



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



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”

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

Project Work

Format – Selezione del personale

Sommario

<u>PREMESSA</u>	3
<u>0.1 Finalità del Project work</u>	4
<u>0.2 Gruppo di lavoro</u>	5
<u>0.3 Struttura del Project work</u>	5
<u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u>	6
<u>1.1 Analisi del contesto di partenza</u>	6
<u>1.2 Mappatura dei processi attuali</u>	7
<u>1.3 Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u>	9
<u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u>	11
<u>2.1 Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u>	11
<u>2.2 Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u>	12
<u>2.3 Processi e strumenti del modello a tendere</u>	14
<u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u>	16
<u>3.1 Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u>	16
<u>3.2 Risorse, tempi e responsabilità</u>	17
<u>3.3 Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u>	19
<u>CONCLUSIONI</u>	21

Premessa

Di seguito sono riportate alcune indicazioni operative a supporto dell'elaborazione del Project Work.

La struttura di base del documento – articolata in Sezioni e paragrafi – è comune a tutte le Province partecipanti e deve essere mantenuta invariata, sia nella struttura sia nella denominazione dei paragrafi. Questa scelta è finalizzata a facilitare l'analisi comparata dei Project Work e la restituzione degli esiti prevista nelle fasi successive del progetto.

All'interno di ciascun paragrafo, le Province sono libere di sviluppare i contenuti nel modo ritenuto più opportuno, in coerenza con il proprio contesto organizzativo e con lo stato di avanzamento del lavoro progettuale. È possibile, se necessario, lasciare alcuni paragrafi non compilati qualora il gruppo di lavoro non abbia ancora maturato le decisioni utili a definirne i contenuti. Il Project Work è infatti concepito come uno strumento di supporto al progetto di implementazione del servizio, e non come un adempimento formale o un fine in sé.

La sezione di Premessa contiene parti di testo preimpostate, pensate per facilitare un primo approccio alla redazione del documento. Tali testi possono essere liberamente modificati e integrati da ciascuna Provincia.

Le parti di testo riportate in corsivo nel documento (comprese le presenti note editoriali) hanno la funzione di fornire indicazioni operative e strumenti di supporto alla riflessione del gruppo di lavoro. Questi testi non sono destinati a rimanere nella versione finale del Project Work e dovranno pertanto essere eliminati una volta completata l'elaborazione del documento.

In particolare, nei paragrafi delle Sezioni e delle Conclusioni sono presenti:

- le **domande progettuali**, pensate come guida alla riflessione del gruppo di lavoro nelle diverse fasi di elaborazione del progetto. Le domande traggono origine dagli elementi trasversali emersi dalle esperienze delle Province coinvolte nei focus group e non devono essere considerate come una checklist o come quesiti a cui rispondere in modo puntuale e analitico, ma come spunti utili a orientare le scelte progettuali;
- gli **spunti dalle esperienze presentate nei focus group**, che comprendono domande progettuali specifiche per ciascun ambito di servizio (selezione del personale, procedimenti disciplinari, formazione), nonché riflessioni ed elementi di attenzione emersi dalle esperienze delle Province partecipanti;
- le **Idee e strumenti da PromoPA**, che richiamano suggerimenti metodologici e strumenti operativi contenuti nel report **“Descrizione dei modelli organizzativi e linee guida per accompagnare il sistema delle Province nella riorganizzazione delle politiche del personale attraverso servizi di supporto ai**

Comuni” (*Report PromoPA*). Nel format tali elementi sono presentati in forma sintetica, con l’indicazione dei riferimenti utili per eventuali approfondimenti;

- i **Suggerimenti metodologici per la compilazione** forniscono idee e spunti su alcuni aspetti metodologici che il gruppo di lavoro dovrebbe presidiare nell’analisi e nella elaborazione delle informazioni richieste in ogni step di sviluppo del project work.

Tutti questi elementi sono da intendersi come strumenti di supporto alla riflessione e alla progettazione e non come vincoli obbligatori da rispettare. Essi non devono essere riportati nella versione finale del Project Work elaborata dalla Provincia.

