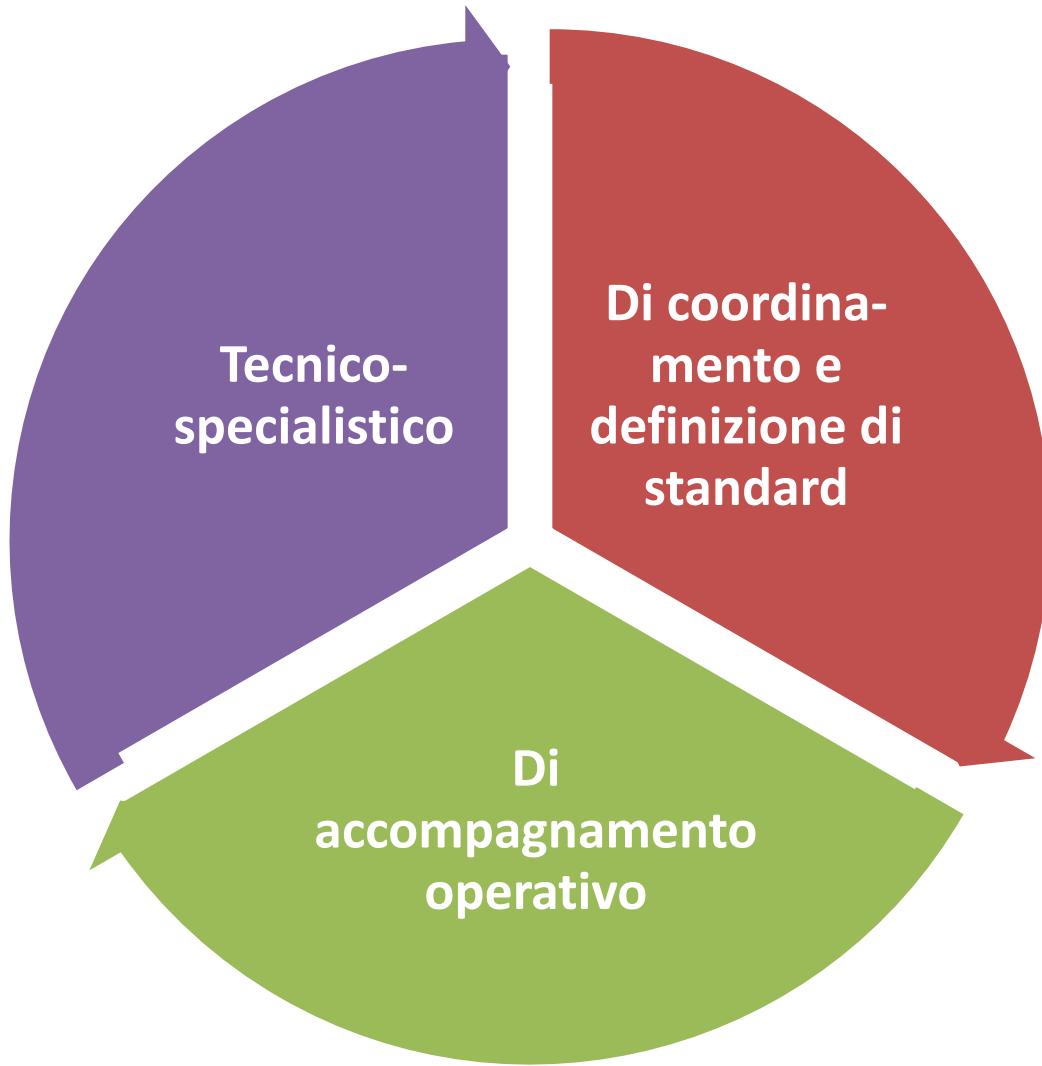
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



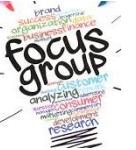
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



2. Che tipo di servizio vogliamo essere?



2. Che tipo di servizio vogliamo essere?



Sono emersi questi posizionamenti...



Provincia di Rieti

Funzione di coordinamento:

Emerge una uniformità procedurale



Provincia di Biella

Supporto specialistico:

Il ruolo della Provincia non è sostitutivo rispetto a quello dei Comuni



Libero Consorzio Comunale di Ragusa

Facilitazione e co-progettazione:

L'approccio è orientato al coordinamento



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

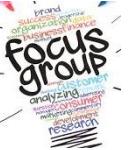


GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020



PROGRAMMA OPERATIVO COMPLEMENTARE

3. Qual è un perimetro realistico per partire?



- Nessuna Provincia ha avviato il servizio coprendo subito tutte le possibili attività
- La progressività è una vera e propria leva progettuale

Scelte iniziali mirate

- Specifiche tipologie di richieste dei Comuni
- Segmenti circoscritti di utenza
- Fasi particolarmente critiche dei processi
- Progetti pilota e iniziative sperimentali



L'ampliamento è avvenuto dopo aver verificato sostenibilità organizzativa e costruito fiducia con i Comuni



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

3. Qual è un perimetro realistico per partire?



Ci si trova di fronte a strategie di avvio progressivo...

