



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

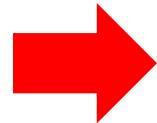


PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

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



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



GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020



PROGRAMMA OPERATIVO COMPLEMENTARE

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



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

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.



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

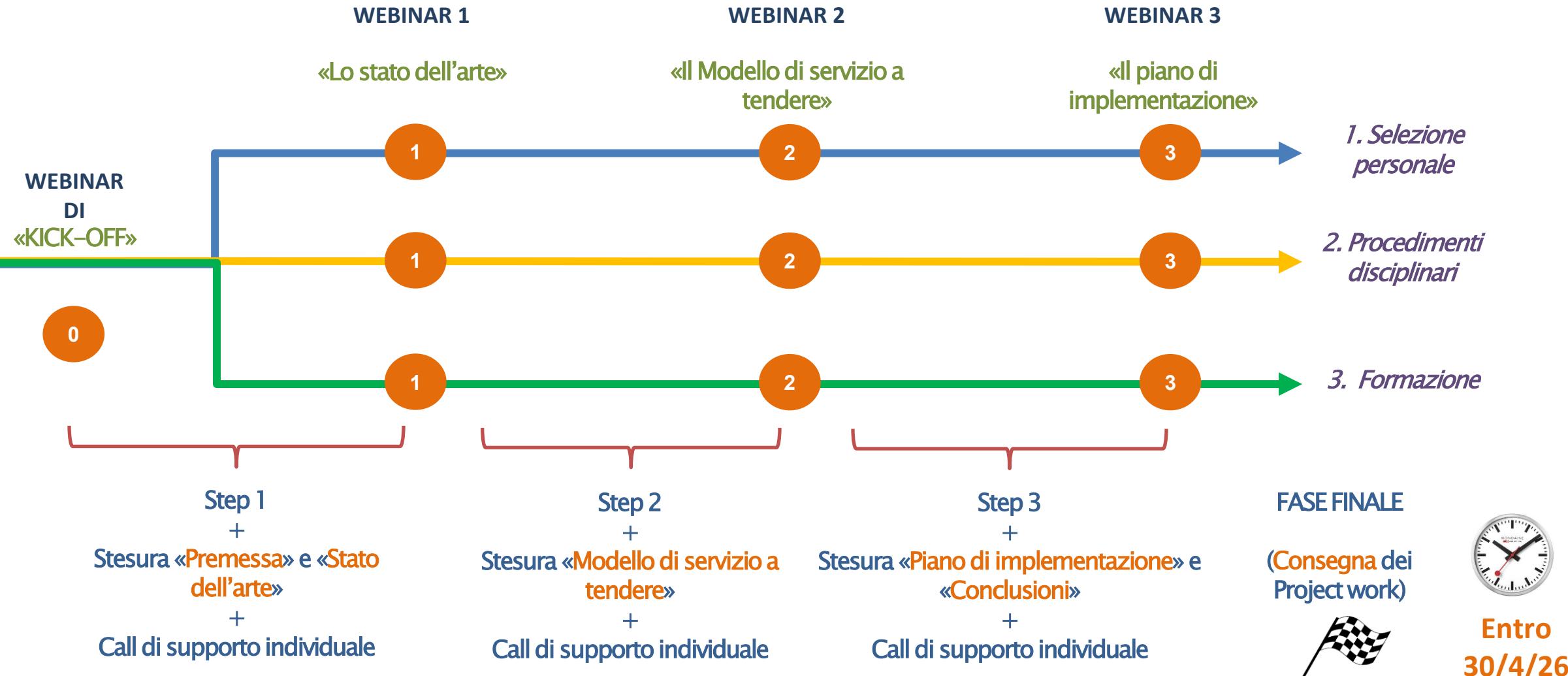
Che «struttura» ha il Project work?



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)?



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

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC 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

pbn GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

poc PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

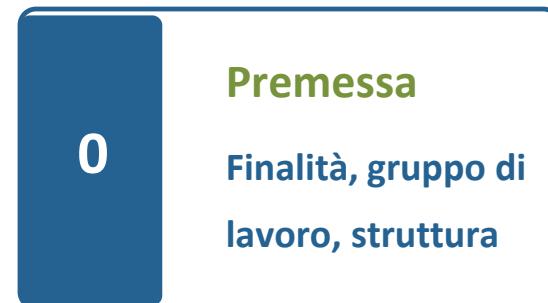
Che struttura ha il Project work?



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?



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

pin GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

poc PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

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



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

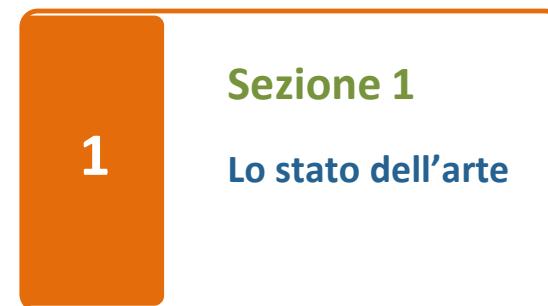


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Che struttura ha il 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

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

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/problems 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?



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PiN GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

PoC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

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.



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

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 sistematica 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).



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

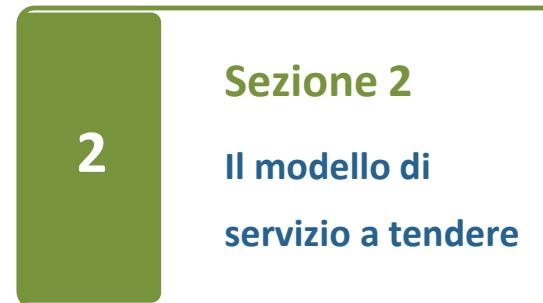


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA'
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Che struttura ha il 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

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

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:

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

2.3 Processi e strumenti



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

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?



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

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.



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

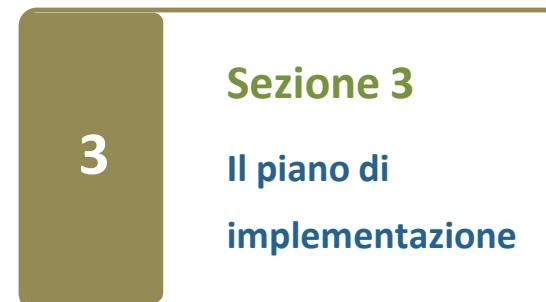


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Che struttura ha il 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

PON GOVERNANCE
E CAPACITA
ISTITUZIONALE
2014-2020

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

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



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

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).



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

Che struttura ha il Project work?





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



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

pnn GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

poc PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Unione
Province
d'Italia



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per maggiori informazioni

Marco Bertocchi
<https://farepa.it/>
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