



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 – Formazione del personale

Sommario

<u>PREMESSA</u>	3
0.1 <u>Finalità del Project work</u>	4
0.2 <u>Gruppo di lavoro</u>	5
0.3 <u>Struttura del Project work</u>	5
<u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u>	6
1.1 <u>Analisi del contesto di partenza</u>	6
1.2 <u>Mappatura dei processi attuali</u>	10
1.3 <u>Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u>	13
<u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u>	17
2.1 <u>Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u>	17
2.2 <u>Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u>	21
2.3 <u>Processi e strumenti del modello a tendere</u>	25
<u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u>	32
3.1 <u>Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u>	32
3.2 <u>Risorse, tempi e responsabilità</u>	35
3.3 <u>Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u>	38
<u>CONCLUSIONI</u>	43

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:

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

Il referente del Project Work è la Dirigente del Settore 1°, Servizio Personale, della Provincia di Barletta-Andria-Trani, Dott.ssa Palma Colagiacomo.

I componenti del gruppo di lavoro sono i seguenti:

- dott.ssa Deborah Todisco;
- dott. Nunzio Cinque;
- rag. Salvatore Penza;
- dott.ssa Rossella Sarcina.

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?**

Nel contesto attuale della pubblica amministrazione, caratterizzato da crescente complessità normativa, accelerazione dei processi di innovazione e forte pressione attuativa legata a programmi strategici come il PNRR, il tema delle competenze assume un ruolo centrale.

All'interno di questo scenario, la Provincia di Barletta-Andria-Trani si trova di fronte a una duplice sfida: da un lato rafforzare la propria identità istituzionale, dall'altro costruire relazioni più solide e strutturate con i Comuni del territorio.

Ad oggi, infatti, emergono alcune criticità rilevanti:

- una limitata conoscenza, da parte dei Comuni, delle funzioni e dei servizi provinciali
- una debole integrazione tra enti locali
- una ridotta capacità di attivare dinamiche collaborative stabili

A ciò si aggiunge un ulteriore elemento: molti Comuni, soprattutto quelli di dimensioni minori, incontrano difficoltà oggettive nell'accesso a formazione specialistica, sia per vincoli economici sia per carenze organizzative.

I Comuni di minori dimensioni, caratterizzati da dotazioni organiche ridotte, incontrano maggiori difficoltà nel garantire continuità e sistematicità alla formazione. In tali contesti, la stessa figura amministrativa può trovarsi a gestire contemporaneamente personale, segreteria, affari generali e adempimenti formativi, con inevitabile compressione del tempo dedicato alla programmazione.

Si rileva inoltre l'assenza di un sistema territoriale coordinato, con conseguente frammentazione delle iniziative e mancato sfruttamento di possibili economie di scala.

In questo contesto, l'attivazione di un servizio di formazione non rappresenta semplicemente un intervento tecnico, ma una scelta strategica: la formazione diventa una leva per riposizionare la Provincia come soggetto attivo, generatore di valore e punto di riferimento per il territorio.

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)

Il territorio della Provincia di Barletta-Andria-Trani (BAT) si presenta come un contesto relativamente circoscritto, composto da 10 comuni e una popolazione complessiva di circa 376.072 abitanti. La distribuzione demografica è eterogenea, con centri urbani di medie dimensioni affiancati da comuni più piccoli, caratterizzati da minori risorse strutturali e organizzative.

In relazione all'attivazione di un servizio di formazione, questa configurazione territoriale offre sia opportunità sia criticità. La dimensione contenuta della provincia e la relativa prossimità geografica tra i comuni favoriscono la possibilità di creare reti formative integrate, facilitando la collaborazione tra enti locali, istituzioni scolastiche e soggetti del terzo settore. Inoltre, i rapporti tra la Provincia e i comuni possono agevolare il coordinamento nella pianificazione e nella diffusione dell'offerta formativa.

Tuttavia, la presenza di comuni di piccole dimensioni può comportare difficoltà nell'accesso ai servizi formativi, soprattutto per alcune fasce della popolazione o in aree meno centrali. Ciò rende necessario prevedere modalità organizzative flessibili, come la distribuzione capillare delle sedi formative, l'utilizzo di strumenti digitali e soluzioni di formazione a distanza, al fine di garantire equità di accesso.

Ulteriori caratteristiche del contesto territoriale, come le differenze socio-economiche tra i vari comuni e i livelli diversificati di domanda formativa, richiedono una progettazione attenta e modulata degli interventi, in grado di rispondere ai bisogni specifici del territorio e di promuovere l'inclusione e lo sviluppo delle competenze.

Inoltre, l'assenza di reti strutturate preesistenti, pur rappresentando una criticità, offre uno spazio di progettazione "libero", in cui la Provincia può assumere un ruolo di regia.

A quali bisogni/problemi intende dare risposta la Provincia, con questo servizio?

Un elemento centrale del progetto riguarda la natura della domanda di formazione all'interno del territorio.

Attualmente, infatti, non emerge una richiesta esplicita e strutturata da parte dei Comuni. Tale condizione, tuttavia, non deve essere interpretata come assenza di bisogno, bensì come indice di una limitata consapevolezza dello stesso.

I fabbisogni formativi sono presenti, ma si manifestano in forme deboli e disorganiche: risultano spesso non formalizzati, frammentati tra diversi uffici o gestiti in modo episodico, senza una pianificazione sistematica.

In particolare, tali bisogni riguardano:

- l'aggiornamento su normative complesse e in continua evoluzione (ad esempio in materia di appalti pubblici e anticorruzione);
- il supporto operativo per l'attuazione di programmi strategici, come il PNRR;
- l'accompagnamento nei processi di transizione digitale e innovazione amministrativa.

Alla luce di queste caratteristiche, il servizio di formazione non può limitarsi a rispondere a una domanda già definita, ma deve assumere anche una funzione proattiva, orientata all'emersione, alla qualificazione e alla strutturazione del bisogno.

Ciò implica un cambio di prospettiva significativo: la formazione non viene semplicemente “offerta”, ma co-progettata insieme agli enti locali, attraverso un percorso graduale basato sull’ascolto, sull’ingaggio e sulla costruzione di relazioni di fiducia.

Attraverso l’offerta formativa, la Provincia andrebbe a rafforzare la propria legittimazione istituzionale, non solo come ente di coordinamento, ma come soggetto in grado di generare valore pubblico, supportando i Comuni e accompagnandoli nei processi di sviluppo organizzativo, superando logiche episodiche e favorendo invece un’interazione strutturata e duratura.

Allo stesso tempo, le attività formative rappresentano un contesto privilegiato per attivare e consolidare reti di collaborazione tra enti. I momenti di apprendimento condiviso favoriscono lo scambio di esperienze, la circolazione di conoscenze e la diffusione di buone pratiche amministrative, contribuendo a ridurre le disomogeneità territoriali e a rafforzare le capacità complessive del sistema pubblico locale. In questo senso, la formazione non produce soltanto competenze individuali, ma genera anche capitale istituzionale e relazionale, alimentando fiducia, cooperazione e visione comune.

Considerata in questa chiave, ogni iniziativa formativa diventa anche un’occasione di incontro, confronto e costruzione di significati condivisi, in cui gli enti possono riconoscersi come parte di un sistema più ampio e interdipendente.

Il servizio di formazione può dunque rappresentare un primo passo concreto verso forme più avanzate di gestione associata, offrendo un terreno neutro e operativo su cui sperimentare modalità di collaborazione. Allo stesso tempo, può configurarsi come un laboratorio di innovazione amministrativa, in cui testare approcci, strumenti e soluzioni organizzative replicabili. Infine, esso può costituire un punto di accesso privilegiato per l’attivazione di future politiche territoriali integrate, fungendo da infrastruttura immateriale capace di sostenere processi di coordinamento e sviluppo su scala più ampia.

- *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?*

Attualmente non emerge una domanda esplicita e strutturata da parte dei Comuni rispetto all’attivazione del servizio. Tuttavia, si rileva la disponibilità di alcuni enti a partecipare a una fase di sperimentazione del nuovo modello, che potrà costituire il primo nucleo operativo su cui avviare il servizio.

In tale contesto, non si ritiene prioritario un intervento di mera risposta a una domanda già consolidata, quanto piuttosto un’azione di sensibilizzazione e accompagnamento finalizzata a far emergere il fabbisogno formativo e a promuovere l’adesione progressiva dei Comuni.

La sperimentazione assume quindi un ruolo strategico, in quanto consente di testare il servizio, valutarne l'efficacia e costruire un primo nucleo di pratiche condivise, utile per un successivo ampliamento su scala territoriale.

La disponibilità manifestata da alcuni Comuni rappresenta, in questo senso, una condizione abilitante per l'avvio della fase pilota e per la costruzione graduale della domanda pubblica, che potrà consolidarsi attraverso l'esperienza concreta del servizio e la dimostrazione del suo valore aggiunto.

- *La Provincia ha già altri servizi associati attivi? Se sì, in che modo possono facilitare (o ostacolare) l'avvio del nuovo servizio?*

Sì, la Provincia dispone già di alcuni servizi associati attivi che possono incidere in modo significativo sull'avvio del nuovo servizio.

In particolare, è già operativa la Stazione Unica Appaltante (SUA) per la gestione delle gare, che può facilitare l'attivazione del nuovo servizio grazie alle procedure già consolidate e alle relazioni istituzionali già instaurate con i Comuni aderenti. Questo consente di ridurre i tempi di attivazione, standardizzare le procedure e rafforzare il coordinamento amministrativo.

Inoltre, è in fase di avvio l'Ufficio comune per l'utilizzo dei fondi di coesione sociale, che può rappresentare un ulteriore elemento di supporto, favorendo una gestione più integrata delle risorse, una migliore programmazione degli interventi e una maggiore capacità di attrazione e utilizzo dei finanziamenti.

Nel complesso, questi servizi associati tendono a facilitare l'avvio del nuovo servizio, grazie a competenze già strutturate e a reti di collaborazione già attive. Tuttavia, possono anche comportare alcune criticità iniziali, legate all'eventuale necessità di coordinare procedure diverse o armonizzare prassi amministrative non ancora pienamente integrate.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group evidenziano come il contesto di partenza della formazione del personale negli enti locali sia caratterizzato da criticità strutturali, ma anche da importanti margini di sviluppo.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha evidenziato come la formazione del personale non possa essere considerata un insieme di iniziative episodiche, ma debba essere letta come un processo strategico, strettamente connesso alla programmazione degli enti e allo sviluppo delle competenze. L'esperienza ha mostrato come, in assenza di un coordinamento sovracomunale, i Comuni tendano a frammentare l'offerta formativa, con effetti limitati sull'efficacia complessiva degli interventi.*

- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha sottolineato come, soprattutto nei Comuni di minori dimensioni, la formazione sia spesso gestita in modo residuale, con difficoltà nella lettura dei fabbisogni, nella progettazione di percorsi coerenti e nella valutazione degli esiti. In questo contesto, il supporto di un soggetto di area vasta è stato letto come un'opportunità per rafforzare la capacità di programmazione e di accesso a iniziative formative di qualità.

Nel complesso, le esperienze mostrano come il tema della formazione sia percepito dai Comuni come strategico, ma allo stesso tempo difficile da presidiare in modo autonomo e continuativo.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia come la formazione del personale rappresenti una leva fondamentale per l'evoluzione dei modelli organizzativi e per il rafforzamento delle competenze delle amministrazioni locali.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di superare una logica meramente erogativa della formazione, promuovendo modelli orientati alla **programmazione dei fabbisogni**, all'integrazione con i processi di gestione del personale e alla valutazione degli effetti prodotti sugli enti e sui servizi (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 2.4).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

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

- descriva le principali modalità con cui i Comuni gestiscono oggi la formazione del personale, evidenziandone limiti e criticità;
- distingua tra bisogni formativi esplicitamente manifestati e bisogni latenti legati all'evoluzione organizzativa e normativa;
- eviti un approccio meramente descrittivo dell'offerta formativa esistente, concentrandosi sulle implicazioni progettuali;
- utilizzi questa analisi come base per orientare la definizione del modello a tendere nella Sezione 2 del Project Work.

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?**

Attualmente il servizio formativo non è configurato come un sistema unitario e formalizzato a livello provinciale. Le attività di formazione, pur essendo presenti e diffuse all'interno dell'Amministrazione e nei Comuni del territorio, si sviluppano in modo non omogeneo e con diversi gradi di strutturazione, autonomia e continuità. Il quadro complessivo che ne emerge è quello di un insieme di pratiche formative esistenti ma non pienamente integrate in un modello di governance condiviso.

L'analisi dei processi evidenzia un modello gestionale articolato in fasi non formalizzate e spesso non standardizzate.

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?**

In primo luogo, la rilevazione dei fabbisogni formativi non avviene attraverso un processo stabile e standardizzato. Nella maggior parte dei casi, i bisogni formativi emergono in modo informale, attraverso segnalazioni dei responsabili di servizio, richieste dei singoli dipendenti o in risposta a specifiche esigenze operative. Una parte significativa della formazione è inoltre legata a fattori esterni, come modifiche normative o obblighi di aggiornamento, che attivano percorsi formativi puntuali e non sempre inseriti in una visione programmatica di medio periodo. Questo determina una logica prevalentemente reattiva, più che anticipatoria.

Anche la programmazione delle attività formative risulta disomogenea. Dove presente, essa si sviluppa generalmente su base annuale, ma non sempre è formalmente integrata con gli strumenti di pianificazione strategica e operativa dell'ente, come il ciclo della performance o il PIAO. In molti casi, la formazione viene trattata come una funzione accessoria rispetto ai processi organizzativi principali, piuttosto che come leva strategica di sviluppo delle competenze. Nei diversi Comuni del territorio, inoltre, si riscontrano approcci differenti: alcuni enti hanno avviato forme minime di pianificazione strutturata, mentre altri gestiscono la formazione in maniera episodica, senza un vero e proprio piano formativo definito.

La rilevazione del fabbisogno formativo avviene generalmente su impulso dei responsabili di settore o a seguito di aggiornamenti normativi.

Per quanto riguarda l'erogazione delle attività formative, essa avviene attraverso modalità eterogenee. Si registrano corsi in presenza organizzati occasionalmente, formazione a distanza tramite piattaforme esterne, partecipazione individuale a iniziative promosse da enti o provider esterni, oltre a interventi formativi interni limitati a specifici ambiti organizzativi. La scelta delle modalità dipende spesso dalla disponibilità contingente di risorse, dall'urgenza del fabbisogno e dalle opportunità offerte dal mercato della formazione, piuttosto che da una strategia complessiva condivisa.

Gli attori coinvolti nel processo formativo sono molteplici ma non sempre coordinati tra loro. A livello interno operano gli uffici del personale o risorse

umane, laddove strutturati, insieme ai dirigenti e ai responsabili di servizio che svolgono un ruolo fondamentale nell'individuazione delle esigenze formative. I dipendenti partecipano ai percorsi formativi in base alle opportunità disponibili o alle necessità operative. Una parte rilevante della formazione è inoltre affidata a soggetti esterni, che operano come erogatori indipendenti. Tuttavia, manca una regia provinciale unitaria che possa garantire un coordinamento sistemico delle iniziative a livello territoriale.

La scelta dei fornitori avviene in modo autonomo da parte dei singoli enti, con procedure differenziate e senza coordinamento inter-istituzionale. Ciò comporta una potenziale duplicazione di iniziative formative analoghe e una minore capacità negoziale in termini economici.

L'erogazione dei corsi avviene prevalentemente tramite operatori esterni, in modalità frontale o webinar.

Gli output del processo formativo consistono principalmente in attestati di partecipazione, registri presenze e materiali didattici forniti dai soggetti erogatori. In alcuni casi vengono prodotti report interni o sintetiche rendicontazioni, ma non esiste un sistema uniforme di monitoraggio e valutazione degli esiti formativi, né strumenti strutturati per misurare l'impatto delle attività sul miglioramento delle competenze o sull'efficacia organizzativa.

Gli attestati sono conservati in modalità cartacea o digitale non uniforme, con possibili criticità nella verifica dell'assolvimento degli obblighi formativi.

Nel complesso, il processo appare privo di una regia unitaria, con conseguenti inefficienze organizzative e rischi di non piena conformità normativa.

Nel complesso, il quadro attuale evidenzia alcune caratteristiche ricorrenti: una forte eterogeneità tra enti, una limitata integrazione tra formazione e programmazione strategica, una prevalenza di logiche reattive rispetto a quelle pianificate e l'assenza di un modello territoriale integrato. Questa configurazione, pur garantendo comunque l'erogazione di attività formative, non consente ancora di valorizzare pienamente la formazione come leva di sviluppo organizzativo e di sistema.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group evidenziano come la mappatura dei processi attuali sia un passaggio essenziale per comprendere limiti e potenzialità dei sistemi di formazione oggi adottati.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha evidenziato come il processo di formazione sia strutturato e integrato all'interno di una filiera che parte dall'analisi dei fabbisogni e arriva alla progettazione di percorsi formativi coerenti con le strategie dell'ente. L'esperienza ha mostrato l'importanza di disporre di processi formalizzati e di strumenti condivisi per la raccolta dei fabbisogni, la programmazione dell'offerta e il monitoraggio delle attività formative.*

- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha descritto una situazione in cui i processi formativi risultano meno strutturati e fortemente dipendenti dalle singole iniziative o opportunità disponibili. In particolare, è emersa la difficoltà di collegare in modo sistematico la formazione alla programmazione dell'ente e di disporre di strumenti stabili per la rilevazione dei fabbisogni e la valutazione degli esiti.

Nel complesso, le esperienze mostrano come, in assenza di una mappatura chiara dei processi, la formazione rischi di essere gestita in modo frammentato e poco coerente con gli obiettivi organizzativi.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che la formazione del personale, per essere efficace, deve essere inserita all'interno di **processi strutturati e integrati** con la gestione delle risorse umane.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di mappare i processi formativi – dalla rilevazione dei fabbisogni alla valutazione degli esiti – come base per superare una logica episodica e costruire sistemi di formazione coerenti con le strategie organizzative degli enti (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 3.1).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nella mappatura dei processi attuali è utile che la Provincia:

- descriva i processi formativi così come sono effettivamente gestiti, evitando rappresentazioni ideali;
- evidenzi eventuali differenze significative tra Comuni o tra ambiti organizzativi;
- presti attenzione al grado di integrazione tra formazione e programmazione dell'ente;
- utilizzi la mappatura come base conoscitiva per orientare le scelte progettuali che saranno sviluppate nei paragrafi successivi.

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?)

L'analisi dei punti di forza, debolezza, opportunità e rischi viene qui declinata in modo funzionale alla progettazione del servizio formativo provinciale, concentrandosi esclusivamente sugli elementi realmente rilevanti per la sua futura implementazione e distinguendo chiaramente tra fattori interni ed esterni.

Fattori interni

Punti di forza

Un primo elemento rilevante è la presenza diffusa di esperienze formative già attivate nei diversi enti, anche se non coordinate. Questo rappresenta una base concreta su cui costruire il nuovo servizio, poiché consente di partire da pratiche già esistenti piuttosto che da un sistema completamente assente. In termini progettuali, questo fattore facilita l'ipotesi di un modello evolutivo e non sostitutivo.

Un secondo elemento di forza riguarda le competenze amministrative e gestionali già presenti negli uffici del personale e nelle strutture dirigenziali. Tali competenze, se opportunamente valorizzate e messe in rete, possono costituire il nucleo operativo del futuro sistema formativo, riducendo la necessità di costruire ex novo tutte le funzioni di gestione.

Infine, la disponibilità di strumenti operativi già in uso (procedure di affidamento, rapporti con enti formativi) costituisce una base infrastrutturale utile per l'implementazione, facilitando una transizione verso un modello più integrato.

Punti di debolezza

La criticità principale è la mancanza di una governance unitaria della formazione a livello provinciale, che determina frammentazione decisionale e assenza di regole condivise. Questo elemento incide direttamente sulla possibilità di costruire un servizio integrato e rappresenta il principale vincolo progettuale.

Un secondo elemento critico è la scarsa integrazione tra formazione e programmazione strategica degli enti, che limita la capacità del sistema attuale di orientare lo sviluppo delle competenze in funzione degli obiettivi organizzativi. Ne deriva una formazione spesso reattiva e non pianificata.

È inoltre rilevante la disomogeneità dei modelli organizzativi tra i Comuni, che rende complesso adottare soluzioni standardizzate e richiede un approccio flessibile e modulare.

Un ulteriore elemento è la carenza di personale dedicato, la frammentazione delle risorse economiche e la mancanza di infrastrutture adeguate, che limita fortemente l'efficacia dell'attuale sistema. Si evidenzia inoltre una disomogeneità nell'assolvimento della formazione obbligatoria, con potenziali profili di responsabilità amministrativa.

Infine, la assenza di sistemi strutturati di monitoraggio e valutazione degli esiti formativi riduce la possibilità di governare il miglioramento continuo e di dimostrare l'efficacia del servizio.



- Quali fattori esterni favoriscono o ostacolano l'implementazione del servizio (quadro normativo, domanda dei Comuni, maturità istituzionale)?

Fattori esterni

Opportunità

Il principale fattore favorevole è rappresentato dal quadro normativo e programmatico che attribuisce crescente centralità alla formazione nella PA, anche come leva di innovazione organizzativa e rafforzamento delle competenze. Questo rende la creazione di un servizio strutturato non solo possibile, ma coerente con le direttrici di riforma in atto.

Un'ulteriore opportunità è la domanda crescente di supporto formativo da parte dei Comuni, legata alla complessità normativa e alla carenza di risorse specialistiche. Questo crea uno spazio concreto per un ruolo di coordinamento provinciale.

Infine, la diffusione di strumenti digitali per la formazione e la gestione dei contenuti (piattaforme e-learning, modelli blended, cataloghi condivisi) consente di superare i limiti geografici e organizzativi, rendendo sostenibile un modello territoriale diffuso.

Rischi

Il rischio principale è la persistenza di elevata eterogeneità organizzativa tra i Comuni, che può ostacolare l'adesione a un modello comune e ridurre l'efficacia di un sistema condiviso.

Un secondo rischio riguarda la possibile mancanza di riconoscimento del ruolo di coordinamento provinciale, che potrebbe limitare la partecipazione degli enti e frammentare ulteriormente le iniziative formative.

È inoltre presente il rischio di concorrenza non coordinata di offerte formative esterne, che potrebbe sottrarre adesioni al sistema provinciale e generare dispersione di risorse.

Infine, la variabilità delle risorse disponibili nei diversi enti può incidere sulla capacità di partecipazione continuativa al sistema, soprattutto da parte dei Comuni più piccoli.

L'analisi evidenzia un quadro in cui i fattori interni richiedono principalmente un intervento di integrazione e coordinamento, mentre i fattori esterni offrono condizioni favorevoli allo sviluppo di un sistema formativo provinciale. Le scelte dovranno quindi tendere verso un modello non centralizzato ma di rete, capace di valorizzare le esperienze esistenti, ridurre la frammentazione e rispondere in modo flessibile alla diversità territoriale.

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, di debolezza, delle opportunità e dei rischi abbia inciso in modo rilevante sulle scelte adottate in materia di formazione del personale.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha individuato come principale punto di forza la disponibilità di una struttura dedicata e di competenze specialistiche in grado di garantire continuità, qualità progettuale e integrazione tra formazione e politiche del personale. Al tempo stesso, è emersa



la necessità di presidiare con attenzione il coordinamento con i Comuni, per evitare sovrapposizioni e dispersione delle iniziative formative.

- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha evidenziato come punto di forza il ruolo di prossimità territoriale e di conoscenza dei bisogni dei Comuni, a fronte di una debolezza strutturale legata alla limitata disponibilità di risorse dedicate e alla difficoltà di programmare la formazione in modo sistematico. In questo contesto, l'opportunità principale è rappresentata dalla possibilità di rafforzare la capacità di programmazione e di accesso a iniziative formative di qualità attraverso un servizio di area vasta.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la formazione del personale presenti un significativo potenziale di sviluppo, ma richieda scelte organizzative e progettuali consapevoli per evitare frammentazione e scarsa efficacia.

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 sistemica 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).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nell'analizzare punti di forza, debolezza, opportunità e rischi è utile che la Provincia:

- concentri l'attenzione sugli elementi realmente rilevanti per lo sviluppo di un servizio di formazione efficace;
- distingua chiaramente tra fattori interni (organizzativi e di competenza) ed esterni (di contesto e di domanda);
- eviti analisi generiche, collegando i fattori individuati alle scelte progettuali future;
- utilizzi questa analisi come base per orientare la definizione del modello a tendere nella Sezione 2 del Project Work.

Il modello di servizio a tendere

Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

Domande progettuali

- **Che tipo di servizio vogliamo essere?**

L'obiettivo della Provincia BAT è attivare un Ufficio Unico di Formazione tra la Provincia di Barletta-Andria-Trani e i n. 10 Comuni, sulla base dei fabbisogni formativi rilevati.

Tale scelta non risponde esclusivamente a un'esigenza di natura organizzativa o normativa, ma rappresenta una scelta strategica orientata al rafforzamento della capacità amministrativa del territorio e al rinnovamento generazionale della Pubblica Amministrazione.

Tale servizio strutturato di formazione sarà rivolto ai dipendenti e ai neoassunti, con la finalità di accompagnarli in percorsi di sviluppo e valorizzazione delle competenze e, in una fase ulteriore, agli ordini professionali e alle Università attraverso specifiche convenzioni, prevedendo anche l'attivazione di tirocini curriculari.

- **Come definire la mission del servizio?**

La mission del servizio, in coerenza con il modello adottato dal Libero Consorzio Comunale di Ragusa, si fonda su un approccio graduale e sostenibile, capace di coniugare efficacia operativa e visione strategica di lungo periodo. Tale impostazione tiene conto, in primo luogo, delle specificità del territorio, riconoscendone le peculiarità socio-economiche e istituzionali come elementi imprescindibili per la progettazione di interventi formativi realmente pertinenti.

Parallelamente, assume un ruolo centrale l'analisi dei fabbisogni formativi degli enti, intesi non solo come esigenze immediate di aggiornamento professionale, ma anche come leve di sviluppo organizzativo e innovazione amministrativa. In questa prospettiva, la formazione non è considerata un'attività accessoria, bensì uno strumento strategico per accrescere la qualità dei servizi pubblici e la capacità di risposta delle istituzioni.

Infine, l'approccio proposto si fonda su un utilizzo consapevole e ottimizzato delle risorse disponibili, promuovendo soluzioni sostenibili sotto il profilo economico e organizzativo, e favorendo sinergie tra enti e livelli istituzionali diversi.

In tale quadro, la gestione della formazione assume un valore strategico determinante: essa rappresenta il presupposto per il posizionamento della Provincia come soggetto coordinatore e punto di riferimento territoriale nello sviluppo delle competenze. Attraverso una governance efficace dei processi formativi, la Provincia può infatti svolgere un ruolo propulsivo, facilitando la diffusione di conoscenze,

l'innovazione e la crescita complessiva del sistema pubblico locale. La gestione della formazione costituisce il presupposto affinché la Provincia possa a posizionarsi come soggetto coordinatore.

- *Quali sono le prestazioni principali che prevedete di garantire con il servizio?*

Le prestazioni principali del servizio di formazione si articolano in un insieme integrato di attività volte a garantire una risposta efficace e strutturata ai fabbisogni formativi dell'Ente.

In primo luogo, il servizio dovrà curare la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi, attraverso strumenti e metodologie che consentono di individuare le esigenze di aggiornamento, riqualificazione e sviluppo delle competenze del personale. Questa fase rappresenta il presupposto per una programmazione mirata e coerente con gli obiettivi strategici dell'Ente.

Seguirà la progettazione e l'erogazione degli interventi formativi, che possono assumere diverse modalità (in presenza, a distanza, blended), con particolare attenzione alla qualità dei contenuti, all'efficacia didattica e alla coerenza con i profili professionali coinvolti.

Una componente centrale del servizio sarà rappresentata dalla valorizzazione delle risorse interne, attraverso il coinvolgimento di personale dell'Ente in qualità di formatori o facilitatori. Tale approccio favorisce la condivisione delle conoscenze, il rafforzamento del capitale umano e la progressiva costituzione della "BAT Academy".

Il servizio dovrà assicurare, inoltre, il monitoraggio e la valutazione delle attività formative, al fine di verificarne l'impatto in termini di apprendimento e miglioramento delle performance organizzative, e di orientare eventuali azioni correttive.

Il servizio, a seguito della fase di sperimentazione rappresentata dal progetto pilota, sarà progressivamente ampliato nel proprio raggio d'azione, estendendo l'offerta formativa ai Comuni del territorio. In tal modo, l'Ente potrà configurarsi come un vero e proprio polo di riferimento per la formazione a livello locale, capace di promuovere economie di scala, garantire standard qualitativi condivisi e favorire processi coordinati di sviluppo delle competenze all'interno del sistema pubblico territoriale.

- *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?*

Nel medio-lungo periodo, il servizio potrà essere ulteriormente qualificato attraverso lo sviluppo di prestazioni accessorie a valore aggiunto, finalizzate ad ampliare l'impatto dell'azione formativa e a rafforzare il ruolo dell'Ente quale attore proattivo nel sistema pubblico territoriale.

Tra le principali iniziative attivabili rientrano, in primo luogo, i corsi di preparazione ai concorsi pubblici, rivolti a candidati esterni. Tali percorsi, realizzati con il coinvolgimento di personale interno altamente qualificato e di eventuali esperti, consentono di trasmettere competenze specialistiche e metodologie operative,

contribuendo al contempo a diffondere una maggiore conoscenza delle dinamiche e delle funzioni della Pubblica Amministrazione.

Ulteriore ambito di sviluppo è rappresentato dall'attivazione di tirocini curriculari, da realizzarsi in collaborazione con Università ed enti di formazione. Queste esperienze costituiscono un'importante occasione di integrazione tra sistema formativo e amministrazione pubblica, favorendo l'acquisizione di competenze pratiche da parte degli studenti e creando al contempo un bacino qualificato di potenziali future risorse.

Le suddette iniziative assumono una valenza strategica in quanto contribuiscono a migliorare l'attrattività della Pubblica Amministrazione, rendendola più accessibile e comprensibile alle nuove generazioni; a promuovere la conoscenza dell'Ente, rafforzandone l'immagine istituzionale e il radicamento sul territorio; nonché a favorire il ricambio generazionale, sostenendo processi di innovazione e rinnovamento delle competenze all'interno dell'organizzazione.

- *Quanti Comuni ritenete potenzialmente coinvolgibili (specificare anche il totale dei Comuni della Provincia?)*

L'obiettivo del servizio è quello di attivare una sinergia territoriale ampia e progressiva, coinvolgendo l'intero sistema dei Comuni della Provincia BAT, pari complessivamente a n. 10 Comuni.

In una prima fase, sarà attivato un progetto pilota che consentirà di sperimentare il modello formativo su un campione rappresentativo di Comuni, selezionati secondo criteri di eterogeneità dimensionale e organizzativa. In particolare, il campione includerà n. 1 Comune di piccole dimensioni e n. 1 Comune di maggiore complessità amministrativa, al fine di testare l'efficacia del modello in contesti differenti.

Successivamente, sulla base degli esiti della sperimentazione, il servizio potrà essere progressivamente esteso a tutti i Comuni del territorio provinciale, consolidando una rete formativa integrata e condivisa.

- *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?)*

La convenzione attualmente attiva tra la Provincia BAT e il Comune di Poggiorsini, finalizzata alla gestione associata del servizio di Segreteria, può rappresentare un'importante occasione per sperimentare e validare un modello di formazione in forma condivisa tra enti, anche appartenenti ad ambiti extra-provinciali.

Tale esperienza consentirebbe di testare l'efficacia del modello in un contesto interistituzionale più ampio, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di rete, favorire lo scambio di competenze e promuovere un sistema formativo integrato, flessibile e replicabile.

- *Quale valore aggiunto può dare il servizio agli enti aderenti?*

L'assunzione da parte della Provincia di Barletta-Andria-Trani di un ruolo centrale nel coordinamento e nell'erogazione delle attività formative consentirebbe ai Comuni del territorio di ridurre significativamente gli oneri organizzativi e gestionali connessi

alla formazione obbligatoria, che spesso risultano difficili da garantire in modo continuativo e strutturato, soprattutto negli enti di minori dimensioni.

In tale prospettiva, il servizio favorirebbe l'introduzione di un modello omogeneo e integrato a livello territoriale, basato su una mappatura standardizzata delle competenze e su criteri condivisi di rilevazione dei fabbisogni formativi. Ciò permetterebbe di individuare e colmare in maniera più efficace i gap di competenze presenti nei diversi enti, promuovendo un innalzamento complessivo del livello professionale della Pubblica Amministrazione locale.

Parallelamente, il modello proposto contribuirebbe allo sviluppo di competenze specialistiche all'interno della stessa Provincia, che si configurerebbe progressivamente come un vero e proprio centro di formazione territoriale (Academy BAT), a supporto non solo del proprio personale ma dell'intero sistema degli enti aderenti.

L'assunzione di un ruolo centrale da parte della Provincia nella gestione della formazione consentirà ai Comuni di alleggerire gli oneri organizzativi, in particolare per la formazione obbligatoria e accedere a percorsi formativi strutturati e di qualità.

Infine, la formazione mirata su ambiti strategici, quali ad esempio la digitalizzazione e l'innovazione amministrativa, favorirebbe processi di semplificazione dei procedimenti e di riduzione dei tempi di gestione. Ne deriverebbe un miglioramento complessivo dell'efficienza amministrativa e, conseguentemente, un incremento della qualità dei servizi erogati ai cittadini e della customer satisfaction.

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 sia determinante per evitare una gestione frammentata della formazione.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha orientato il modello a tendere verso la costruzione di un sistema di formazione strutturato, in cui l'erogazione dei corsi rappresenta solo una delle componenti di un processo più ampio. L'obiettivo principale è stato quello di collegare la formazione alla programmazione dell'ente e allo sviluppo delle competenze, superando una logica episodica e reattiva.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha impostato il modello a tendere come strumento di supporto ai Comuni per rafforzare la capacità di programmazione e di accesso a iniziative formative di qualità. Il modello è stato pensato in modo graduale, tenendo conto delle risorse disponibili e delle esigenze di enti con capacità organizzative differenti. Ha, inoltre, valorizzato il ruolo della Provincia come soggetto di coordinamento e indirizzo strategico della formazione del territorio, promuovendo momenti strutturati di confronto con i Comuni su tematiche rilevanti e costruendo risposte formative coerenti con i bisogni emergenti. In particolare, l'organizzazione diretta di percorsi formativi su ambiti di rilevanza strategica per i Comuni ha contribuito a rafforzare il posizionamento

della Provincia come punto di riferimento per lo sviluppo delle competenze territoriali.

Nel complesso, le esperienze mostrano come il modello a tendere debba essere coerente con il contesto territoriale e con il livello di maturità organizzativa degli enti coinvolti.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che i servizi di formazione del personale risultano più efficaci quando sono inseriti all'interno di un **modello integrato di gestione delle risorse umane**, orientato allo sviluppo delle competenze e al miglioramento della performance organizzativa.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di distinguere tra modelli di formazione di base, focalizzati sull'erogazione di iniziative formative, e modelli più evoluti, orientati alla programmazione dei fabbisogni, alla progettazione di percorsi coerenti e alla valutazione degli esiti (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 2.4).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

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

- chiarisca esplicitamente quale visione di formazione intende adottare (formazione come servizio o come processo);
- colleghi il modello a tendere alle criticità e alle opportunità emerse nell'analisi del contesto di partenza;
- eviti definizioni troppo generiche, esplicitando le funzioni che si intendono presidiare;
- consideri il modello a tendere come un quadro evolutivo, suscettibile di adattamenti nel tempo.

Assetto organizzativo, ruoli e competenze

Domande progettuali

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

Nella fase iniziale, il servizio di formazione si avvarrà di un modello flessibile basato su una regia centrale della Provincia, gestito dal personale dell'Ufficio Formazione, guidato dal Dirigente del Settore, che assumerà un ruolo di coordinamento generale delle attività e degli enti aderenti, garantendo l'impostazione metodologica, la programmazione e il monitoraggio complessivo del sistema formativo.

Ciascun ente manterrà la propria autonomia decisionale in merito alla partecipazione del personale alle attività formative, assicurando al contempo il necessario raccordo organizzativo attraverso il coinvolgimento del dirigente competente e di almeno un referente/funziario per la formazione. Sarà cura di ciascun ente individuare le risorse interne da coinvolgere e definire le priorità formative, sulla base del proprio assetto organizzativo e dei fabbisogni specifici.

- *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?*

Si prevede l'istituzione di una struttura organizzativa interna alla Provincia, incaricata del coordinamento e della gestione del servizio di formazione, con funzioni di regia strategica, programmazione, raccordo con gli enti aderenti e monitoraggio complessivo delle attività. Tale struttura rappresenta il presidio interno del modello e garantisce l'unitarietà dell'impostazione metodologica e la coerenza con gli obiettivi dell'Ente.

Parallelamente, sia per la mappatura delle competenze sia per l'erogazione degli interventi formativi, l'Ente potrà procedere mediante apposita manifestazione di interesse rivolta a soggetti esterni qualificati, con l'obiettivo di selezionare enti di formazione in possesso di adeguate competenze tecniche e organizzative. Tali soggetti saranno chiamati a garantire elevati standard qualitativi e la capacità di modulare l'offerta formativa in funzione dei fabbisogni rilevati attraverso il sistema di analisi e programmazione.

In questa fase, il modello organizzativo si configura pertanto come un sistema integrato di governance interna e collaborazione esterna, nel quale la Provincia assicura la funzione di indirizzo e coordinamento, mentre l'erogazione operativa delle attività formative è affidata a soggetti specializzati.

In una prospettiva evolutiva, il modello potrà essere ulteriormente consolidato e strutturato attraverso l'attivazione di forme organizzative dedicate o strumenti di gestione associata, anche mediante il coinvolgimento di Università e altri enti del sistema della formazione e della ricerca. Ciò consentirà di rafforzare la capacità del sistema, ampliarne il raggio d'azione e garantirne la sostenibilità nel medio-lungo periodo, in un'ottica di progressiva istituzionalizzazione del servizio.

- *Quante e quali professionalità saranno coinvolte nella fase di implementazione del servizio?*

La fase di implementazione del servizio prevede il coinvolgimento integrato di risorse interne ed esterne.

In particolare, a livello provinciale sarà attivata una struttura di coordinamento composta dal Dirigente del Settore competente, da almeno n. 1 funzionario e n. 3 istruttori amministrativi, con funzioni di regia, programmazione, raccordo con gli enti aderenti e monitoraggio delle attività formative.

A livello dei singoli Comuni aderenti, dovrà essere garantito un presidio organizzativo minimo composto almeno da n. 1 Dirigente e n. 1 funzionario/istruttore, con il compito di assicurare il raccordo operativo con la Provincia e la corretta individuazione dei fabbisogni formativi e delle risorse da coinvolgere.

Accanto a tali figure, sarà previsto il coinvolgimento di formatori esterni e specialisti, selezionati in funzione delle tematiche oggetto degli interventi formativi e delle competenze richieste, al fine di garantire un'elevata qualità dei contenuti e l'adeguata copertura delle diverse aree di intervento.

- *Quali competenze chiave sono necessarie per svolgere le attività? Quali di queste saranno presidiate internamente e quali saranno acquisite dall'esterno?*

Le competenze chiave necessarie per l'erogazione del servizio riguardano principalmente un insieme integrato di capacità tecniche e organizzative, funzionali alla corretta progettazione e gestione del sistema formativo.

In particolare, risultano centrali le competenze relative alla mappatura delle competenze e all'analisi dei fabbisogni formativi, che costituiscono la base per una programmazione mirata e coerente con le esigenze organizzative degli enti coinvolti. A queste si affiancano le competenze di progettazione didattica e gestione dei percorsi formativi, finalizzate alla strutturazione di interventi efficaci sotto il profilo metodologico e contenutistico.

Assumono, inoltre, rilievo le competenze di docenza specialistica, necessarie per garantire l'erogazione di contenuti tecnici e aggiornati, nonché le competenze di valutazione degli esiti formativi e di monitoraggio, indispensabili per misurare l'impatto delle attività e orientare eventuali azioni di miglioramento continuo.

- *Come pensate di suddividere ruoli e responsabilità tra Provincia ed enti aderenti?*

La suddivisione dei ruoli e delle responsabilità tra la Provincia BAT e i Comuni aderenti si basa su un modello di governance multilivello, in cui la Provincia svolge una funzione di regia, coordinamento strategico e indirizzo metodologico del sistema formativo. In particolare, l'Ente provinciale è responsabile della programmazione complessiva delle attività, dell'analisi aggregata dei fabbisogni, del coordinamento dell'offerta formativa e del monitoraggio degli esiti.

Gli enti aderenti mantengono, invece, la responsabilità della rilevazione dei fabbisogni specifici a livello organizzativo, della selezione del personale da coinvolgere nei percorsi formativi e dell'attuazione operativa delle politiche formative all'interno delle rispettive strutture. Tale assetto garantisce un equilibrio tra governance centralizzata e autonomia organizzativa locale.

Il raccordo tra il servizio di formazione e gli altri ambiti delle risorse umane è assicurato attraverso un'integrazione funzionale con i processi di gestione del personale, in particolare per quanto riguarda la pianificazione dei fabbisogni, lo sviluppo delle competenze e la valutazione delle performance. Il servizio formativo si configura pertanto come una leva strategica delle politiche, in stretta connessione con i processi di programmazione, organizzazione e sviluppo del capitale umano.

La sostenibilità dell'assetto organizzativo nel tempo è garantita da un modello progressivo e scalabile, calibrato sulle risorse disponibili e sulla capacità di assorbimento degli enti coinvolti. L'utilizzo di una struttura di coordinamento snella a livello provinciale, integrata dal ricorso a soggetti esterni per l'erogazione delle attività formative, consente infatti di contenere i costi organizzativi e di assicurare flessibilità operativa. Tale impostazione favorisce l'evoluzione graduale del sistema, rendendolo adattabile alla crescita della domanda formativa e all'eventuale ampliamento della rete degli enti aderenti.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come l'assetto organizzativo e la chiarezza dei ruoli rappresentino fattori determinanti per la qualità della formazione del personale.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l'importanza di una struttura dedicata alla formazione, dotata di competenze specialistiche e di un ruolo chiaro di coordinamento. La presenza di figure con competenze di progettazione formativa e di raccordo con i Comuni ha consentito di garantire continuità, qualità e coerenza tra formazione e strategie dell'ente.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha sottolineato come l'assenza di ruoli formalmente dedicati alla formazione renda più difficile la programmazione e il coordinamento delle attività formative. In questo contesto, è emersa l'esigenza di rafforzare le competenze organizzative e di individuare un presidio chiaro per la gestione del servizio, anche in una logica di gradualità.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la definizione dell'assetto organizzativo e dei ruoli sia una condizione essenziale per superare una gestione frammentata della formazione.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che, per rendere efficace la formazione del personale, è necessario prevedere **assetti organizzativi chiari e competenze dedicate**, in grado di garantire integrazione con i processi di programmazione e di gestione delle risorse umane.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di presidiare funzioni quali l'analisi dei fabbisogni, la progettazione dei percorsi formativi e la valutazione degli esiti, evitando modelli organizzativi basati esclusivamente sull'erogazione di corsi (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 3.1).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire l'assetto organizzativo, i ruoli e le competenze è utile che la Provincia:

- *identifichi un punto di coordinamento chiaro e riconoscibile per il servizio di formazione;*
- *espliciti le competenze ritenute imprescindibili per garantire qualità progettuale e continuità operativa;*
- *chiarisca le modalità di raccordo tra il servizio di formazione e gli altri ambiti HR;*
- *valuti la sostenibilità dell'assetto organizzativo nel tempo, in relazione alle risorse disponibili;*
- *utilizzi questo paragrafo come base per definire i processi e gli strumenti del modello a tendere.*

Processi e strumenti del modello a tendere

Domande progettuali

- **Quali processi sono davvero critici?**

La definizione del modello a tendere per la gestione della formazione si fonda sulla necessità di conciliare tre esigenze principali: la forte eterogeneità degli enti coinvolti, la limitatezza delle risorse disponibili e la volontà di costruire un sistema stabile e replicabile nel tempo. In questo contesto, il processo formativo è stato progettato secondo criteri di realismo operativo, evitando soluzioni eccessivamente complesse e privilegiando strumenti semplici, facilmente adottabili da tutti i Comuni aderenti.

Il processo si articola in una sequenza di fasi essenziali, che riflettono il ciclo naturale della formazione ma sono adattate alla capacità amministrativa degli enti locali. La prima fase riguarda la rilevazione dei fabbisogni formativi, che viene svolta direttamente dai Comuni, in quanto soggetti più vicini alle esigenze organizzative e operative del personale. Tuttavia, per evitare disomogeneità e garantire confrontabilità tra enti diversi, la Provincia assume un ruolo di indirizzo, mettendo a disposizione format standardizzati e coordinando la raccolta delle informazioni.

A questa fase segue un momento di aggregazione e pianificazione, che rappresenta uno snodo centrale del processo. In questa fase, la Provincia esercita pienamente la propria funzione di coordinamento, elaborando un piano formativo che tenga conto sia delle priorità espresse dai singoli enti sia dei vincoli di bilancio e delle economie di scala. Questa scelta consente di superare la frammentazione delle iniziative formative e di costruire un'offerta più efficiente e sostenibile.

La progettazione e l'attivazione dei corsi vengono anch'esse centralizzate a livello provinciale, al fine di garantire qualità e coerenza dei contenuti. I Comuni, tuttavia,

mantengono un ruolo attivo nella validazione delle proposte, assicurando che i percorsi formativi rispondano effettivamente ai bisogni rilevati. In questo modo si realizza un equilibrio tra accentramento decisionale e partecipazione degli enti.

L'erogazione della formazione avviene privilegiando modalità flessibili, in particolare la formazione a distanza o in modalità mista, che consente di ridurre i costi logistici e facilitare la partecipazione anche da parte degli enti più piccoli. In questa fase, la responsabilità operativa ricade prevalentemente sui Comuni, chiamati a gestire la partecipazione del personale, mentre la Provincia garantisce il coordinamento generale e il corretto svolgimento delle attività.

Infine, la fase di valutazione e raccolta dei feedback chiude il ciclo e rappresenta un elemento fondamentale per il miglioramento continuo del servizio. Anche in questo caso, si prevede una chiara ripartizione dei compiti: i Comuni raccolgono i feedback a livello locale, mentre la Provincia li analizza in forma aggregata per orientare la programmazione futura.

Un elemento qualificante del modello è la chiara definizione dei confini di responsabilità tra Provincia e Comuni. La Provincia si configura come soggetto di governance, responsabile della pianificazione, del coordinamento e del monitoraggio del sistema, mentre i Comuni mantengono un ruolo operativo e di presidio dei bisogni. Questa distinzione consente di evitare sovrapposizioni, ridurre le inefficienze e valorizzare le competenze di ciascun livello istituzionale.

- ***Che ruolo hanno strumenti e piattaforme?***

Per quanto riguarda gli strumenti, la scelta progettuale è quella di adottare un set essenziale e proporzionato alle capacità degli enti. Si privilegiano quindi soluzioni semplici e già diffuse, come:

- format standardizzati per la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- fogli di lavoro condivisi (es. Excel/Google Sheets) per la raccolta e l'aggregazione dei dati;
- calendario formativo condiviso per la pianificazione delle attività;
- schede corso standard (obiettivi, durata, destinatari, modalità);
- questionario di feedback unico per la valutazione della formazione;
- strumenti di comunicazione ordinaria (email e videoconferenze) per il coordinamento.

Questa impostazione consente di ridurre le barriere all'ingresso e di garantire una rapida implementazione del modello, rimandando a una fase successiva l'eventuale introduzione di piattaforme più strutturate.

- *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?*

L'erogazione del servizio di formazione a livello provinciale viene strutturata come un processo ciclico e progressivo, pensato per essere al tempo stesso sostenibile,

scalabile e coerente con la capacità organizzativa degli enti coinvolti. La logica adottata è quella di un modello centralizzato nel coordinamento (Provincia) ma distribuito nell'attuazione (Comuni), in modo da valorizzare le specificità locali senza perdere efficienza complessiva.

Il processo si articola in una sequenza di fasi essenziali, tra loro interconnesse, che costituiscono una prima mappa operativa del servizio, come di seguito riportata:

1. Rilevazione dei fabbisogni formativi

Il processo prende avvio a livello dei singoli Comuni, che rilevano i fabbisogni formativi del proprio personale in coerenza con le priorità organizzative e con gli strumenti di programmazione (es. PIAO).

Questa fase è essenziale perché consente di costruire un'offerta realmente aderente alle esigenze del territorio. Per garantire omogeneità, la Provincia mette a disposizione strumenti standardizzati di rilevazione e coordina le tempistiche.

2. Raccolta e aggregazione dei fabbisogni

I dati raccolti vengono trasmessi alla Provincia, che li analizza in forma aggregata.

Questa fase consente di:

- individuare bisogni comuni tra più enti;
- ottimizzare le risorse attraverso economie di scala;
- definire priorità formative condivise a livello territoriale.

Si tratta di uno snodo cruciale, in cui il livello provinciale esercita una funzione di sintesi e razionalizzazione.

3. Pianificazione dell'offerta formativa

Sulla base dei fabbisogni aggregati e delle risorse disponibili, la Provincia elabora un piano formativo (annuale o semestrale), definendo:

- temi prioritari;
- numero di edizioni dei corsi;
- modalità di erogazione (online, presenza, mista);
- eventuali destinatari specifici.

Questa fase garantisce la coerenza complessiva del sistema e la sostenibilità economica del servizio.

4. Progettazione e attivazione dei percorsi

La Provincia cura la progettazione operativa dei singoli percorsi formativi, individuando contenuti, docenti e modalità di erogazione.

I Comuni possono essere coinvolti in una fase di validazione, per verificare la rispondenza ai bisogni espressi. Questo passaggio rafforza l'aderenza tra domanda e offerta formativa.

5. Erogazione della formazione

La formazione viene erogata privilegiando modalità flessibili e accessibili, in particolare a distanza o in forma ibrida, per contenere i costi e favorire la partecipazione anche degli enti più piccoli.

La Provincia coordina il calendario e l'organizzazione generale, mentre i Comuni gestiscono la partecipazione del proprio personale (iscrizioni, presenze, comunicazioni interne).

6. Monitoraggio e raccolta dei feedback

Al termine delle attività formative, i Comuni raccolgono i feedback dei partecipanti attraverso strumenti condivisi.

La Provincia analizza i risultati in forma aggregata, valutando:

- il livello di soddisfazione;
- l'utilità percepita;
- eventuali criticità.

Questa fase è fondamentale per garantire un miglioramento continuo del servizio.

7. Revisione e miglioramento del modello

I risultati del monitoraggio alimentano un processo di revisione periodica del modello formativo.

La Provincia utilizza le evidenze raccolte per:

- aggiornare l'offerta formativa;
- migliorare i contenuti e le modalità di erogazione;
- rendere il sistema progressivamente più efficace e mirato.

Quali fasi del processo saranno svolte dalla Provincia, e quali quelle svolte dai Comuni aderenti?

La definizione di un modello efficace di gestione della formazione a livello provinciale richiede una chiara ripartizione delle responsabilità tra Provincia e Comuni, accompagnata dall'adozione di strumenti operativi essenziali e da un approccio graduale alla digitalizzazione. L'obiettivo è costruire un sistema sostenibile, evitando complessità non necessarie ma garantendo al contempo qualità e capacità di adattamento.

Nel modello proposto, la Provincia si configura come il punto di riferimento strategico e di coordinamento per l'intero sistema formativo territoriale. In particolare, le competenze della Provincia riguardano:

- la definizione delle linee di indirizzo e del modello organizzativo;
- il coordinamento della rilevazione dei fabbisogni formativi;
- l'aggregazione delle esigenze espresse dai Comuni;

- la pianificazione e programmazione dell'offerta formativa;
- la progettazione dei percorsi e il coordinamento dell'erogazione;
- il monitoraggio complessivo e la valutazione dei risultati.

I Comuni aderenti, invece, svolgono un ruolo operativo e di presidio dei bisogni locali. A loro spetta:

- la rilevazione interna dei fabbisogni formativi;
- la trasmissione delle esigenze alla Provincia secondo modalità condivise;
- la gestione della partecipazione del personale alle attività formative;
- la raccolta dei feedback dei dipendenti;
- il supporto alla diffusione delle iniziative formative all'interno dell'ente.

Questa ripartizione consente di valorizzare il ruolo della Provincia come soggetto aggregatore e garante di coerenza, senza sottrarre ai Comuni la responsabilità diretta sui propri fabbisogni e sul coinvolgimento del personale.

- *Quali strumenti pensate di utilizzare per gestire il servizio (modulistica, software, procedure, piattaforme)?*

Il modello si fonda sull'utilizzo di strumenti operativi semplici e standardizzati, in grado di garantire uniformità senza irrigidire il sistema.

Si prevede l'adozione di:

- *modulistica standardizzata per la rilevazione dei fabbisogni formativi, progettata in modo da consentire una raccolta omogenea dei dati ma anche la possibilità di evidenziare esigenze specifiche dei singoli enti;*
- *procedure condivise, che definiscono in modo chiaro tempi, modalità e responsabilità nelle diverse fasi del processo;*
- *schede corso strutturate, per descrivere in modo uniforme contenuti, obiettivi e destinatari delle attività formative;*
- *strumenti di gestione (es. fogli di lavoro condivisi, calendario comune), per il coordinamento operativo.*

L'elemento chiave è rappresentato dall'equilibrio tra standardizzazione e flessibilità: da un lato, gli strumenti devono garantire comparabilità e semplificazione; dall'altro, devono permettere la costruzione di percorsi differenziati in base alle esigenze dei diversi Comuni.

- *In che misura prevedete di digitalizzare il servizio?*

Nella fase iniziale, non si prevede l'adozione di piattaforme digitali dedicate alla gestione della formazione. Questa scelta è motivata dalla volontà di mantenere un modello immediatamente implementabile, evitando investimenti che potrebbero risultare non proporzionati rispetto alla scala del servizio.

Tuttavia, la digitalizzazione non è esclusa in prospettiva. Si ritiene infatti opportuno prevedere, in una fase successiva, una valutazione strutturata dei costi e dei benefici legati all'introduzione di piattaforme specifiche.

Tale valutazione dovrà considerare:

- il numero di enti coinvolti e il volume delle attività formative;
- i costi di implementazione e gestione delle soluzioni digitali;
- i benefici in termini di efficienza, tracciabilità e qualità del servizio.

In questo senso, la digitalizzazione viene concepita come un'evoluzione possibile del modello, da attivare solo a fronte di evidenze concrete di sostenibilità e valore aggiunto.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la definizione chiara dei processi e l'utilizzo di strumenti adeguati siano elementi centrali per rendere la formazione un servizio strutturato e non episodico.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l'importanza di un processo formativo strutturato, che parte dall'analisi dei fabbisogni e arriva alla progettazione di percorsi coerenti con le strategie dell'ente. L'utilizzo di strumenti condivisi per la raccolta dei fabbisogni, la programmazione dell'offerta e la gestione delle attività formative ha consentito di garantire continuità e qualità degli interventi.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha sottolineato come, in assenza di processi formalizzati, la formazione rischi di essere gestita in modo frammentato e reattivo. L'esperienza ha evidenziato l'esigenza di dotarsi di strumenti semplici e condivisi per migliorare il coordinamento delle iniziative formative e favorire una maggiore coerenza tra i diversi interventi. Ha evidenziato l'utilizzo di tavoli tematici di confronto con i Comuni come strumento per la rilevazione dei fabbisogni e la costruzione condivisa delle iniziative formative. Questa modalità ha consentito di progettare percorsi mirati su tematiche strategiche per il territorio, favorendo una maggiore aderenza dell'offerta formativa alle esigenze operative degli enti locali.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la formalizzazione dei processi e la dotazione di strumenti adeguati rappresentino un fattore abilitante per l'efficacia del servizio di formazione.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che la formazione del personale risulta maggiormente efficace quando è supportata da **processi chiari e strumenti coerenti**, capaci di collegare la rilevazione dei fabbisogni, la progettazione formativa e la valutazione degli esiti.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di dotarsi di strumenti di programmazione e di monitoraggio che consentano di superare una logica episodica e di costruire sistemi di formazione orientati allo sviluppo delle competenze e al miglioramento della performance organizzativa (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 3.1).

Suggerimenti metodologici per la compilazione

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

- *rappresenti il processo formativo in modo realistico e coerente con le risorse disponibili;*
- *chiarisca il confine delle responsabilità tra Provincia e Comuni per ciascuna fase del processo;*
- *individui un set essenziale di strumenti operativi, evitando soluzioni eccessivamente complesse;*
- *consideri la formalizzazione dei processi come un fattore di qualità e di sostenibilità del servizio;*
- *utilizzi questo paragrafo come base per definire le azioni di implementazione nella Sezione 3 del Project Work.*

Il piano di implementazione

Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

Domande progettuali

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

La costruzione di un rapporto solido e collaborativo con i Comuni rappresenta un passaggio fondamentale per il successo del progetto. A tal fine, si prevede di avviare una fase preliminare di ascolto e analisi del contesto, orientata a comprendere in modo puntuale le caratteristiche organizzative degli Enti locali coinvolti.

In particolare, sarà realizzata una mappatura della qualità del capitale umano e organizzativo attraverso la somministrazione di una survey strutturata. Questo strumento consentirà di:

- rilevare le competenze attualmente presenti all'interno degli Enti;
- individuare i fabbisogni formativi prioritari;
- evidenziare eventuali criticità e gap organizzativi;
- raccogliere informazioni utili per una successiva personalizzazione degli interventi.

Questa fase non ha solo una funzione conoscitiva, ma rappresenta anche un primo momento di ingaggio degli Enti, favorendo un approccio partecipativo e orientato alla co-costruzione del servizio

- *Quali sono le azioni prioritarie da attivare per avviare il servizio e quali fasi progressive ne consentono una messa in opera graduale e controllata?*

L'implementazione del progetto sarà caratterizzata da un approccio graduale, volto a garantire sostenibilità, adattabilità e controllo dei risultati.

Fase 1 – Attivazione di un gruppo pilota

In una prima fase saranno coinvolti due Enti locali con caratteristiche differenti (uno di piccole dimensioni e uno di grandi dimensioni), al fine di testare il modello in contesti organizzativi diversi.

Durante questa fase:

- saranno coinvolti amministratori, dirigenti e figure apicali;
- verranno presentati gli obiettivi strategici del progetto, sia in termini generali sia rispetto a specifici ambiti di intervento;
- si lavorerà per costruire un primo livello di allineamento e condivisione.

Fase 2 – Co-progettazione degli interventi

Sulla base dei dati raccolti e del confronto con gli Enti, si procederà alla definizione condivisa delle azioni da intraprendere. Questa fase permetterà di:

- adattare il servizio alle specificità organizzative dei singoli Comuni;
- individuare priorità realistiche e sostenibili;
- rafforzare il coinvolgimento attivo degli stakeholder.

Fase 3 – Implementazione e monitoraggio

Le azioni progettuali verranno avviate in modalità sperimentale, accompagnate da un sistema di monitoraggio continuo che consentirà di:

- verificare l'efficacia degli interventi;
- apportare eventuali correttivi in corso d'opera;
- raccogliere evidenze utili per una successiva estensione del modello.

Fase 4 – Scalabilità e diffusione

A seguito della fase pilota, il modello potrà essere progressivamente esteso ad altri Enti del territorio, capitalizzando le esperienze maturate e le buone pratiche emerse.

- *Quali strumenti o modalità di comunicazione pensate di utilizzare per sensibilizzare e coinvolgere i Comuni?*

La strategia di comunicazione riveste un ruolo chiave nel favorire l'adesione e il coinvolgimento dei Comuni. In questo senso, si privilegerà un approccio diretto, chiaro e orientato al valore.

In particolare, saranno utilizzati:

- incontri istituzionali mirati con dirigenti e segretari comunali, finalizzati a illustrare nel dettaglio il funzionamento del servizio;
- momenti di confronto dedicati, utili a chiarire dubbi e raccogliere feedback;
- materiali informativi sintetici ed efficaci (schede progetto, report di sintesi, infografiche).

La comunicazione sarà focalizzata soprattutto sull'evidenziare i benefici concreti per gli Enti, tra cui:

- il miglioramento dell'organizzazione interna;
- il risparmio di tempo e risorse nella gestione della formazione;
- una maggiore capacità di monitorare e sviluppare le competenze del personale.

Il modello è sostenibile nel tempo in termini di risorse, competenze e carichi di lavoro?

Il modello proposto è concepito per garantire sostenibilità nel medio-lungo periodo, sia in termini economici che organizzativi.

Un elemento chiave in tal senso è la possibilità di esternalizzare il servizio a una società specializzata nella mappatura e gestione delle competenze. Questa scelta consente di:

- ridurre il carico operativo a carico degli Enti;
- assicurare un elevato livello di competenza tecnica;
- standardizzare i processi, mantenendo al contempo un adeguato livello di personalizzazione.

Inoltre, l'utilizzo di strumenti strutturati e replicabili rende il modello scalabile, facilitandone l'estensione ad altri contesti territoriali senza un incremento proporzionale dei costi.

Infine, l'approccio graduale e basato su evidenze consente di minimizzare i rischi e di costruire nel tempo un sistema stabile, capace di generare valore per gli Enti coinvolti.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come l'implementazione dei servizi di formazione del personale sia avvenuta attraverso **percorsi gradual**i, coerenti con le risorse disponibili e con il livello di maturità organizzativa degli enti coinvolti.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha avviato il servizio di formazione partendo dalla definizione di un quadro di riferimento chiaro (processi, ruoli, strumenti) e consolidandolo progressivamente nel tempo. La gradualità ha consentito di affinare i meccanismi di rilevazione dei fabbisogni, di progettazione dell'offerta e di coinvolgimento dei Comuni.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha evidenziato come, nella fase di avvio, sia stato necessario concentrare gli sforzi su azioni essenziali e facilmente realizzabili, privilegiando il coordinamento delle iniziative formative esistenti e l'accompagnamento dei Comuni nella programmazione, prima di sviluppare un'offerta più strutturata.

Nel complesso, le esperienze mostrano come l'implementazione per fasi rappresenti una scelta efficace per garantire sostenibilità e progressivo rafforzamento del servizio di formazione

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA sottolinea l'importanza di attivare i servizi HR, inclusa la formazione del personale, attraverso **percorsi progressivi**, coerenti con il livello di maturità organizzativa dell'ente che li eroga.

In particolare, il Report evidenzia come l'implementazione per fasi consenta di testare il modello, consolidare processi e competenze e rafforzare nel tempo la capacità di programmazione e di valutazione degli esiti (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:

- espliciti il percorso logico che intende seguire per dare attuazione al servizio di formazione;
- distingua chiaramente 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 nel tempo.

Risorse, tempi e responsabilità

Domande progettuali

- **Qual è un perimetro realistico per partire?**

L'individuazione di un perimetro di avvio realistico rappresenta una scelta strategica fondamentale per garantire la concreta fattibilità del progetto. In questa prospettiva, si è scelto di partire da un ambito istituzionale ben definito e riconoscibile, individuando nella Provincia il soggetto facilitatore e promotore dell'iniziativa.

La Provincia, infatti, svolge un ruolo di raccordo naturale tra i Comuni del territorio e può agire come leva per favorire processi di innovazione organizzativa su scala locale. In particolare, il coinvolgimento diretto del Presidente della Provincia consente di attivare dinamiche di fiducia e collaborazione, grazie alla sua funzione di riferimento per gli amministratori locali.

Accanto alla dimensione politica-istituzionale, assume un ruolo centrale anche la componente tecnico-amministrativa. I Dirigenti del settore personale dei Comuni saranno infatti coinvolti fin dalle prime fasi per contribuire all'emersione dei fabbisogni formativi e organizzativi. Questo duplice livello di coinvolgimento – politico e tecnico – permette di costruire un progetto che sia al tempo stesso legittimato e operativo.

La scelta di partire con un numero limitato di Enti (due Comuni pilota, differenziati per dimensione) risponde all'esigenza di testare il modello in contesti diversi, mantenendo al contempo un elevato livello di controllo e qualità nella fase di avvio.

Quali risorse minime (organizzative, professionali, strumentali e finanziarie) sono necessarie per l'avvio del servizio?

L'avvio del servizio richiede un insieme articolato di risorse, che si integrano tra loro in una logica sistemica.

Dal punto di vista organizzativo, è necessario attivare un coordinamento stabile tra Provincia e Comuni, supportato da accordi formali che definiscano ruoli, modalità di partecipazione e impegni reciproci. Questo assetto consente di garantire chiarezza e continuità nell'implementazione delle attività.

Sul piano professionale, il progetto prevede il coinvolgimento di un soggetto esterno specializzato, individuato attraverso una procedura ad evidenza pubblica. Tale soggetto avrà il compito di assicurare la qualità tecnica delle attività, occupandosi sia della mappatura delle competenze sia della progettazione ed erogazione degli interventi formativi. La scelta di esternalizzare queste funzioni risponde all'esigenza di introdurre competenze specifiche difficilmente disponibili in modo strutturato all'interno degli Enti.

Le risorse strumentali comprendono sia spazi fisici adeguati allo svolgimento delle attività formative, sia strumenti digitali necessari per la raccolta e l'analisi dei dati, nonché per il monitoraggio continuo delle competenze. In questo senso, l'integrazione tra presenza e digitale rappresenta un elemento qualificante del modello.

Infine, sotto il profilo finanziario, è necessario prevedere un budget dedicato che copra i costi del soggetto esterno, l'eventuale adeguamento degli spazi e l'implementazione degli strumenti tecnologici. La sostenibilità economica è rafforzata dalla ripartizione dei costi tra più Enti e di beneficiare di economie di scala nelle fasi successive, mediante l'introduzione di una quota annuale di convenzione a carico degli enti aderenti, determinata per fasce demografiche e commisurata al numero di abitanti.

- *Quali di queste risorse sono già disponibili, e quali devono essere ricercate ed acquisite?*

Un elemento di forza del progetto è rappresentato dalla presenza di alcune risorse già disponibili, che consentono di ridurre significativamente i tempi e i costi di avvio.

In primo luogo, la Provincia dispone di una Sala Consiliare che può essere utilizzata per l'erogazione di attività formative in presenza. Questo spazio, opportunamente adattato, rappresenta un'infrastruttura immediatamente attivabile.

In secondo luogo, il progetto può contare su un importante capitale relazionale e istituzionale, incarnato dal ruolo del Presidente della Provincia e dalla rete di rapporti già esistente con i Comuni del territorio. Questo elemento facilita notevolmente le attività di ingaggio e coinvolgimento.

Accanto a queste risorse, vi sono tuttavia alcune componenti che devono essere necessariamente acquisite. Tra queste, l'adeguamento della Sala Consiliare in chiave formativa (dotazioni tecnologiche, strumenti didattici), l'individuazione del soggetto

esterno tramite manifestazione di interesse e l'attivazione di convenzioni tra gli Enti partecipanti. Tali passaggi, pur richiedendo un investimento iniziale, sono funzionali a costruire un sistema stabile e replicabile.

Come vengono assegnate responsabilità e tempi nella fase iniziale di implementazione?

La definizione chiara delle responsabilità costituisce un elemento cruciale per il buon esito del progetto. A tal fine, si prevede un modello organizzativo che distingue nettamente tra funzioni di indirizzo, coordinamento e gestione operativa.

La Provincia assume un ruolo di governance, occupandosi del coordinamento generale, della promozione dell'iniziativa e della supervisione strategica. I Comuni coinvolti partecipano attivamente alla definizione dei fabbisogni e alla realizzazione delle attività, contribuendo con le proprie competenze interne e garantendo il coinvolgimento del personale.

La gestione operativa viene invece affidata fin dall'inizio a un soggetto esterno specializzato, che rappresenta il motore tecnico del progetto. Questa scelta consente di garantire elevati standard qualitativi, assicurare continuità nell'erogazione del servizio e alleggerire il carico organizzativo degli Enti.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group evidenziano come la definizione di risorse, tempi e responsabilità rappresenti uno degli aspetti più delicati nell'implementazione dei servizi di formazione del personale.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha potuto contare su una struttura dedicata e su competenze specialistiche in ambito formativo e organizzativo, che hanno consentito una gestione programmata delle attività e una chiara assegnazione delle responsabilità. La disponibilità di risorse dedicate ha favorito la continuità del servizio e la possibilità di pianificare interventi formativi di medio periodo.*
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** *Ha evidenziato come la limitata disponibilità di risorse dedicate renda necessario adottare un approccio realistico nella definizione dei tempi di implementazione e nella distribuzione delle responsabilità. L'esperienza ha mostrato l'importanza di una gestione graduale del servizio, calibrata sulle risorse effettivamente disponibili.*

Nel complesso, le esperienze mostrano come la sostenibilità del servizio di formazione 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 sono elementi centrali per garantire la sostenibilità dei servizi HR, inclusa la formazione del personale.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di prevedere assetti organizzativi flessibili e scalabili, in grado di adattarsi nel tempo all'evoluzione della domanda e delle risorse disponibili, evitando modelli eccessivamente rigidi o dipendenti da singole competenze (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 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 i soggetti coinvolti;*
- *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?**

All'interno del progetto, il monitoraggio non viene inteso come una semplice attività di controllo, ma come una vera e propria leva strategica di governo, indispensabile per accompagnare tutte le fasi di implementazione e garantire la qualità dei risultati.

L'obiettivo non è soltanto verificare se le attività previste vengono realizzate, ma comprendere in modo continuo se il servizio sta effettivamente producendo valore per gli Enti coinvolti. In questa prospettiva, il sistema di monitoraggio è progettato per essere continuo, integrato e orientato al miglioramento, capace cioè di restituire informazioni utili per eventuali correzioni in itinere.

Per comprendere se il servizio sta funzionando, è fondamentale adottare un approccio che tenga insieme il punto di vista degli utenti finali e quello delle amministrazioni.

Da un lato, verranno somministrati questionari di customer satisfaction ai dipendenti che partecipano ai percorsi formativi. Questi strumenti permetteranno di rilevare non solo il livello di gradimento, ma soprattutto la percezione di utilità rispetto alle attività lavorative quotidiane. In altri termini, l'attenzione non sarà limitata alla qualità percepita della formazione, ma si estenderà alla sua effettiva spendibilità operativa.

Dall'altro lato, sarà attivato un sistema di raccolta di feedback da parte dei Comuni, finalizzato a cogliere gli effetti del servizio in termini organizzativi ed economici. In particolare, verranno monitorati:

- il risparmio di spesa nella gestione della formazione;
- il miglioramento delle competenze del personale;
- eventuali benefici in termini di semplificazione e maggiore efficienza interna.

Questa doppia prospettiva consente di evitare una valutazione parziale e di costruire una visione più completa dell'impatto del progetto.

Quali modalità pensate di utilizzare per monitorare le fasi di implementazione del progetto?

Il monitoraggio accompagnerà l'intero ciclo di vita del progetto e sarà articolato lungo tre dimensioni principali, tra loro strettamente integrate.

In primo luogo, verrà effettuato un monitoraggio finanziario, volto a garantire la coerenza tra le risorse impiegate e le attività realizzate. Questo aspetto è particolarmente rilevante in un'ottica di sostenibilità e accountability.

In secondo luogo, sarà attivato un monitoraggio delle competenze, che rappresenta il cuore del progetto. Attraverso strumenti di assessment somministrati prima e dopo gli interventi formativi, sarà possibile misurare in modo oggettivo l'evoluzione delle competenze del personale.

Infine, sarà curato il monitoraggio della partecipazione e della soddisfazione, utile a verificare il livello di coinvolgimento dei dipendenti e la qualità percepita delle attività proposte.

L'integrazione di queste tre dimensioni consente di leggere il progetto non solo in termini di output (attività realizzate), ma anche di outcome (cambiamenti generati).

- *Con quali indicatori iniziali pensate di valutare l'avvio del servizio e di correggere tempestivamente criticità e rischi nelle prime fasi di attuazione?*

Nelle fasi iniziali, il sistema di monitoraggio assume una funzione particolarmente delicata, in quanto deve consentire di intercettare tempestivamente eventuali criticità.

Gli indicatori selezionati in questa fase sono orientati soprattutto a misurare la capacità di attivazione del servizio e il livello di adesione da parte degli stakeholder. Tra questi assumono particolare rilevanza:

- il tasso di partecipazione dei Comuni;
- il numero di dipendenti coinvolti;
- il livello di completamento delle attività formative;
- il grado di soddisfazione iniziale.

Il monitoraggio di questi elementi permette di intervenire rapidamente, ad esempio rivedendo le modalità di comunicazione, adattando l'offerta formativa o riprogrammando le attività.

In questo senso, il sistema di monitoraggio diventa uno strumento di gestione adattiva, capace di accompagnare il progetto nelle sue fasi più delicate.

- *Quali sono i principali rischi associati alla fase di implementazione del progetto e quali soluzioni pensate di adottare per governarli?*

L'implementazione del progetto presenta alcuni rischi fisiologici, legati sia alla complessità organizzativa degli Enti locali sia alla necessità di attivare processi di cambiamento.

Un primo rischio riguarda la possibile mancata adesione dei Comuni. Tale criticità viene affrontata valorizzando il ruolo della Provincia come soggetto promotore e facilitatore, nonché attraverso una comunicazione chiara e orientata ai benefici concreti del servizio.

Un secondo rischio è rappresentato dalla difficoltà di mantenere nel tempo un livello costante di coinvolgimento. Per mitigare questo aspetto, si prevede di restituire periodicamente agli Enti i risultati raggiunti, rafforzando così la percezione del valore generato.

Un ulteriore elemento critico è legato alla limitata disponibilità del personale, spesso impegnato nelle attività ordinarie. Questo rischio viene affrontato progettando percorsi formativi flessibili, modulabili e compatibili con i carichi di lavoro, anche attraverso l'utilizzo di modalità ibride.

Nel complesso, la gestione dei rischi si basa su un approccio preventivo e adattivo, che mira a ridurre le criticità senza compromettere gli obiettivi progettuali.

Con quali indicatori di performance pensate di valutare, a regime, l'efficacia del servizio e come intendete strutturare il sistema di monitoraggio nel tempo?

Una volta entrato a regime, il servizio sarà valutato attraverso indicatori in grado di coglierne gli effetti strutturali sugli Enti.

Tra i più rilevanti vi sono:

- l'indice di copertura delle competenze, che misura il grado di allineamento tra competenze richieste e competenze possedute dal personale in servizio e neo assunto;
- il risparmio nella spesa per la formazione, indicativo dell'efficienza del modello;
- la riduzione dei tempi amministrativi, che riflette il miglioramento dei processi interni;
- il livello complessivo di soddisfazione degli Enti e dei dipendenti.

Questi indicatori permettono di valutare non solo l'efficacia del servizio, ma anche la sua capacità di generare valore nel medio-lungo periodo.

Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come il monitoraggio e la gestione dei rischi siano elementi essenziali per evitare che la formazione si riduca a un insieme di iniziative scollegate.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l'importanza di monitorare non solo il numero di attività formative erogate, ma anche la coerenza dei percorsi con i fabbisogni individuati e il livello di integrazione con la programmazione dell'ente. Il feedback dei partecipanti e dei Comuni è stato utilizzato come strumento di miglioramento continuo del servizio.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha sottolineato come il rischio principale sia rappresentato dalla scarsa continuità delle iniziative formative e dalla difficoltà di coinvolgere stabilmente i Comuni. In questo contesto, il monitoraggio della partecipazione e del grado di adesione degli enti è stato considerato un elemento chiave per valutare la sostenibilità del servizio.

Nel complesso, le esperienze mostrano come il monitoraggio contribuisca a rafforzare la qualità e la credibilità del servizio di formazione nel tempo.

Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia l'importanza di affiancare ai servizi di formazione **sistemi di monitoraggio basati su indicatori**, utili a valutare sia l'efficienza dei processi sia gli effetti prodotti in termini di sviluppo delle competenze.

In particolare, il Report sottolinea come il monitoraggio continuo consenta di individuare tempestivamente criticità, orientare le scelte di adattamento del modello e rafforzare il collegamento tra formazione, performance organizzativa e creazione di valore pubblico (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:

- *individuare un numero limitato di indicatori significativi, evitando sistemi di monitoraggio eccessivamente complessi;*
- *privilegiare indicatori comprensibili e condivisibili con i Comuni;*
- *considerare il monitoraggio come uno strumento di apprendimento e miglioramento continuo, non come un adempimento formale;*
- *esplicitare in modo realistico i principali rischi e le possibili azioni di mitigazione;*
- *utilizzare 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?

Nel percorso di elaborazione del Project Work sono emersi diversi apprendimenti significativi che hanno contribuito non solo a chiarire il quadro complessivo di riferimento, ma anche a orientare in modo sostanziale le scelte progettuali finali.

Un primo elemento di rilievo riguarda la crescente consapevolezza del ruolo strategico della Provincia, intesa non solo come ente di coordinamento amministrativo, ma come soggetto attivo nella governance dei processi formativi rivolti ai Comuni. Tale funzione si configura come centrale nella costruzione di un sistema integrato, in grado di garantire omogeneità, qualità e continuità nella formazione del personale pubblico sul territorio.

In secondo luogo, il percorso ha evidenziato la necessità di strutturare in maniera più sistematica e continuativa la rilevazione dei fabbisogni formativi, partendo dalla mappatura delle competenze. È emerso infatti che una programmazione efficace non può prescindere da strumenti di analisi periodici e condivisi, capaci di intercettare le esigenze reali dei diversi Comuni e di tradurle in percorsi formativi coerenti e aggiornati. Questo aspetto ha inciso direttamente sulle scelte progettuali, orientando verso la definizione di strumenti standardizzati di rilevazione e monitoraggio.

Un ulteriore apprendimento riguarda il valore aggiunto derivante dall'eventuale coinvolgimento di un ente esterno specializzato. Tale scelta è maturata dalla consapevolezza della complessità tecnica e organizzativa legata alla mappatura delle competenze e alla progettazione di interventi formativi strutturati. L'esternalizzazione di alcune fasi rappresenta una soluzione funzionale non solo in termini di competenze, ma anche di sostenibilità e continuità del modello. Questa impostazione ha influenzato le scelte progettuali nella direzione di un sistema più flessibile, capace di garantire supporto tecnico qualificato e al tempo stesso di mantenere il coordinamento strategico in capo alla Provincia.

Il Project Work inoltre ha offerto alla nostra Provincia l'opportunità di riflettere sulla possibilità di superare i rischi di una formazione frammentata, spesso legata a esigenze contingenti e all'adempimento degli obblighi formativi. La condivisione di idee, strumenti e materiali ha permesso di sviluppare un percorso legato allo sviluppo progressivo delle competenze.

In tal senso, è stato definito un modello di crescita graduale che prevede, in primo luogo, l'adozione di un MODELLO D attraverso l'attivazione di un progetto pilota, utile a sperimentare metodologie, raccogliere evidenze e ingaggio dei Comuni, consolidare nuove pratiche e monitorare i feedback dei dipendenti.

Successivamente, il percorso evolverà verso un MODELLO C, in cui sarà strutturata una BAT Academy, quale sistema stabile di formazione che coinvolgerà diverse professionalità interne agli Enti locali interessati, prevedendo forme di collaborazione con le Università e altri enti di formazione.

Questa visione consentirà nel medio-lungo periodo di estendere la formazione in modo omogeneo a tutti i Comuni del territorio, garantendo coerenza e standardizzazione nei processi di mappatura e sviluppo delle competenze.

- 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?

Il percorso di elaborazione del Project Work ha presentato diverse complessità che hanno richiesto un impegno significativo da parte del gruppo di lavoro, sia in termini di confronto interno sia di mediazione tra esigenze differenti.

Una delle principali difficoltà ha riguardato la gestione del confronto tra enti caratterizzati da contesti organizzativi, dimensioni e bisogni profondamente eterogenei. Questa diversità ha reso complessa l'individuazione di soluzioni univoche e immediatamente applicabili a tutti i soggetti coinvolti, imponendo un continuo lavoro di sintesi e adattamento delle proposte progettuali.

Un ulteriore elemento critico è stato rappresentato dalla definizione di un modello sostenibile nel tempo. In particolare, è emersa la necessità di trovare un equilibrio tra il ruolo di indirizzo e coordinamento della Provincia e l'autonomia organizzativa dei singoli Comuni. Tale equilibrio ha richiesto un'attenta riflessione sulla governance del sistema, al fine di evitare sia una centralizzazione eccessiva sia una frammentazione delle attività formative.

Per affrontare queste difficoltà, il gruppo ha attivato un processo di confronto strutturato basato sullo scambio di esperienze e buone pratiche emerse anche dal dialogo con altre Province coinvolte nel percorso. Questo confronto ha rappresentato un elemento fondamentale per ampliare la prospettiva progettuale e individuare soluzioni più efficaci e realistiche.

In particolare, la scelta di coinvolgere un ente esterno specializzato ha rappresentato una risposta concreta alle criticità emerse, in quanto ha permesso di superare alcune difficoltà tecniche e organizzative legate alla mappatura delle competenze e alla gestione coordinata dei processi formativi. Tale soluzione ha inoltre facilitato la costruzione di un modello più strutturato, scalabile e potenzialmente replicabile.

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

L'esperienza di elaborazione del Project Work è stata valutata in modo altamente positivo, in quanto ha rappresentato un'occasione concreta di apprendimento collaborativo, confronto e sperimentazione progettuale.



Uno degli aspetti più significativi è stato il valore del confronto tra realtà istituzionali differenti. Il dialogo con l'ente tutor e con le altre Province ha permesso di ampliare la visione iniziale, mettendo in evidenza come, nonostante le differenze territoriali, organizzative e dimensionali, sia possibile individuare elementi comuni su cui costruire modelli di intervento condivisi. Questo approccio ha rafforzato l'idea che la collaborazione interistituzionale rappresenti un fattore chiave per l'innovazione dei processi formativi nella pubblica amministrazione.

Inoltre, i contributi metodologici forniti durante gli incontri si sono rivelati fondamentali per guidare l'impostazione del lavoro, consentendo al gruppo di strutturare in modo più ordinato e consapevole le diverse fasi progettuali, dalla fase di analisi fino alla definizione delle soluzioni operative.

Dal punto di vista prospettico, l'elemento più rilevante emerso riguarda la sostenibilità del modello progettuale elaborato. Le scelte operate si basano infatti su un impianto organizzativo che mira a garantire continuità nel tempo, attraverso una regia provinciale forte ma al contempo flessibile, capace di valorizzare l'autonomia dei Comuni e di integrare competenze esterne qualificate.

In questa prospettiva, il modello sviluppato non solo appare replicabile sull'intero territorio provinciale, ma può anche costituire una base di riferimento per ulteriori evoluzioni future, in un'ottica di miglioramento continuo dei processi di formazione e gestione delle competenze.

Nel complesso, il Project Work ha rappresentato un'esperienza di crescita significativa, non solo sul piano tecnico-progettuale, ma anche sul piano della capacità di lavorare in gruppo, di negoziare soluzioni e di costruire una visione condivisa e sostenibile nel tempo.

