



# 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

<b><u>PREMESSA</u></b>	<b>3</b>
<b><u>0.1 Finalità del Project work</u></b>	<b>4</b>
<b><u>0.2 Gruppo di lavoro</u></b>	<b>4</b>
<b><u>0.3 Struttura del Project work</u></b>	<b>4</b>
<b><u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u></b>	<b>6</b>
<b><u>1.1 Analisi del contesto di partenza</u></b>	<b>6</b>
<b><u>1.2 Mappatura dei processi attuali</u></b>	<b>7</b>
<b><u>1.3 Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u></b>	<b>8</b>
<b><u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u></b>	<b>10</b>
<b><u>2.1 Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u></b>	<b>10</b>
<b><u>2.2 Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u></b>	<b>11</b>
<b><u>2.3 Processi e strumenti del modello a tendere</u></b>	<b>12</b>
<b><u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u></b>	<b>15</b>
<b><u>3.1 Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u></b>	<b>15</b>
<b><u>3.2 Risorse, tempi e responsabilità</u></b>	<b>16</b>
<b><u>3.3 Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u></b>	<b>17</b>
<b><u>CONCLUSIONI</u></b>	<b>19</b>

## 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

*I componenti del Gruppo di lavoro che hanno partecipato all'elaborazione del Project work sono:*

- *il referente del project work: Gianni De Bastiani;*
- *altri componenti del gruppo: Viviana Valt del Servizio Risorse Umane.*

## 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

### **Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?**

L'attivazione di un servizio strutturato di formazione in forma associata nella Provincia di Belluno non risponde solo a una generica esigenza di aggiornamento, ma è una misura necessaria per garantire la sopravvivenza operativa di un sistema amministrativo fortemente frammentato e caratterizzato da specificità orografiche uniche.

Il quadro statistico e territoriale del territorio provinciale, interamente montano e con una superficie di oltre 3.600 km<sup>2</sup>, presenta sfide logistiche che rendono onerosi gli spostamenti e complesse le reti di relazione fisica. Il tessuto istituzionale è composto da 60 Comuni, che servono una popolazione complessiva di circa 197.000 abitanti. La distribuzione demografica, tuttavia, evidenzia una forte polverizzazione:

- solo 7 Comuni superano i 5.000 abitanti (con Belluno e Feltre che fungono da poli principali);
- la stragrande maggioranza degli enti è di piccole o piccolissime dimensioni, con numerosi Comuni sotto i 1.000 abitanti (es. Zoppè di Cadore, Ospitale di Cadore) e una densità abitativa media provinciale bassa (circa 54 ab./km<sup>2</sup>).

Questa frammentazione si riflette drammaticamente sulla dotazione organica. Si stima che la media dei dipendenti per i piccoli Comuni sia ridotta a poche unità (spesso sotto le 10 unità per ente), con organici ridotti all'osso. In questi contesti, la figura del funzionario specializzato è un lusso inesistente. Il personale opera come "tuttologo": lo stesso dipendente si trova spesso a dover gestire, nell'arco della stessa giornata, pratiche di anagrafe, protocollo, commercio ed elettorale. Questa condizione di *multitasking forzato* impedisce la specializzazione verticale e rende difficile per il singolo operatore seguire con la dovuta attenzione l'evoluzione normativa di ogni singola materia.

I bisogni latenti e le criticità organizzative. Oltre ai bisogni formativi espliciti (spesso legati alle scadenze normative immediate), emergono forti bisogni latenti:

- mancanza di specializzazione: Non essendoci la massa critica per avere uffici dedicati, i dipendenti soffrono l'assenza di confronto tecnico specialistico;



- **gestione delle emergenze:** L'operatività quotidiana "in trincea" assorbe tutte le energie, relegando la formazione a un'attività residuale, percepita come un ulteriore carico burocratico anziché come supporto;
- **frammentazione degli strumenti:** L'assenza di standardizzazione negli applicativi gestionali tra i vari Comuni impedisce di creare economie di scala nella formazione pratica e operativa.

In questo scenario complesso, la Provincia di Belluno parte da una condizione di vantaggio rispetto ad altri territori: la presenza storica del Centro Studi Bellunese. Questa struttura rappresenta già oggi un presidio fondamentale, garantendo agli enti locali l'accesso a una formazione qualificata a costi contenuti, fungendo da "calmiere" e da collettore di bisogni. Tuttavia, come emerso dall'analisi, l'attuale modello presenta margini di miglioramento:

- manca una mappatura sistemica dei bisogni: l'offerta rischia di essere guidata dall'offerta di mercato piuttosto che dalla domanda reale degli enti;
- l'adesione è spesso vissuta come adempimento formale (es. obbligo delle 40 ore/anno della Direttiva Zangrillo), perdendo la valenza strategica di investimento sul capitale umano;
- manca una struttura di staff provinciale che monitori l'efficacia della formazione in ottica di miglioramento dei servizi.

L'attivazione di un servizio associato non intende in alcun modo sovrapporsi o interferire con l'autonomia gestionale del Centro Studi Bellunese, che rimane un patrimonio fondamentale del territorio. Al contrario, l'obiettivo è costruire un rapporto fortemente sinergico e complementare. La Provincia, nel suo ruolo di Ente di area vasta, si propone come facilitatore e collettore dei fabbisogni: il suo compito sarà quello di ascoltare e interpretare le necessità, spesso inesprese, dei piccoli Comuni "polverizzati" sul territorio, sistematizzandole per offrire al Centro Studi un quadro chiaro della domanda formativa.

In questo modello collaborativo:

- la Provincia mette a sistema i bisogni, offrendo una visione d'insieme che il singolo piccolo Comune non riesce ad avere;
- il Centro Studi Bellunese, avvalendosi del proprio *know-how* nell'erogazione di servizi, sarà in grado di pianificare un'offerta formativa che non si limiterà a un catalogo standard, bensì sarà modellata sulle effettive e specifiche esigenze del territorio intercettate dalla Provincia.

Si tratta, dunque, di orientare l'azione comune affinché la formazione smetta di essere vissuta come un mero adempimento burocratico (l'obbligo delle 40 ore) e diventi un investimento condiviso. Solo attraverso questa alleanza istituzionale sarà possibile trasformare i vincoli della nostra orografia e la carenza di organico in uno stimolo per far crescere le competenze del personale, garantendo ai cittadini bellunesi servizi di qualità anche nelle aree più periferiche.



## 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?**

**Sì, il servizio è operativo ed è storicamente aperto alla totalità dei Comuni del territorio. Attualmente, tuttavia, il processo non è governato da una regia provinciale diretta, ma è delegato al Centro Studi Bellunese, organismo strumentale partecipato dagli enti locali.**

**Il servizio opera secondo una logica prevalentemente "a catalogo" e reattiva: per soddisfare la domanda globale e garantire una copertura adeguata delle materie, il Centro Studi ha strutturato una adesione all'offerta formativa del Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana. Questa partnership strategica permette ai comuni bellunesi di accedere a un catalogo corsi molto vasto e aggiornato (coprendo aree giuridiche, tecniche e contabili), sopperendo alla difficoltà di produrre internamente un'offerta così articolata. Parallelamente, i singoli Comuni, specialmente i più grandi, attivano autonomamente percorsi formativi specifici, spesso su input di fornitori di servizi (es. software house) o per obblighi normativi puntuali.**

**Qual è l'assetto organizzativo attuale del servizio, se già attivato?**

**L'assetto attuale è frammentato e si configura più come una somma di iniziative che come un processo unitario gestito; il processo si innesca solitamente su due binari:**

- 1. i Comuni ricevono il catalogo dal Centro Studi (in collaborazione con la Marca Trevigiana) e iscrivono il personale ai singoli corsi in base alle urgenze del momento o per soddisfare obblighi contrattuali (es. le 40 ore formative, vissute spesso come mero adempimento burocratico).**
- 2. spesso sono i fornitori di applicativi gestionali o servizi specifici a stimolare la domanda, proponendo corsi di addestramento verticale che, pur utili, non costituiscono un piano di sviluppo organico delle competenze.**

**Manca, nell'assetto attuale, una cabina di regia che analizzi i bisogni latenti del personale: nei piccoli comuni, dove i funzionari sono spesso "tuttologi" costretti a occuparsi di materie trasversali senza possibilità di specializzarsi, l'offerta a catalogo standardizzata rischia di essere troppo generica o, al contrario, troppo settoriale rispetto alla realtà operativa quotidiana.**

**Quali sono le fasi essenziali, gli attori coinvolti e gli output o documenti prodotti nel processo attuale?**

**Le fasi essenziali sono tre:**

1. **emersione del bisogno: la richiesta nasce spesso dal basso, su iniziativa del singolo dipendente per scadenze normative, o su stimolo esterno da parte di fornitori di software e servizi che propongono corsi di addestramento tecnico;**
2. **verifica dell'offerta: i Responsabili di servizio o i Segretari comunali verificano se il catalogo del Centro Studi (in partnership con la Marca Trevigiana) copre la richiesta o se è necessario attivare un fornitore esterno.**
3. **autorizzazione e fruizione: l'iter si conclude con l'autorizzazione di spesa, spesso frammentata e priva di una visione d'insieme rispetto a possibili sinergie con altri enti.**

**Gli attori coinvolti sono principalmente tecnici (Segretari e Responsabili), mentre il ruolo degli amministratori locali (Sindaci, Assessori) è limitato all'approvazione del budget con il Bilancio o PEG/PIAO. Una lacuna critica nel processo è chiaramente l'assenza quasi totale di una formazione adeguata e mirata per la componente politica.. Nonostante la complessità del ruolo di amministratore, non esistono fasi procedurali o documenti programmatici volti all'aggiornamento degli eletti, lasciando un vuoto di competenze nella governance strategica degli enti.**

**Gli output prodotti sono unicamente amministrativi (attestati di frequenza per l'obbligo contrattuale), senza reportistica sull'efficacia della formazione o sull'incremento delle competenze.**

## **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?)**

**Il principale ostacolo interno risiede nella condizione strutturale dei Comuni bellunesi: la frammentazione territoriale, accentuata dalla conformazione delle vallate, ha reso storicamente difficile per i singoli enti dotarsi di competenze verticali. Oggi, un piccolo Comune non può più permettersi, né economicamente né organizzativamente, di avere al proprio interno esperti dedicati per ogni materia complessa (bilancio, gestione del personale, anticorruzione, transizione digitale, programmazione e controllo, verifica della qualità dei servizi).**

**Questa carenza strutturale, che costringe i dipendenti a un generalismo forzato, rappresenta paradossalmente il fattore che facilita e rende necessaria l'attivazione del servizio: la consapevolezza che da soli non si riesce più a garantire standard elevati.**

**Tuttavia, persiste un forte ostacolo culturale rappresentato da una resistenza al superamento dei confini municipali (una forma di parcellizzazione amministrativa radicata): la difficoltà di rinunciare alla gestione diretta di ogni processo, anche**

**quando questa risulta inefficiente, frena la creazione di sinergie reali. Manca ancora, in parte del tessuto organizzativo, l'abitudine a concepire la crescita professionale come un bene comune sovracomunale piuttosto che come una risorsa esclusiva del singolo ente.**

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

**Il fattore esterno determinante è la necessità improcrastinabile di un agente di sintesi territoriale. Il contesto bellunese richiede una figura forte (individuata nella sinergia Provincia-Centro Studi) capace di aggregare le esigenze frammentate degli enti locali per trasformarle in un piano d'azione unitario.**

**L'opportunità strategica risiede nel cambio di paradigma: mettere insieme le risorse per creare massa critica. Solo attraverso l'associazione e la collaborazione è possibile formare e aggiornare figure professionali di alto profilo che sappiano agire come veri motori di cambiamento per il territorio, in grado di affrontare sfide trasversali come il PNRR o la digitalizzazione.**

**Il rischio principale è la mancanza di una visione d'insieme da parte degli amministratori locali, qualora non si comprenda appieno il principio guida del nuovo modello: la gestione tecnica richiede specializzazione e quindi deve essere associata e condivisa, mentre il governo politico e la rappresentanza devono rimanere saldamente radicati nei territori. Se non si accetta questa distinzione funzionale, centralizzare le competenze tecniche per rafforzare l'azione politica locale, il servizio rischia di essere percepito come un'ingerenza anziché come un supporto vitale.**

**Il contesto esterno presenta una combinazione di ostacoli tecnici e urgenze strutturali che rendono l'attivazione del servizio non più rinviabile.**

**Un ostacolo significativo è rappresentato dalla forte eterogeneità degli applicativi gestionali in uso presso i vari Comuni. La mancanza di standardizzazione tecnologica costituisce una debolezza sistemica che frammenta le procedure operative e rende difficile progettare una formazione tecnica condivisa ed efficace su larga scala.**

**Tuttavia, il principale fattore di spinta è dato dalla drammatica difficoltà di reperimento del personale da parte dei piccoli Comuni. L'impossibilità per i singoli enti di attrarre e trattenere risorse qualificate rende urgente un cambio di paradigma: il passaggio da una logica di autarchia a una di centralizzazione dei servizi trasversali.**

**In questo scenario, il territorio richiede un agente di sintesi (individuato nella sinergia Provincia-Centro Studi) capace di formare figure professionali condivise o altamente specializzate che agiscano come motori di cambiamento per l'intera area vasta.**

# Il modello di servizio a tendere

## Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

### Domande progettuali

#### Che tipo di servizio vogliamo essere?

Il modello a tendere si configura come un *Polo Strategico per lo sviluppo delle competenze territoriali*, capace di superare la logica dell'erogazione "a catalogo" per diventare il motore del cambiamento organizzativo dei Comuni bellunesi.

La mission del servizio è duplice: da un lato, sollevare i piccoli Comuni montani con personale limitato e dipendenti con mansioni multiple (come detto sopra i cd tuttologi) dall'onere di organizzare autonomamente la formazione; dall'altro, garantire che le politiche formative siano allineate agli scenari di sviluppo delineati dalla Provincia.

Un aspetto fondante e qualificante di questo modello a tendere è l'accompagnamento del Centro Studi Bellunese (CSB) in un processo di trasformazione istituzionale. L'obiettivo è far mutare la sua attuale configurazione di "associazione non riconosciuta" verso una forma giuridica e organizzativa più matura e solida (ad esempio, la trasformazione in Fondazione, oppure la fusione in una società partecipata in house per costituire un ramo d'azienda dedicato esclusivamente ai servizi formativi per gli enti locali).

Le prestazioni principali riguardano la rilevazione dei fabbisogni legata agli obiettivi di mandato, la co-progettazione dei piani formativi, l'erogazione di percorsi formativi specialistici e trasversali.

Le prestazioni accessorie e ad alto valore aggiunto potrebbero concretizzarsi nella creazione di nuclei professionali specializzati a livello di area vasta. Questi team avrebbero il compito di:

- svolgere le funzioni amministrative più complesse.
- formare tecnici in grado di tradurre in risultati concreti le risorse destinate agli investimenti (come il PNRR).

Questo intervento è cruciale poiché le recenti analisi nazionali hanno evidenziato come i piccoli enti spesso non riescano a utilizzare o rischiano la revoca dei fondi a causa della cronica mancanza di figure professionali con adeguate competenze nella progettazione e rendicontazione.

Il servizio è rivolto a tutti i 60 Comuni della Provincia di Belluno, alla Provincia stessa e alle Unioni Montane. L'obiettivo è quello di fungere da elemento di equilibrio per i costi e da garanzia della qualità dell'offerta formativa per l'intero territorio provinciale.



**In prospettiva, una volta consolidata la trasformazione istituzionale del Centro Studi Bellunese (in Fondazione o in house) e messa a regime la piattaforma digitale con il partner SIT, il bacino d'utenza potrà essere strategicamente ampliato.**

**A livello territoriale il servizio potrà essere esteso ad altri attori cruciali del "sistema montagna" bellunese, come i Centri Servizi per Anziani, gli Enti Parco, il Consorzio BIM, e le stesse società partecipate locali. Questi enti condividono con i Comuni le medesime criticità: organici ridotti, difficoltà di reperimento del personale e urgenza di aggiornamento normativo e digitale.**

**A livello extra-provinciale il "modello Belluno", essendosi specializzato nella formazione e nel supporto ai micro-enti in contesti montani e disagiati, possiederà un know-how altamente specifico. Questo patrimonio potrà essere offerto in convenzione a territori limitrofi che presentano le stesse sfide orografiche e demografiche (ad esempio, le aree montane dell'Alto Trevigiano, del Vicentino o delle confinanti vallate del Friuli-Venezia Giulia).**

**Il valore aggiunto del servizio consiste nel permettere ai piccoli Comuni di transitare da una condizione di mera sopravvivenza amministrativa quotidiana a una reale capacità di sviluppo strategico. Nello specifico, il servizio associato potrà garantire:**

- **supportare la realizzazione degli investimenti (es. PNRR): fornire competenze avanzate in Project e Fund Management per garantire che gli enti locali siano in grado di intercettare, gestire e rendicontare efficacemente i fondi europei e statali, prevenendo la perdita o la revoca di risorse essenziali per il territorio**
- **la democratizzazione dell'innovazione e dell'AI: i micro-comuni, da soli, sono tagliati fuori dalle grandi transizioni tecnologiche. Il servizio associato permetterà anche all'ente di 500 abitanti di formare il proprio personale sull'AI automatizzando le pratiche ripetitive e liberando tempo prezioso per i dipendenti;**
- **qualità formativa d'eccellenza a costi sostenibili: ciò è possibile grazie all'aggregazione della domanda. L'azione congiunta di Provincia e CSB conferirà una maggiore forza contrattuale, permettendo di attrarre sul territorio bellunese esperti di caratura nazionale e, di conseguenza, di innalzare significativamente il livello della docenza rispetto a quanto realizzabile dal singolo ente;**
- **superamento dell'isolamento e del campanilismo: la formazione congiunta e l'uso di una piattaforma unica (SIT) creeranno una vera e propria "comunità di pratica" provinciale. I funzionari dei vari Comuni inizieranno a dialogare, uniformare le procedure e fare rete, rompendo l'isolamento fisico e culturale delle singole vallate;**
- **separazione efficace tra politica e tecnica: si concretizza il principio del progetto di dotare i Comuni di un back-office tecnico altamente specializzato, sollevando i Sindaci dalle incombenze di aggiornamento e gestione operativa, permettendo loro di concentrarsi pienamente sul governo politico e sulla rappresentanza del proprio territorio.**



## Assetto organizzativo, ruoli e competenze

### Domande progettuali

#### Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?

Il modello si fonda sulla sinergica separazione dei ruoli tra la Provincia e il soggetto attuatore: la Provincia di Belluno mantiene saldamente il coordinamento politico-strategico, definendo gli scenari di sviluppo territoriale e le priorità su cui investire. Il Centro Studi Bellunese (CSB), nella sua nuova veste giuridica evoluta (Fondazione o ramo d'azienda in house), agirà come vera e propria struttura organizzativa dedicata. Al CSB spetteranno le attività di stimolo alla progettazione, la programmazione di dettaglio e l'esecuzione materiale dei corsi.

Il modello a tendere prevede una struttura organizzativa dedicata, che sarà autonoma e distinta rispetto agli uffici della Provincia. La Provincia manterrà saldamente un ruolo di regia, indirizzo politico-strategico e coordinamento, demandando l'intera progettazione esecutiva e la gestione operativa del servizio associato a una struttura esterna specializzata.

Per lo sviluppo del servizio, si ritiene preferibile non istituire una nuova entità, ma piuttosto valorizzare e potenziare il patrimonio esistente del Centro Studi Bellunese (CSB).

Il progetto mira ad accompagnare il CSB in una profonda trasformazione istituzionale, facendolo evolvere dalla sua attuale configurazione di "associazione di enti locali non riconosciuta" verso una forma giuridica più matura, solida e in grado di affrontare le nuove sfide, come la gestione dei fondi PNRR e le transizioni digitali. Le ipotesi di sviluppo organizzativo si indicano in ordine di preferenza. La prima opzione è considerata prioritaria, mentre la seconda è subordinata alla non fattibilità della prima:

- integrazione in società in house già esistente S.I.T. s.r.l. (Società Informatica Territoriale) con la fusione o l'incorporazione in essa delle funzioni del CSB. Questa operazione permetterebbe di costituire un ramo d'azienda specificamente finalizzato all'erogazione di servizi formativi e di capacity building per gli enti locali;
- costituzione di una Fondazione: trasformare il CSB in un ente strumentale di tipo partecipativo (Fondazione). Questa veste garantirebbe maggiore solidità istituzionale, agilità nella contrattualizzazione di esperti nazionali e una migliore capacità di intercettare finanziamenti europei e nazionali per la formazione.

La scelta di legarsi a una società in house come S.I.T. s.r.l. risulterebbe funzionale agli obiettivi formativi descritti. Data la forte enfasi sulla transizione digitale, le competenze chiave da sviluppare sono prevalentemente legate a questo ambito. L'uso di applicativi standardizzati e l'introduzione di sistemi di AI per l'automazione dei processi rende ancor più sinergico avere il partner tecnologico (S.I.T.) e il partner

**formativo (CSB) fusi in un unico ecosistema organizzativo con la effettiva possibilità di creare quella piattaforma digitale unica necessaria per gestire in modo moderno ed efficiente l'intero ciclo del servizio formativo associato per la Provincia di Belluno. Nella fase di avvio e implementazione (trasformazione istituzionale del Centro Studi Bellunese e la creazione della nuova piattaforma), sarà coinvolto un ristretto e multidisciplinare, composto da circa 4-5 figure chiave, supportato da una rete diffusa sul territorio. Nello specifico, le professionalità coinvolte saranno:**

- un coordinatore istituzionale della Provincia per garantire il raccordo istituzionale con i Sindaci;
- un esperto di diritto societario per guidare il percorso di trasformazione giuridica del CSB (verso la Fondazione o la fusione in S.I.T. s.r.l.), curando statuti, contratti di servizio e convenzioni;
- un professionista IT che progetta e collega sistemi (S.I.T.) per progettare l'architettura della futura piattaforma digitale unica per la formazione, garantendo l'interoperabilità con i sistemi già in uso negli enti locali.
- un gruppo di Segretari Comunali o Responsabili HR di alcuni Comuni "pilota", che agiranno come referenti per testare gli strumenti di rilevazione dei bisogni prima del rilascio su scala provinciale.

**Il ruolo della Provincia di Belluno sarà di regia, indirizzo e agente di sintesi: essa non eroga materialmente la formazione, ma agisce come cabina di regia politica e istituzionale. Le sue responsabilità includono:**

- indicazione delle linee guida strategiche annuali e pluriennali (es. priorità PNRR, transizione digitale, intelligenza artificiale), allineando la formazione agli obiettivi di sviluppo del territorio;
- controllo analogo e governance di indirizzo sul soggetto attuatore (la nuova veste giuridica del CSB e il partner tecnologico S.I.T. s.r.l.);
- azione come ente capofila per intercettare risorse finanziarie extra-comunali (fondi strutturali europei, bandi SNA, ecc.) destinate alla formazione, sollevando i piccoli Comuni da questo onere.
- valutazione delle ricadute della formazione sul sistema territoriale (es. verifica del miglioramento della capacità di spesa dei Comuni).

**Il soggetto attuatore - CSB / S.I.T. s.r.l. cura l'intera filiera esecutiva:**

- esecuzione materiale dell'analisi dei fabbisogni tramite la somministrazione di assessment (es. modello Syllabus semplificato);
- traduzione dei fabbisogni in percorsi formativi concreti, individuando le migliori docenze (esperti nazionali o funzionari locali qualificati);
- organizzazione logistica delle aule, gestione della piattaforma digitale unica (e-learning, micro-learning), tracciamento delle presenze e rilascio delle certificazioni (open badge).

**I Comuni assumono i seguenti compiti:**

- assicurano che i propri dipendenti compilino le mappature e segnalando i gap operativi specifici del proprio ente;

- si impegnano a considerare la formazione come un investimento strategico del tempo di lavoro, assicurando ai dipendenti lo spazio necessario per partecipare ai corsi senza la pressione delle incombenze quotidiane;
- collaborano nella fase di valutazione di impatto, segnalando alla Provincia (a distanza di mesi dalla fine dei corsi) se le competenze acquisite dal personale si sono effettivamente tradotte in un miglioramento dei processi amministrativi locali;
- si impegnano a valorizzare e riconoscere l'impegno profuso nella promozione e nell'attuazione del sistema formativo, anche attraverso l'inclusione di specifici criteri di valutazione e di obiettivi di sviluppo delle competenze nei propri strumenti di misurazione della performance, in relazione in particolare a:
  - corretto e tempestivo inserimento della mappatura dei fabbisogni del proprio ufficio;
  - monitoraggio dell'avanzamento dei propri collaboratori sul portale nazionale Syllabus.gov.it;
  - valutazione delle ricadute organizzative (miglioramento dei processi) a seguito della formazione seguita dai propri dipendenti.

## Processi e strumenti del modello a tendere

### Domande progettuali

#### Quali processi sono davvero critici?

Il processo erogativo abbandonerà la vecchia logica lineare (arriva il catalogo, scelgo il corso, partecipo) per abbracciare un ciclo continuo e strategico, basato sulla misurazione dei risultati.

La mappa del processo essenziale si articola in 5 fasi:

**Fase 1 - definizione delle priorità annuali (es. focus su AI, PNRR, nuovo Codice Appalti) in base agli scenari di sviluppo territoriale e alle direttive nazionali;**

**Fase 2 - somministrazione di un questionario di autovalutazione digitale (modello Syllabus<sup>1</sup> semplificato per i Comuni montani) per rilevare i gap di competenza reali tra i dipendenti;**

**Fase 3 - incrocio tra gli indirizzi strategici e i gap emersi. Il CSB progetta un'offerta formativa su misura, articolata per famiglie professionali e competenze trasversali, individuando i docenti (esperti nazionali o funzionari locali);**

**Fase 4 - svolgimento delle attività didattiche attraverso modalità miste (micro-learning, e-learning asincrono, aule virtuali e laboratori in presenza per le comunità di pratica).**

---

<sup>1</sup> Il dipendente non accede a corsi generici, ma effettua un test iniziale (non valutativo) per mappare il proprio livello di padronanza (base, intermedio o avanzato). Sulla base del gap rilevato, la piattaforma Syllabus.gov.it assegna moduli formativi specifici in modalità e-learning fruibili autonomamente. Al termine della formazione, un test finale misura i progressi e rilascia digital badge o attestati, creando un patrimonio informativo per il singolo e per l'amministrazione.

**Fase 5 - misurazione dell'efficacia e verifica a distanza di mesi se la competenza è stata applicata al lavoro quotidiano, alimentando così la Fase 1 dell'anno successivo. Il processo si fonda sulla divisione dei compiti tra livello provinciale, il livello attuativo (CSB/SIT) e livello beneficiario (Comuni).**

**La Provincia di Belluno:**

- supervisiona le fasi 1 e 3 per garantire che il Piano Formativo risponda alle strategie di area vasta. Nella fase 5, analizza i dati aggregati di impatto per valutare il ritorno sull'investimento e Il Soggetto Erogatore (Nuovo CSB / S.I.T. s.r.l.):

**Il Soggetto Erogatore (nuovo CSB / S.I.T. s.r.l.):**

- gestisce operativamente la fase 2 (piattaforma di assessment), la fase 3 (ricerca docenti e progettazione didattica) e l'intera fase 4 (gestione logistica, digitale e amministrativa dell'erogazione) e rendiconta eventuali fondi esterni (es. PNRR, FSE).

**I Comuni aderenti:**

- nella fase 2, i Segretari Comunali e i Responsabili garantiscono che il personale compili l'assessment, validando i fabbisogni emersi;
- nella fase 4, si assumono la responsabilità di riconoscere la formazione come orario di lavoro strategico e non come un ostacolo all'operatività, liberando di conseguenza tempo ai dipendenti;
- nella fase 5, forniscono il feedback alla Provincia per valutare se il dipendente ha migliorato le proprie performance grazie al corso seguito.

Per superare l'attuale frammentazione, il modello a tendere si baserà su un ecosistema tecnologico unificato, sviluppato e mantenuto grazie al coinvolgimento strategico di S.I.T. s.r.l.

**Gli strumenti principali saranno:**

- unico portale web (gestito da SIT) dove ogni dipendente ha il proprio "Fascicolo Formativo Digitale";
- software integrato nella piattaforma per la mappatura periodica delle competenze (Syllabus locale);
- iter completamente dematerializzati per l'autorizzazione della spesa da parte dei Comuni, l'iscrizione ai corsi e la rilevazione automatica delle presenze.
- open badge per la certificazione digitale sicura e portabile delle competenze acquisite, superando il vecchio "attestato cartaceo di partecipazione".

Considerando la difficile orografia della Provincia di Belluno e la necessità di ridurre i tempi di spostamento del personale (spesso unico presidio negli uffici dei piccoli enti), la digitalizzazione del servizio sarà totale (100%) per quanto riguarda i processi gestionali e preponderante (circa 70-80%) per l'erogazione didattica.

Dalla rilevazione dei fabbisogni, alle iscrizioni, fino al rilascio degli attestati e alla rendicontazione, tutto avverrà in ambiente digitale sulla piattaforma di S.I.T. s.r.l., abbattendo la burocrazia cartacea. Verranno inoltre esplorati sistemi di AI integrati nella piattaforma per suggerire automaticamente i corsi più adatti ai dipendenti in base ai gap rilevati nell'assessment.

**Le nozioni teoriche, gli aggiornamenti normativi e le "pillole" di micro-learning saranno fruibili totalmente online (e-learning asincrono o webinar).**

**Gli incontri in presenza non saranno eliminati, ma verranno ridotti e riorganizzati per focalizzarsi su laboratori pratici e sulla creazione di "comunità di pratica" (ad esempio, riunire tutti i ragionieri per lavorare congiuntamente sul bilancio). Questo approccio valorizza il confronto umano e lo rende essenziale per l'attività.**

**La sostenibilità economica dell'ecosistema digitale è garantita dal principio delle economie di scala. L'infrastruttura tecnologica gestita da S.I.T. s.r.l. non prevede lo sviluppo oneroso di software proprietari partendo da zero, ma l'adozione di soluzioni cloud (SaaS) e l'integrazione di algoritmi di AI già presenti sul mercato a costi marginali. L'investimento iniziale non graverà sui bilanci dei Comuni, ma sarà coperto intercettando fondi dedicati alla transizione digitale e al capacity building (es. PNRR, FSE+, fondi BIM, FCC). Il costo di una piattaforma unica provinciale risulta nettamente inferiore alla somma dei costi occulti attualmente generati dalla gestione frammentata e manuale della formazione nei 60 enti.**

**In linea con il principio di razionalizzazione della spesa e sussidiarietà, il modello non prevede la duplicazione di piattaforme nazionali. Per la mappatura delle competenze digitali, ecologiche e trasversali, il servizio associato si appoggerà integralmente al portale nazionale Syllabus.gov.it promosso dal DFP.**

**Il servizio provinciale (Provincia + CSB) offrirà un valore aggiunto strategico, focalizzandosi sul presidio della fase finale della formazione. Nello specifico, il servizio associato si occuperà di:**

- 1. supportare i piccoli enti montani nell'introduzione e nell'uso efficace di Syllabus attraverso attività di tutoraggio mirate;**
- 2. estrarre e analizzare i dati aggregati di assessment generati da Syllabus per il territorio bellunese, trasformandoli in una mappa reale dei fabbisogni locali;**
- 3. progettare ed erogare esclusivamente la formazione iper-specialistica e pratica non coperta dal portale nazionale (es. normative regionali, uso di applicativi gestionali locali forniti da S.I.T., laboratori operativi e comunità di pratica), agendo in perfetta sussidiarietà e complementarità con la formazione erogata dalle piattaforme nazionali.**

# Il piano di implementazione

## Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

### *Domande progettuali*

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

Per garantire un passaggio morbido dall'attuale offerta "a catalogo" a un vero e proprio ecosistema formativo d'area vasta, si prevede un'implementazione progressiva articolata in quattro fasi, sviluppate su un orizzonte temporale di 18-24 mesi. Questa gradualità consentirà di testare il modello e di accompagnare culturalmente i Comuni, evitando strappi organizzativi.

#### **FASE 1: Start-up istituzionale e di governance (Mesi 1-3)**

Sottoscrizione formale del Protocollo d'Intesa (Accordo Quadro Programmatico) tra Provincia di Belluno e Centro Studi Bellunese (CSB).

Avvio dei lavori del tavolo paritetico (Provincia-CSB) per definire gli scenari di sviluppo territoriale (es. PNRR, AI, spopolamento) che guideranno la futura programmazione.

Avvio dello studio di fattibilità per l'integrazione tecnologica e societaria, propedeutica alla futura creazione del ramo "SIT Academy".

#### **FASE 2: Mappatura, dati e allineamento tecnologico (Mesi 4-8)**

La Provincia procede all'adeguamento del proprio sistema gestionale delle Risorse Umane (HR) per garantire l'interoperabilità con la banca dati "Minerva" e al conseguente trasferimento del know-how tecnico e procedurale alle società di sviluppo software dei Comuni.

Somministrazione del questionario di autovalutazione (basato sul modello Syllabus semplificato) a tutti i dipendenti dei Comuni aderenti, per far emergere i reali gap di competenza.

#### **FASE 3: Erogazione sperimentale e progetti obiettivo (Mesi 9-14)**

Approvazione del 1° Piano formativo provinciale basato sui dati della Fase 2).

Il CSB avvia l'erogazione privilegiando micro-learning ed e-learning per non sguarnire i piccoli uffici comunali.

I Comuni pilota avviano i primi "Progetti per l'innovazione e l'efficienza amministrativa" (es. digitalizzazione archivi, redazione bandi standard), vincolando la retribuzione di risultato (performance) dei dipendenti all'effettiva applicazione sul campo delle competenze acquisite.

#### **FASE 4: Messa a regime e transizione societaria (Mesi 15-24)**

L'operatività della transizione organizzativa è pienamente avviata. S.I.T. s.r.l. assume la responsabilità della gestione dell'infrastruttura digitale (SIT Academy), mentre il CSB si afferma come fulcro per la promozione culturale e la progettazione della formazione.

La Cabina di Regia analizza le prime ricadute organizzative sui Comuni, misurando l'efficacia del sistema per ricalibrare l'offerta dell'anno successivo.

***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 nuovo ecosistema formativo provinciale esclude l'approccio del "tutto e subito", il quale risulta poco compatibile con la fragilità organizzativa dei piccoli comuni bellunesi, per privilegiare un approccio incrementale.

#### **A. LE AZIONI PRIORITARIE PER L'AVVIO DEL SERVIZIO**

Per avviare concretamente il modello, le prime azioni si concentrano esclusivamente sulla creazione della governance e sull'infrastruttura tecnologica di base, senza ancora gravare sull'operatività dei Comuni:

- la firma dell'accordo programmatico tra Provincia di Belluno e Centro Studi Bellunese (CSB). Questa azione è prioritaria perché formalizza pubblicamente il cambio di paradigma: la Provincia assume la regia politica, il CSB diventa l'attuatore tecnico-scientifico;
- la Provincia, in veste di ente capofila, porta a compimento l'interoperabilità del proprio gestionale HR con la banca dati nazionale "Minerva" (fondi PNRR 2.3.2). L'azione prioritaria consiste nel collaudare il sistema internamente per bonificare le procedure, creando un kit di istruzioni semplificato da consegnare poi alle software house dei Comuni;
- Convocazione dell'organo di governo per varare il primo Documento di Indirizzo contenente le priorità tematiche dell'anno e contestuale mandato a S.I.T. s.r.l. per redigere lo studio di fattibilità per l'acquisizione della piattaforma e-learning d'area vasta.

#### **B. FASI PROGRESSIVE DI MESSA IN OPERA**

Al fine di assicurare un'implementazione gestita del nuovo servizio, il coinvolgimento degli enti locali sarà attuato secondo una progressione a complessità crescente.

##### **Fase 1**

In questa fase iniziale, non è prevista l'erogazione di nuovi corsi, ma si procede con una fase di valutazione preliminare. Si avvia l'attività di supporto ai Comuni per l'interconnessione con i nodi nazionali (Syllabus) e si somministra al personale un assessment digitale di primo livello. L'obiettivo primario consiste nell'abituare i



**dipendenti al concetto che l'azione formativa non origina più da una richiesta estemporanea, bensì dalla misurazione obiettiva di un gap di competenze (ad esempio, rilevando carenze diffuse sul nuovo codice degli appalti o sulla cybersecurity).**

**Fase**

**2**

**Il CSB sospende l'invio del tradizionale catalogo formativo generalista e pubblica il primo Piano Formativo costruito esclusivamente sui vuoti di competenza emersi nella Fase 1. Per garantire una messa in opera controllata che non svuoti i piccoli uffici comunali, la didattica viene erogata massicciamente in modalità micro-learning (pillole digitali fruibili in autonomia) e webinar registrati ma col tempo privilegiando la formazione in presenza.**

**Fase 3**

**Una volta che il sistema erogativo è testato, si interviene sulla cultura organizzativa. La Provincia supporta i Segretari Comunali nell'inserire i "Progetti di Innovazione" all'interno dei PIAO/PEG locali. In questa fase, la formazione diventa ufficialmente una leva per ottenere la retribuzione di risultato, vincolando i premi all'effettiva applicazione delle competenze sul campo (es. dematerializzazione di un archivio a valle di un corso sull'AI).**

**Fase 4**

**La fase conclusiva prevede il passaggio di consegne organizzativo. Constatata la mole di dati digitali, procedure di e-procurement e tracciamenti (pen adge) generati dal nuovo sistema, la gestione dell'infrastruttura tecnologica e amministrativa transita formalmente verso il ramo d'azienda dedicato della società in house (S.I.T. s.r.l.). Il CSB consolida il proprio ruolo di think tank e comitato scientifico del territorio.**

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

**Il successo del modello dipende dal superamento delle resistenze localistiche (il cd. "campanilismo"). Per questo, la strategia di comunicazione sarà strutturata su due livelli distinti: uno politico e uno tecnico-operativo.**

**1. Livello Politico :**

**Anziché convocare l'intera platea a Belluno, la Provincia organizzerà incontri mirati e specifici presso le singole vallate o Unioni Montane. Il messaggio chiave da veicolare sarà rassicurante e improntato alla pragmaticità: "La gestione tecnica necessita di specializzazione e deve essere associata per ottimizzare i costi; la governance politica e decisionale permane saldamente in capo alle vostre amministrazioni".**

**Si prevede l'utilizzo di materiali visivi di forte impatto (ad esempio, l'infografica "Dal CSB alla SIT Academy") per illustrare i vantaggi immediati: azzeramento di nuovi enti, possibilità di affidamenti diretti *in house*, intercettazione di fondi europei e superamento delle criticità relative ai progetti PNRR.**



## 2. Livello tecnico-operativo:

Verranno creati momenti di confronto specifici per i Segretari Comunali. L'argomento persuasivo sarà l'alleggerimento del loro carico di lavoro: il nuovo sistema automatizza la stesura dei piani formativi da inserire nel PIAO e fornisce parametri oggettivi per la valutazione delle performance dei dipendenti.

Saranno proposte sessioni pratiche in cui verrà mostrata l'usabilità della piattaforma e-learning/assessment, dimostrando come la formazione asincrona non svuoti gli uffici e permetta la conciliazione dei tempi di lavoro e come i progetti obiettivo possano promuovere la partecipazione del personale.

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

Il modello progettato è altamente sostenibile, poiché non si fonda sulla creazione di nuove sovrastrutture burocratiche, ma sulla razionalizzazione e messa a sistema di risorse ed enti già esistenti.

#### 1. Sostenibilità delle risorse:

L'investimento iniziale tecnologico (interoperabilità HR) è già coperto dai fondi PNRR (Avviso DFP) intercettati dalla Provincia.

A regime, la piattaforma tecnologica unica (tramite S.I.T. s.r.l.) genererà economie di scala, costando meno rispetto alla somma degli acquisti frammentati di corsi e software da parte dei singoli 60 Comuni.

La Provincia, in qualità di capofila, ha la "massa critica" necessaria per accedere a finanziamenti extra-comunali (FSE+, Bandi SNA, ecc.), garantendo la copertura dei costi dei formatori senza gravare sui bilanci comunali.

#### 2. Sostenibilità delle competenze:

Il modello adottato assicura un equilibrio sostenibile: da un lato, consente l'attrazione di esperti nazionali per le tematiche più innovative; dall'altro, permette la valorizzazione del know-how locale, attraverso la trasformazione dei funzionari bellunesi più competenti in docenti per i colleghi delle altre aree territoriali e promuovendo l'attivazione di Comunità di Pratica.

#### 3. Sostenibilità dei carichi di lavoro:

I Segretari e i Responsabili del personale saranno sollevati dalle procedure di ricerca mercato, affidamento, CIG, pagamenti e tracciamento presenze per ogni singolo corso, delegando l'intero back-office tecnico-amministrativo a S.I.T. / CSB.

Per il CSB, spostando in prospettiva la gestione amministrativa, contrattuale e informatica sulla società in house S.I.T. s.r.l., il Centro Studi viene sgravato da incombenze per le quali non ha un'infrastruttura adeguata, potendosi concentrare esclusivamente sul training design e sull'alta cultura istituzionale.



## Risorse, tempi e responsabilità

### Domande progettuali

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

Il perimetro iniziale non abbraccerà simultaneamente l'intera platea dei sessanta comuni e la totalità delle materie amministrative. Un avvio realistico e sostenibile prevede la focalizzazione su un perimetro tematico e soggettivo ristretto per i primi sei mesi. Si opererà attivando il servizio per una o due "famiglie professionali" considerate in emergenza operativa sull'intero territorio (ad esempio, i responsabili unici di progetto per gli appalti o gli addetti all'area finanziaria per le rendicontazioni europee). In alternativa, si partirà con un gruppo pilota di circa quindici enti, magari aggregati per continuità geografica (unioni montane), al fine di testare il flusso di interscambio dei dati tra i gestionali locali e le banche dati nazionali prima di scalare il modello sull'intera provincia.

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

Per la fase di avvio si adotterà un approccio organizzativo leggero.

Risorse organizzative e professionali: è sufficiente un nucleo operativo ristretto composto da un coordinatore di progetto (funzionario provinciale), un esperto in progettazione andragogica e un referente per i sistemi informativi.

Risorse strumentali: prima di sviluppare l'architettura digitale definitiva, l'avvio richiede unicamente l'accesso alle funzionalità base del portale nazionale per le competenze e un ambiente condiviso in cloud per la raccolta e l'incrocio dei primi questionari di autovalutazione.

Risorse finanziarie: serve un budget iniziale di start-up per coprire le spese di segreteria organizzativa, i compensi per le prime docenze specialistiche e gli oneri tecnici per l'adeguamento dei software.

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

La maggior parte delle risorse essenziali risulta già disponibile e operativa nell'ambito dell'ecosistema istituzionale locale.

Risorse attuali e disponibili: il personale provinciale è destinato alla funzione di coordinamento (regia), sono a disposizione gli spazi fisici per eventuali laboratori in presenza, lo staff di segreteria dell'associazione culturale attualmente attiva e le coperture finanziarie provenienti dal bando ministeriale, già assegnate alla Provincia per l'adeguamento tecnologico del proprio sistema gestionale.



**Risorse da reperire e acquisire: devono essere ricercate sul mercato le docenze per le aree di alta specializzazione (esperti in transizione digitale, intelligenza artificiale e contrattualistica pubblica avanzata). Per quanto riguarda la strumentazione, i singoli enti dovranno acquisire dalle rispettive software house private i servizi di aggiornamento necessari a garantire l'interoperabilità dei loro applicativi. Infine, potrebbe rendersi necessaria l'acquisizione temporanea di una consulenza giuridica esterna al fine di formalizzare i futuri contratti di servizio e i passaggi societari.**

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

L'assegnazione segue una logica sequenziale per evitare sovrapposizioni.

Nel primo bimestre, la responsabilità ricade unicamente sulla provincia, incaricata di formalizzare gli atti di indirizzo, insediare la cabina di regia e testare tecnicamente l'adeguamento del proprio applicativo quale ente pilota.

Nel secondo bimestre, il carico operativo passa all'ente attuatore, responsabile della somministrazione dei test di ingresso al personale dei comuni pilota, dell'analisi dei dati estratti e della stesura del primo piano didattico mirato.

Entro il sesto mese, la responsabilità si sposta sui segretari comunali e sui responsabili di servizio degli enti aderenti; a loro compete l'onere organizzativo di autorizzare l'uso del tempo lavorativo per la fruizione dei moduli da parte dei dipendenti, vincolando i risultati della formazione agli obiettivi di performance nei documenti di programmazione locale.

## **Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi**

### ***Domande progettuali***

#### ***Come capire se il servizio sta funzionando?***

Per capire se il servizio sta funzionando, si supererà la tradizionale rilevazione del gradimento a fine corso (la semplice misurazione della soddisfazione dell'utente), adottando un monitoraggio continuo basato sull'analisi oggettiva dei dati di utilizzo. Le modalità di monitoraggio dell'implementazione prevedono l'estrazione mensile dei file di log dalla piattaforma digitale per verificare i tassi di accesso e il completamento reale dei moduli asincroni. Parallelamente all'analisi quantitativa, si attiveranno focus group trimestrali con un campione ristretto di segretari comunali e responsabili di servizio; questi tavoli di confronto serviranno a raccogliere un riscontro qualitativo immediato sull'usabilità degli strumenti telematici e sull'effettiva aderenza dei contenuti didattici alle emergenze operative affrontate dagli uffici.

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

Nelle fasi iniziali di implementazione, la valutazione si concentrerà su indicatori di processo (output) volti a misurare la tempestività e la diffusione del sistema sul territorio. Gli indicatori chiave in questa fase includeranno: il tasso di adesione (la percentuale di enti locali che formalizzano l'adesione e si connettono al sistema rispetto al totale dei comuni provinciali); la copertura dell'autovalutazione (il rapporto tra i dipendenti che hanno completato la mappatura iniziale delle competenze e la dotazione organica complessiva dell'ente); i tempi medi di latenza tecnica (i giorni necessari alle software house locali per l'allineamento dei propri applicativi agli standard di interoperabilità richiesti a livello centrale). Un monitoraggio puntuale di queste metriche consentirà di identificare eventuali criticità e di attivare azioni di supporto mirato laddove i singoli enti manifestino ritardi procedurali.

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

I rischi principali in fase di implementazione sono di natura culturale e tecnico-organizzativa. Il primo rischio è la saturazione operativa: nei piccoli municipi, l'urgenza quotidiana e la carenza di organico tendono a fagocitare il tempo destinato all'aggiornamento. La soluzione adottata consiste nel frazionare la didattica in moduli brevi (micro-learning) fruibili in modo flessibile, anche fuori dall'orario di sportello. Il secondo rischio è la resistenza al cambiamento e l'interpretazione della formazione come mero adempimento burocratico; per governarlo, si incentiverà l'inserimento di obiettivi di innovazione specifici nei piani della performance locale, legando l'erogazione della retribuzione di risultato all'effettiva messa in pratica delle nuove competenze. Un terzo rischio riguarda le difficoltà informatiche durante l'adeguamento dei vecchi applicativi comunali: per mitigarlo, l'ente capofila metterà a disposizione linee guida standardizzate e un presidio di assistenza tecnica di primo livello per facilitare il dialogo con i fornitori privati.

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

A regime, il sistema di monitoraggio sarà strutturato su cicli annuali, spostando in modo definitivo il focus dall'erogazione all'impatto organizzativo (esiti e risultati). Gli indicatori di performance (outcome) misureranno l'effettivo ritorno dell'investimento formativo. Tra questi, assumono rilevanza: la riduzione percentuale dei tempi medi di attraversamento delle pratiche (ad esempio, nei settori legati all'edilizia o ai lavori pubblici) a seguito dei percorsi di digitalizzazione e automazione; la diminuzione della spesa storica dei comuni per l'affidamento di incarichi professionali esterni su materie ordinamentali (chiaro indice di una

maggior autosufficienza e competenza interna); la percentuale di avanzamento finanziario e di corretta rendicontazione dei progetti correlati ai fondi europei e al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il monitoraggio nel tempo sarà garantito dall'integrazione automatica di tali dati prestazionali all'interno dell'infrastruttura digitale unica, i cui *report* andranno ad alimentare i Documenti di Programmazione Integrata (PIAO) dei singoli enti per l'annualità successiva.

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

A regime, la valutazione dell'efficacia si distaccherà in modo netto dalla semplice misurazione degli output (come il numero di ore erogate o i questionari di gradimento a caldo), per concentrarsi sull'impatto organizzativo reale generato all'interno degli enti.

Gli indicatori di performance chiave misureranno il ritorno dell'investimento formativo. Tra i principali indicatori si prevedono:

- il tasso di diminuzione della spesa storica dei comuni per l'esternalizzazione di incarichi professionali e consulenze (segno evidente di una ritrovata autosufficienza tecnica interna, specialmente in materie contabili o giuridiche);
- la percentuale di riduzione dei tempi di attraversamento delle pratiche complesse (ad esempio, la flessione dei tempi di rilascio delle autorizzazioni degli sportelli unici a seguito dei corsi sulla digitalizzazione dei flussi e sull'intelligenza artificiale);
- la percentuale di avanzamento finanziario e di corretta rendicontazione dei progetti legati a fondi pubblici legati agli investimenti, a dimostrazione della accresciuta capacità esecutiva dei responsabili unici di progetto formati;
- il tasso di conversione delle competenze, calcolato come il rapporto tra le certificazioni digitali acquisite (open badge) e i progetti di innovazione effettivamente conclusi e premiati nei sistemi di valutazione (piao/peg) locali.

Per strutturare il sistema di monitoraggio nel tempo, si adotterà un approccio circolare basato su verifiche *ex post*. A distanza di tre e sei mesi dalla conclusione dei moduli formativi, il sistema telematico invierà automaticamente questionari di follow-up strutturati ai segretari comunali e ai responsabili di servizio. A queste figure apicali non verrà chiesto di valutare la qualità della docenza, ma di attestare oggettivamente se il dipendente ha trasferito le nuove competenze nella pratica lavorativa quotidiana o se, al contrario, persistono ostacoli organizzativi (ad esempio, mancanza di software adeguati) che vanificano l'aggiornamento. I dati estratti da questo monitoraggio continuo alimenteranno un cruscotto provinciale, il quale fornirà le metriche esatte per ricalibrare l'analisi dei fabbisogni e l'allocazione delle risorse finanziarie per il piano didattico dell'annualità successiva.



## Conclusioni

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

***Il percorso di elaborazione del project work ha portato alla luce alcuni apprendimenti fondamentali che hanno ribaltato l'approccio iniziale.***

***Si è compreso che la provincia non deve trasformarsi in un ente formativo, ma riappropriarsi del proprio ruolo politico di area vasta. Questo ha orientato la scelta di mantenere in capo alla provincia l'indirizzo strategico, demandando l'operatività a soggetti attuatori già presenti (il Centro Studi Bellunese e la S.I.T. s.r.l.).***

***E' emerso chiaramente che fornire un elenco di corsi non risolve le carenze dei piccoli comuni. Questo apprendimento ha guidato la scelta di ancorare il nuovo modello all'analisi preventiva dei dati (sfruttando il progetto pnrr sull'interoperabilità con i sistemi del dipartimento della funzione pubblica e il modello Syllabus), per erogare solo formazione mirata a colmare reali vuoti di competenza.***

***La tecnologia da sola non basta. Per questo, le scelte progettuali hanno valorizzato il legame tra formazione e sistemi di valutazione piao/peg), per sradicare la cultura della formazione vissuta come mero adempimento formale (le "40 ore") e trasformarla in un investimento legato alla produttività.***

### **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?**

***Le principali difficoltà incontrate dal gruppo di lavoro non sono state di natura tecnica, bensì di natura istituzionale e relazionale.***

***L'aspetto più sfidante è stato delineare un modello di governance che risultasse sostenibile e politicamente accettabile per i sindaci, superando i fisiologici particolarismi locali. La difficoltà di non creare "nuovi carrozzoni" burocratici è stata affrontata ridisegnando le vocazioni degli enti già esistenti: si è deciso di salvaguardare la storicità del Centro Studi Bellunese orientandolo verso funzioni di think tank culturale e scientifico, spostando l'onere dell'infrastruttura tecnologica e amministrativa verso una società in house già partecipata e di fiducia per i comuni (S.I.T. s.r.l., con la futura creazione della SIT Academy).***

***Un ulteriore elemento di forte impegno è consistito nel trovare la formula giuridico-contabile corretta per incentivare il personale a formarsi senza svuotare i piccoli uffici. Il gruppo ha risolto il nodo progettando il ricorso massiccio alla didattica asincrona (micro-learning) e vincolando i premi di risultato non alla semplice frequenza dei corsi, ma alla concreta realizzazione di "progetti di innovazione" applicati sul campo.***





***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 viene valutata in modo positivo: ha agito da acceleratore di trasformazione, obbligando l'ente a fermarsi, analizzare i processi latenti e strutturare una visione di lungo periodo. Il passaggio da una gestione reattiva delle emergenze a una pianificazione proattiva rappresenta un cambio di paradigma sostanziale.***

***L'elemento più significativo per il futuro è la scalabilità del modello. L'infrastruttura istituzionale e tecnologica (Provincia - CSB - SIT Academy) disegnata per l'ambito della formazione costituisce l'ossatura ideale per gestire in forma associata l'intero ciclo delle risorse umane dei comuni montani: dalle procedure concorsuali centralizzate alla gestione dei procedimenti disciplinari, fino al welfare aziendale territoriale.***

***Il project work non si limita alla formazione: getta le basi per un vero ecosistema di servizi d'area vasta.***