Finalità del Project work

Il Project Work si inserisce nel percorso di accompagnamento previsto dalla Fase 3 del progetto **Progetto «PROVINCE & COMUNI» Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”**, finalizzato a supportare le Province nell’implementazione di servizi associati per la gestione del personale a supporto dei Comuni.

Il Project Work rappresenta uno strumento di lavoro e di sintesi, attraverso il quale la Provincia è chiamata a:

- analizzare in modo strutturato lo stato attuale dell’organizzazione e dei propri processi;
- definire un modello a tendere coerente con i bisogni del territorio, le competenze disponibili e gli indirizzi strategici dell’Ente;
- individuare un piano di implementazione realistico, sostenibile e monitorabile nel tempo.

Il documento è stato elaborato seguendo una struttura comune a tutte le Province partecipanti, al fine di favorire la comparabilità delle esperienze e la restituzione degli esiti prevista nella Fase 4 del Progetto.

All’interno di questo quadro condiviso, la Provincia è invitata a sviluppare i contenuti del Project Work in funzione del proprio contesto organizzativo, del livello di maturità raggiunto e delle specificità del gruppo di lavoro di riferimento.

Il Project Work non costituisce una mera descrizione delle attività svolte, ma uno strumento di progettazione guidata, orientato a esplicitare scelte, priorità, ipotesi di sviluppo e condizioni preliminari di fattibilità, valorizzando anche gli spunti emersi dalle esperienze presentate nei focus group della Fase 2 e gli strumenti metodologici messi a disposizione dal progetto.

Gruppo di lavoro

Indicare i componenti del Gruppo di lavoro che ha partecipato all'elaborazione del Project work.

Specificare:

- *i/la referente del project work;*
- *i/le altri/e componenti del gruppo, indicando l'Unità organizzativa di appartenenza.*

Struttura del Project work

Il documento è articolato in tre Sezioni principali, che riflettono le diverse fasi del percorso di lavoro svolto nel corso della Fase 3 del progetto:

- la **Sezione 1 – Lo stato dell’arte**, dedicata all’analisi del contesto di partenza, dei processi attuali e delle principali criticità;
- la **Sezione 2 – Il modello a tendere**, finalizzata a descrivere il modello organizzativo e operativo che la Provincia intende sviluppare;
- la **Sezione 3 – Il piano di implementazione**, orientata a definire le azioni, le risorse, i tempi e le modalità di monitoraggio necessari per rendere operativo il modello.

Lo Stato dell'arte

Analisi del contesto di partenza

Domande progettuali

- **Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?**
- 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/problemi 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?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno già attivato servizi di selezione del personale mostrano come l'analisi del contesto sia stata un passaggio determinante per orientare correttamente il modello di servizio.

- **Provincia di Rieti.** Ha evidenziato come l'avvio del servizio sia stato fortemente legato alla difficoltà dei Comuni, in gran parte di piccole dimensioni e geograficamente distanti, di gestire in autonomia procedure concorsuali complesse e onerose. La riduzione dei tempi di assunzione e l'uniformità delle procedure sono state individuate come esigenze prioritarie.
- **Provincia di Crotone.** Ha letto il contesto territoriale come caratterizzato da una forte frammentazione amministrativa e da Comuni con strutture minime. In questo scenario, il servizio di selezione del personale è stato concepito come parte integrante di una più ampia strategia di "Casa dei Comuni", finalizzata a garantire supporto stabile e continuativo.
- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha sottolineato come l'esistenza di altri servizi associati (stazione unica appaltante, UPD, gestione stipendi) abbia creato un contesto favorevole allo sviluppo del servizio di selezione del personale, rafforzando la fiducia dei Comuni e facilitando l'adesione al nuovo servizio.

Queste esperienze mostrano come la chiarezza sulle motivazioni di contesto abbia inciso in modo significativo sulla sostenibilità e sull'evoluzione del servizio.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che, nella fase di avvio dei servizi provinciali a supporto dei Comuni in materia di politiche del personale, è fondamentale chiarire il ruolo che la Provincia intende assumere rispetto ai bisogni del territorio, distinguendo tra funzioni di supporto iniziale e modelli più strutturati e avanzati.

In particolare, il Report sottolinea come l'analisi del contesto rappresenti il punto di partenza per collocare la Provincia lungo un percorso evolutivo (modello base / modello avanzato) e per calibrare il perimetro dei servizi offerti in funzione delle risorse disponibili e della domanda potenziale dei Comuni (cfr. Report PromoPA, par. 2.3 e 2.4).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nell'analizzare il contesto di partenza, è utile che la Provincia:

- espliciti in modo chiaro perché ritiene strategico intervenire oggi sul tema della selezione del personale;
- faccia riferimento a elementi concreti del territorio (dimensione dei Comuni, frequenza delle procedure selettive, difficoltà ricorrenti);
- distingua tra bisogni già manifestati dai Comuni e bisogni potenziali che richiedono azioni di sensibilizzazione;
- eviti descrizioni generiche, privilegiando una lettura orientata alle scelte progettuali che saranno sviluppate nelle sezioni successive.

Mappatura dei processi attuali

Domande progettuali

- Il servizio è già operativo? È rivolto solo alla Provincia o è già aperto ai comuni e ad altri enti?
- Qual è l'assetto organizzativo attuale del servizio, se già attivato?
- **Quali sono le fasi essenziali, gli attori coinvolti e gli output o documenti prodotti nel processo attuale?**

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group evidenziano come la mappatura dei processi abbia rappresentato, per molte Province, un passaggio chiave per rendere il servizio più efficiente e sostenibile.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha progressivamente formalizzato il processo di gestione dei concorsi e delle selezioni uniche, individuando fasi standard e responsabilità chiare. Questo ha consentito di ridurre i tempi delle procedure e di offrire ai Comuni un servizio riconoscibile e affidabile.
- **Provincia di Rieti.** Ha posto particolare attenzione alla distinzione tra le attività svolte dalla Provincia e quelle mantenute in capo ai Comuni, soprattutto nelle fasi di intervento e assunzione, al fine di evitare sovrapposizioni e ambiguità operative.
- **Provincia di Crotone.** Ha descritto un processo fortemente supportato dalla digitalizzazione, in cui la mappatura delle fasi (raccolta candidature, verifica requisiti, prove, graduatorie) è stata funzionale anche alla gestione di grandi volumi di candidati.

Queste esperienze mostrano come la chiarezza sui processi favorisca non solo l'efficienza interna, ma anche la trasparenza verso i Comuni e i candidati.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che la transizione da un modello base a uno più avanzato di gestione dei servizi HR richiede, come primo passo fondamentale, una mappatura accurata dei processi esistenti, finalizzata a individuare criticità, sovrapposizioni e margini di miglioramento.

A titolo esemplificativo, per un processo quale la gestione dei concorsi, la Provincia può descrivere le principali fasi (programmazione del fabbisogno, predisposizione dei bandi, raccolta delle candidature, svolgimento delle prove, approvazione e utilizzo delle graduatorie), indicando per ciascuna di esse gli uffici coinvolti, le responsabilità, i tempi medi e gli strumenti impiegati. Una rappresentazione di questo tipo consente di individuare più agevolmente eventuali inefficienze e opportunità di standardizzazione (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nella mappatura dei processi attuali è utile che la Provincia:

- descriva i processi così come sono effettivamente svolti, evitando rappresentazioni idealizzate;
- utilizzi schemi o elenchi per rendere più chiara la sequenza delle fasi;
- evidensi eventuali differenze tra procedure gestite per la Provincia e quelle gestite per i Comuni;

- consideri la mappatura come uno strumento di analisi preliminare, utile a orientare le scelte di miglioramento sviluppate nelle sezioni successive.

Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi

Domande progettuali

- 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)?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come una lettura consapevole dei punti di forza e delle criticità abbia inciso in modo rilevante sulla sostenibilità dei servizi di selezione del personale.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha valorizzato come punto di forza la presenza di una struttura dedicata e di competenze specialistiche consolidate, che hanno consentito di gestire volumi elevati di procedure selettive. Al tempo stesso, ha evidenziato la necessità di monitorare attentamente i carichi di lavoro per evitare sovraccarichi e garantire la qualità del servizio.
- **Provincia di Rieti.** Ha individuato tra i principali punti di forza la capacità di costruire rapporti fiduciari con i Comuni e di accompagnarli nelle diverse fasi delle procedure selettive. Tra le criticità iniziali è emersa invece la necessità di chiarire progressivamente il perimetro del servizio, per evitare aspettative non coerenti con le risorse disponibili.
- **Provincia di Crotone.** Ha evidenziato come la digitalizzazione dei processi rappresenti un fattore abilitante fondamentale, ma anche come la gestione di grandi numeri di candidature e la complessità delle procedure richiedano un attento presidio dei rischi organizzativi e operativi.

Queste esperienze mostrano l'importanza di leggere punti di forza, debolezze, opportunità e rischi come elementi dinamici, destinati a evolvere nel tempo.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA sottolinea che la sostenibilità dei servizi HR in forma associata dipende dalla capacità della Provincia di valutare in modo realistico le proprie risorse,

competenze e assetti organizzativi, collocandosi consapevolmente lungo il percorso evolutivo tra modello base e modello avanzato.

In particolare, il Report evidenzia come l'analisi dei fattori interni ed esterni consenta di individuare i principali rischi organizzativi (sovraffaccarico operativo, dipendenza da singole competenze, scarsa integrazione dei processi) e di definire strategie di mitigazione coerenti con il livello di maturità dell'ente (cfr. Report PromoPA, parr. 2.3, 2.4 e 2.5).

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.

Il modello di servizio a tendere

Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

Domande progettuali

- **Che tipo di servizio vogliamo essere?**
- Come definite la mission del servizio?
- Quali sono le prestazioni principali che prevedete di garantire con il servizio?
- Quali sono le prestazioni accessorie che a vostro avviso aumentano il valore del servizio (es. servizi di consulenza e supporto, formazione agli operatori, modalità di accesso al servizio, prestazioni specialistiche, servizi di assistenza all'utente, ecc.) e che ritenete di sviluppare nel tempo?
- Quanti Comuni ritenete potenzialmente coinvolgibili (specificare anche il totale dei Comuni della Provincia?)
- Ci sono altre tipologie di enti per i quali pensate di svolgere in futuro, il servizio (es. altri enti del territorio, enti extra territorio provinciale)?
- Quale valore aggiunto può dare il servizio agli enti aderenti?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la chiarezza sugli obiettivi e sulle caratteristiche del modello a tendere incida direttamente sulla sostenibilità e sulla riconoscibilità del servizio.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha costruito il servizio come offerta strutturata e riconoscibile, puntando su continuità, qualità e standardizzazione delle procedure. La definizione esplicita delle prestazioni "core" ha facilitato l'adesione dei Comuni e la programmazione delle attività.
- **Provincia di Rieti.** Ha orientato il modello a tendere verso un supporto operativo concreto ai Comuni più piccoli, con l'obiettivo di semplificare e accelerare le procedure, mantenendo un perimetro realistico e progressivo.
- **Provincia di Crotone.** Ha concepito il servizio come leva strategica della funzione di assistenza agli enti locali, mettendo al centro la capacità di garantire competenze specialistiche e di gestire in modo coordinato procedure complesse.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA propone una lettura evolutiva dei servizi HR provinciali distinguendo tra **modello base** (supporto iniziale, servizi essenziali su scala ridotta, logica più reattiva) e **modello avanzato** (hub territoriale con catalogo servizi più ampio, proattività verso i Comuni, integrazione di competenze e strumenti digitali).

Definire gli obiettivi e le caratteristiche del modello a tendere consente alla Provincia di collocarsi consapevolmente lungo questo continuum e di esplicitare quali prestazioni intende presidiare subito e quali sviluppare progressivamente (cfr. Report PromoPA, parr. 2.3-2.5).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire obiettivi e caratteristiche del modello a tendere è utile che la Provincia:

- *distingua chiaramente tra prestazioni essenziali (da garantire fin dall'avvio) e prestazioni evolutive (da sviluppare nel tempo);*
- *espliciti cosa rientra nel perimetro del servizio e cosa ne resta fuori, almeno nella fase iniziale;*
- *quantifichi in modo realistico la platea potenziale (Comuni/enti) e la domanda attesa;*
- *espliciti il valore aggiunto atteso per i Comuni con esempi concreti (tempi, qualità, riduzione rischi, supporto specialistico).*

Assetto organizzativo, ruoli e competenze

Domande progettuali

- **Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?**
- 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?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze discusse nei focus group mostrano che la sostenibilità del servizio dipende meno dalla “forma” organizzativa scelta e più dalla chiarezza dei ruoli, dalla stabilità delle competenze e dalla capacità di gestire i carichi di lavoro.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l’importanza di un presidio organizzativo riconoscibile, con ruoli distinti tra coordinamento e gestione operativa, e con competenze specialistiche consolidate. La tenuta del modello è legata anche alla capacità di programmare il lavoro e di prevenire sovraccarichi.
- **Provincia di Rieti.** Ha posto attenzione alla necessità di chiarire progressivamente il perimetro del servizio e le responsabilità tra Provincia e Comuni, evitando sovrapposizioni e aspettative non sostenibili rispetto alle risorse disponibili.
- **Provincia di Crotone.** Ha richiamato il ruolo abilitante della digitalizzazione e, al tempo stesso, la necessità di presidiare ruoli e responsabilità lungo tutto il processo per ridurre rischi operativi (tempi, gestione candidati, qualità istruttoria).

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA descrive, nel modello base, una struttura HR organizzata per aree (tra cui **Reclutamento e Concorsi**) e, nel modello avanzato, la possibilità di dare maggiore rilevanza ai servizi in forma associata con un’area dedicata, fino a prevedere un **unico punto di contatto** per i Comuni per semplificare i flussi informativi (cfr. Report PromoPA, par. 2.5.1 e Tabella 2).

Inoltre, per sostenere un modello più strutturato, il Report evidenzia la necessità di integrare competenze specialistiche e trasversali, in particolare: **project management**, competenze **informatiche e di processo**, e competenze di **comunicazione istituzionale** per sostenere adesioni e fiducia dei Comuni (cfr. Report PromoPA, par. 2.5 e Figura 5).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire assetto organizzativo, ruoli e competenze è utile che la Provincia:

- identifichi un punto di responsabilità chiaro (coordinamento) e un set minimo di ruoli operativi, anche se coperti inizialmente da poche persone;
- espliciti come verranno gestiti i carichi di lavoro (priorità, programmazione, criteri di presa in carico);
- espliciti le competenze “non negoziabili” per presidiare qualità e rischio (giuridico-amministrative, organizzative/processo, strumenti digitali);
- definisca in modo trasparente cosa resta in capo ai Comuni (es. fasi di assunzione/interpello) e cosa viene gestito dalla Provincia, per evitare sovrapposizioni e rallentamenti.

Processi e strumenti del modello a tendere

Domande progettuali

- **Quali processi sono davvero critici?**
- **Che ruolo hanno strumenti e piattaforme?**
- Come pensate di articolare il processo erogativo del servizio e quali fasi ritenete essenziali? Potete definire una prima mappa del processo di erogazione del servizio?
- Quali fasi del processo saranno svolte dalla Provincia, e quali quelle svolte dai Comuni aderenti?
- Quali strumenti pensate di utilizzare per gestire il servizio (modulistica, software, procedure, piattaforme)?
- In che misura prevedete di digitalizzare il servizio?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la chiarezza dei processi e l'uso di strumenti adeguati siano determinanti per la sostenibilità del servizio.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha strutturato il processo in fasi standardizzate e programmabili (calendario delle procedure, albo dei commissari, utilizzo di test center per grandi numeri), garantendo uniformità delle procedure e prevedibilità per i Comuni aderenti.
- **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.

Queste esperienze evidenziano come la formalizzazione dei processi e la dotazione di strumenti adeguati contribuiscano a ridurre complessità operative e rischi organizzativi.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che, per rendere sostenibili i servizi HR in forma associata, è fondamentale **mappare, formalizzare e standardizzare i processi**, individuando per ciascuna fase responsabilità, tempi e strumenti (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).

In particolare, per il processo di gestione delle procedure selettive, il Report suggerisce di descrivere in modo chiaro le fasi principali (programmazione del fabbisogno, bandi, candidature, prove, graduatorie), utilizzando tale mappatura come base per la digitalizzazione e per l'individuazione di indicatori di monitoraggio.

Nei paragrafi 5.1.2 e 5.2 il Report fornisce spunti per la definizione delle procedure di gestione associata delle selezioni uniche e dei concorsi unici.

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel descrivere i processi e gli strumenti del modello a tendere, è utile che la Provincia:

- rappresenti il processo in modo realistico, evitando descrizioni ideali o astratte;*
- chiarisca il confine di responsabilità tra Provincia e Comuni per ciascuna fase;*
- espliciti quali strumenti sono già disponibili e quali richiedono sviluppi futuri;*
- consideri la descrizione dei processi come una base dinamica, suscettibile di evoluzione in funzione dell'ampliamento del servizio e del numero di enti aderenti.*

Il piano di implementazione

Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

Domande progettuali

- **Come si costruisce il rapporto con i Comuni?**
- 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?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come l'implementazione del servizio di selezione del personale sia avvenuta, nella maggior parte dei casi, attraverso **percorsi graduali**, adattati alle caratteristiche organizzative e territoriali delle singole Province.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha avviato il servizio partendo da un numero limitato di Comuni aderenti e da un perimetro iniziale definito di prestazioni, ampliando progressivamente l'offerta sulla base dell'esperienza maturata e dell'aumento delle adesioni.
- **Provincia di Rieti.** Ha impostato l'implementazione del servizio come risposta a esigenze immediate dei Comuni, accompagnando l'avvio con un'intensa attività di supporto e chiarimento, e consolidando nel tempo procedure e strumenti.
- **Provincia di Crotone.** Ha sviluppato il servizio all'interno di una strategia più ampia di assistenza agli enti locali, prevedendo fasi successive di crescita in funzione del numero di Comuni coinvolti e della capacità organizzativa interna.

Queste esperienze evidenziano come la gradualità e la chiarezza delle fasi di implementazione abbiano contribuito a rendere il servizio sostenibile e riconoscibile.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA sottolinea l'importanza di **attivare i servizi HR in forma associata attraverso percorsi progressivi**, coerenti con il livello di maturità organizzativa della Provincia.

In particolare, il Report evidenzia come l'implementazione per fasi consenta di testare il modello su scala contenuta, consolidare i processi e rafforzare le competenze prima di un'eventuale estensione del servizio (cfr. Report PromoPA, parr. 3.1 e 3.2).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel descrivere le azioni previste e le fasi di implementazione del progetto, è utile che la Provincia:

- esplichi il **percorso logico** che intende seguire per dare attuazione al servizio;
- distingua tra azioni di avvio e azioni di consolidamento o sviluppo;
- eviti un livello di dettaglio eccessivamente operativo, concentrandosi sulle scelte progettuali;
- consideri il piano di implementazione come un quadro orientativo, suscettibile di adattamenti in funzione dell'evoluzione del contesto e delle risorse disponibili.

Risorse, tempi e responsabilità

Domande progettuali

- **Qual è un perimetro realistico per partire?**
- Quali risorse minime (organizzative, professionali, strumentali e finanziarie) sono necessarie per l'avvio del servizio?
- Quali di queste risorse sono già disponibili, e quali devono essere ricercate ed acquisite?
- Come vengono assegnate responsabilità e tempi nella fase iniziale di implementazione?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group evidenziano come la gestione di risorse, tempi e responsabilità sia stata uno degli aspetti più delicati nella fase di implementazione del servizio.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha potuto contare su un team dedicato e su competenze consolidate, che hanno consentito una gestione programmata delle procedure e una chiara assegnazione delle responsabilità. La sostenibilità

del servizio è stata favorita anche dalla progressiva strutturazione delle risorse nel tempo.

- **Provincia di Rieti.** Ha avviato il servizio con un numero limitato di risorse, facendo leva sulla specializzazione del personale coinvolto e su una forte integrazione tra competenze giuridico-amministrative e capacità organizzative. La definizione chiara dei ruoli ha contribuito a evitare sovrapposizioni e rallentamenti.
- **Provincia di Crotone.** Ha evidenziato l'importanza di pianificare attentamente i tempi delle procedure e di distribuire le responsabilità lungo il processo, soprattutto in presenza di volumi elevati di candidature. Il coinvolgimento di più figure e il supporto di strumenti digitali hanno contribuito a gestire la complessità.

Queste esperienze mostrano come la sostenibilità del servizio dipenda da un equilibrio realistico tra risorse disponibili, tempi di attuazione e responsabilità assegnate.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che il dimensionamento delle risorse e la definizione delle responsabilità devono tenere conto di diverse variabili, tra cui il numero di servizi attivati, il numero di Comuni coinvolti, il grado di complessità delle procedure e il livello di digitalizzazione dei processi.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di evitare modelli organizzativi dipendenti da singole competenze e di prevedere assetti flessibili e scalabili, capaci di adattarsi alla crescita del servizio nel tempo (cfr. Report PromoPA, parr. 2.5.2 e 3.2).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire risorse, tempi e responsabilità, è utile che la Provincia:

- adotti una prospettiva realistica, commisurando le ambizioni progettuali alle risorse effettivamente disponibili;
- espliciti eventuali fabbisogni di rafforzamento (formazione, supporti esterni, strumenti);
- consideri i tempi di implementazione come indicativi e suscettibili di adattamento;
- chiarisca la distribuzione delle responsabilità tra Provincia e Comuni, per prevenire ambiguità e sovraccarichi;
- utilizzi questo paragrafo come base per valutare la sostenibilità complessiva del progetto.

Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi

Domande progettuali

- **Come capire se il servizio sta funzionando?**
- Quali modalità pensate di utilizzare per monitorare le fasi di implementazione del progetto?
- Con quali indicatori iniziali pensate di valutare l'avvio del servizio e di correggere tempestivamente criticità e rischi nelle prime fasi di attuazione?
- Quali sono i principali rischi associati alla fase di implementazione del progetto e quali soluzioni pensate di adottare per governarli?
- Con quali indicatori di performance pensate di valutare, a regime, l'efficacia del servizio e come intendete strutturare il sistema di monitoraggio nel tempo?

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come il monitoraggio e la gestione dei rischi siano stati affrontati in modo progressivo, spesso a partire da strumenti informali poi consolidati nel tempo.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha introdotto strumenti di monitoraggio delle procedure e questionari di soddisfazione rivolti sia ai Comuni sia ai candidati, utilizzando i dati raccolti per migliorare l'organizzazione del servizio e orientare le scelte di sviluppo.
- **Provincia di Rieti.** Pur non avendo inizialmente indicatori formalizzati, ha monitorato l'andamento del servizio attraverso il confronto costante con i Comuni aderenti, valutando il rapporto tra procedure attivate e assunzioni effettivamente concluse come indicatore di efficacia.
- **Provincia di Crotone.** Ha posto particolare attenzione ai rischi operativi connessi alla gestione di grandi volumi di candidature e alla complessità delle procedure, adottando accorgimenti organizzativi e strumenti digitali per garantire trasparenza, tracciabilità e presidio delle fasi più critiche.

Queste esperienze evidenziano come il monitoraggio e la gestione dei rischi contribuiscano a rafforzare l'affidabilità e la credibilità del servizio nel tempo.

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).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire le modalità di monitoraggio, gli indicatori e la gestione dei rischi, è utile che la Provincia:

- *individui un numero limitato di indicatori significativi, evitando sistemi troppo complessi;*
- *privilegi indicatori facilmente misurabili e comprensibili anche per i Comuni aderenti;*
- *consideri il monitoraggio come uno strumento di apprendimento e miglioramento, non come un adempimento formale;*
- *espliciti i principali rischi in modo realistico, indicando eventuali strategie di mitigazione;*
- *utilizzi questo paragrafo come chiusura coerente del Project Work, collegando risultati attesi, sostenibilità e prospettive di sviluppo del servizio.*

Conclusioni

Domande progettuali

Quali sono stati i principali apprendimenti emersi nel percorso di elaborazione del Project Work e in che modo hanno orientato le scelte progettuali proposte?

Quali aspetti del percorso di elaborazione del Project Work hanno richiesto maggiore impegno o hanno posto le principali difficoltà, e come il gruppo di lavoro le ha affrontate?

Nel complesso, come valutate l'esperienza di elaborazione del Project Work e quali elementi ritiene maggiormente significativi in prospettiva futura?