Perimetro ridotto iniziale

Concentrazione su fasi specifiche o tipologie circoscritte di attività

Test e apprendimento

Verifica di sostenibilità organizzativa e affinamento di strumenti e modalità operative

Ampliamento consapevole

Estensione basata su chiarezza di volumi, competenze ed aspettative reali



3. Qual è un perimetro realistico per partire?



Perimetro ridotto iniziale



Provincia di
Crotone



Test e apprendimento

Ampliamento consapevole

La Provincia di Crotone, dopo una prima fase di **avvio** caratterizzata da **tempi ampi di maturazione del Servizio (2023-24)**, nel 2025 lo ha **consolidato** svolgendo numerose procedure Concorsuali ed estendendo il proprio supporto anche ad **enti diversi dai Comuni**



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

4. Come si costruisce il rapporto con i Comuni?



Il rapporto con i Comuni non è un presupposto dato, ma un elemento da costruire, curare e talvolta rinegoziare nel tempo. Rappresenta una componente strutturale del servizio.

Comunicazione iniziale

Chiarire finalità, modalità di accesso e limiti dell'intervento provinciale

Interazioni operative

Incontri dedicati, confronti su casi specifici, accompagnamento continuativo

Coerenza nel tempo

Pratiche relazionali riconoscibili e costanti



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

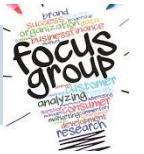


GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

5. Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?



I servizi funzionano quando esistono **ruoli, responsabilità e competenze chiaramente riconoscibili**



Sostenibilità organizzativa

- **Figure di riferimento stabili per coordinamento e continuità**
- **Ridefinizione progressiva dei ruoli con l'evoluzione del servizio**
- **Distribuzione chiara delle responsabilità**
- **Adattamento organizzativo alla crescita delle richieste**

Fattore critico di successo

Ruolo degli organi politici e degli organi amministrativi di vertice come fattori abilitanti per garantire chiara definizione delle priorità, continuità e coerenza nei percorsi di sviluppo



5. Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?



Dall'esperienza delle Province emergono elementi importanti...



Agenzia
Formazione
Orientamento
Lavoro
Monza e Brianza



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

pib GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

poc PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

6. Quali processi sono davvero critici?



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 CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

6. Quali processi sono davvero critici?



Dall'esperienza delle Province emergono elementi per superare le criticità...



Provincia di Frosinone

Presa in carico delle richieste:

Definizione di **criteri chiari** per
valutazione preliminare e
avvio del supporto



Provincia di Forlì-Cesena

Gestione dei documenti

Definizione di **accordi di
contitolarità privacy** con i
Comuni



Provincia di Monza e della Brianza

Gestione dei feedback

Attivazione di **rilevazioni di
customer satisfaction**
strutturate



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



7. Che ruolo hanno strumenti e piattaforme?



Strumenti come abilitatori

- **Introduzione delle tecnologie in fase successiva all'avvio dei servizi**
 - **Tecnologie come risposta a bisogni operativi già emersi**
 - **Flessibilità delle piattaforme per adattarsi ai diversi contesti comunali**

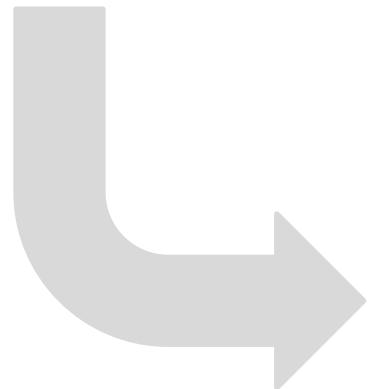
8. Come capire se il servizio sta funzionando?



Oltre i numeri...



Valutare il funzionamento dei servizi ai Comuni significa interrogarsi sulla qualità delle interazioni con i Comuni e sulla capacità di rispondere ai bisogni reali.



Ma con l'aiuto
dei numeri...



Indicatori di risultato emersi

- Numero e tipologia delle richieste
- Tempi di presa in carico e risposta
- Continuità nel ricorso al servizio
- Livello di interlocuzione attivato
- Riscontro qualitativo dai Comuni



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Elementi di specificità dei Focus group



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 CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Selezione del personale → nodi progettuali distintivi



01

Standardizzazione vs adattamento

Quali elementi devono essere uniformi e quali adattabili ai contesti comunali?

03

Supporto "a monte"

Fino a che punto accompagnare i Comuni nella definizione di fabbisogni e profili?



02

Ruolo di garanzia

Che tipo di ruolo assume la Provincia nella correttezza e trasparenza delle procedure?

04

Gestione dei picchi

Come reggere carichi concentrati nel tempo senza compromettere qualità?



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica





Procedimenti disciplinari → nodi progettuali distintivi



01

Prevenzione dell'emergenza

Come promuovere un'adesione al servizio anticipata prima del caso disciplinare?

03

Tutela e riservatezza

Quali scelte garantiscono riservatezza e fiducia?

02

Qualità delle informazioni

Come supportare i referenti dei Comuni per migliorare le fasi iniziali?

04

Memoria organizzativa

Come costruire patrimonio di conoscenze senza eccedere nella standardizzazione?



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica





Formazione del personale → nodi progettuali distintivi



01

Cambiamento culturale

Da adempimento a investimento strategico sul capitale umano

03

Regia strategica

Ruolo nella governance territoriale della formazione

02

Mappatura delle competenze

Supporto ai Comuni nella pianificazione dei fabbisogni formativi

04

Continuità dei percorsi

Costruire traiettorie formative coerenti nel tempo



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Approccio nella progettazione dei servizi ai Comuni



La progettazione **non può essere pensata in modo astratto e uniforme**, ma deve essere calibrata sulle caratteristiche dell'ambito di intervento e sul tipo di valore da creare



Le **domande progettuali** dei Comuni aiutano a chiarire le scelte di campo, definire il perimetro e individuare le priorità



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



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



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE