



## 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
- Gruppo di lavoro
- Struttura del Project work
  
- SEZIONE 1 LO STATO DELL'ARTE
  
- Analisi del contesto di partenza
- Mappatura dei processi attuali
- Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi

- **SEZIONE 2 IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE**
  
- **Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere**
- **Assetto organizzativo, ruoli e competenze**
- **Processi e strumenti del modello a tendere**
  
- **SEZIONE 3 IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE**
  
- **Azioni previste e fasi di implementazione del progetto**
- **Risorse, tempi e responsabilità**
- **Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi**
  
- **CONCLUSIONI**

## Gruppo di lavoro

Supervisor: Lanza Daniele Dirigente, dell'Area Economica Finanziaria e Pagliazzo Cristina, Responsabile Del Servizio Personale, Organizzazioni e Pari Opportunità

Driver: Funzionarie nell'Area di riferimento, Marta Rubino e Mara Nicolo

Referenti: nominati dai Dirigenti delle Aree della Provincia

Segreteria: una unità

## Struttura del Project work

Il documento è articolato in tre Sezioni principali, che riflettono le diverse fasi del percorso di lavoro:

- 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.

## SEZIONE 1 Lo Stato dell'arte

### Analisi del contesto di partenza

#### 1. Motivazioni e contesto strategico

L'attivazione di questo servizio nasce per sostenere gli Enti Locali del territorio nello sviluppo delle competenze professionali del personale dipendente. L'iniziativa risponde direttamente alle funzioni fondamentali della Provincia che, nel suo ruolo di "Casa dei Comuni", offre supporto tecnico e amministrativo agli enti del territorio, garantendo standard qualitativi elevati e uniformi.

#### 2. Analisi del contesto territoriale

Il territorio di riferimento è il seguente: su 74 Comuni totali, il 48% conta meno di 1.000 abitanti e ben l'83% non raggiunge le 3.000 unità. Queste dimensioni ridotte sono di ostacolo alla gestione in autonomia da parte dei Comuni dei processi formativi, suggerendo l'opportunità di attivare una regia provinciale centralizzata che ottimizzi le risorse e favorisca la creazione di un network tra le risorse umane del territorio.

#### 3. Obiettivi del servizio e risoluzione delle criticità

Il servizio, che si pone l'obiettivo di una graduale implementazione, mira alla:

- centralizzazione delle fasi di selezione dei fornitori e dei procedimenti amministrativi legati ai singoli incarichi,
- facilitazione nella fruibilità della formazione,
- condivisione di buone prassi provinciali già consolidate,
- rilevazione delle esigenze formative,
- monitoraggio della formazione erogata al territorio,
- omogeneizzazione delle competenze,
- creazione di reti relazionali tra dipendenti delle amministrazioni locali.

#### 4. Analisi della domanda e progettualità esistente

Attualmente le iniziative di formazione sono organizzate senza un collettore unitario da parte di ogni Area Professionale anche sulla base delle istanze dei comuni.

L'intenzione è quella di superare la logica reattiva per passare a una programmazione strutturata.

#### 5. Sinergie e assetti associati esistenti

Il nuovo servizio si inserisce in un ecosistema di collaborazioni, la Provincia gestisce:

- l'Ufficio Procedimenti Disciplinari Associato (UPDA)

- Selezioni Uniche di personale
- Il Polo Telematico
- la Centrale Unica di Committenza Qualificata.

Tale situazione rappresenta un punto di forza consentendo di mutuare le esperienze pregresse in materia di gestione associata. L'esistenza di una rete territoriale solida e l'abitudine alla somministrazione centralizzata di servizi facilitano l'integrazione di questa nuova funzione formativa.

### Mappatura dei processi attuali

Il servizio è attualmente in una fase di operatività non strutturata. La Provincia ha già esteso parte dell'offerta formativa ai Comuni e agli altri Enti del territorio. L'erogazione avviene a titolo gratuito, focalizzandosi su tematiche di stretta rilevanza normativa e gestionale, quali:

- Contabilità e Tributi;
- Codice dei Contratti Pubblici;
- Politiche di Antidiscriminazione;
- Privacy e protezione dei dati.

L'erogazione si avvale delle competenze interne e del supporto tecnico di agenzie formative esterne a cui la Provincia è formalmente associata.

### Assetto organizzativo e modello di gestione

L'attuale modello organizzativo è di tipo episodico. Il servizio si attiva in modo reattivo rispetto alle novità legislative o alle opportunità derivanti dalle partnership con le agenzie formative. Non esiste ancora un calendario unico e permanente, ma la Provincia funge da catalizzatore delle iniziative, coinvolgendo il territorio di volta in volta in base alla pertinenza dei temi trattati.

### Fasi essenziali e flusso del processo

Il processo attuale vede la Provincia nel ruolo di facilitatore tra l'offerta formativa e i fabbisogni dei Comuni, può così essere riassunta l'attività:

1. Definizione dei temi formativi basata sulla somministrazione di questionari di rilevazione finalizzati alla selezione delle formazioni da attivare tra quelle proposte e sull'analisi dei suggerimenti emersi dai questionari di gradimento e dalle istanze degli Enti locali.

2. Gli attori coinvolti (Sindaci, Segretari Comunali, Responsabili di Servizio) vengono contattati tramite canali formali (PEC) e informali (contatti telefonici diretti) per massimizzare la partecipazione.
3. Svolgimento dei seminari/corsi e somministrazione di questionari volti a riscontrare il livello di gradimento qualitativo e l'efficacia dei contenuti.
4. Produzione di attestati di presenza per i partecipanti, documenti necessari per l'aggiornamento del curriculum formativo dei dipendenti comunali e provinciali.

## **Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi (Analisi SWOT)**

### **Punti di Forza (Fattori Interni Positivi)**

La Provincia dispone di asset strategici fondamentali per la riuscita del servizio:

- Asset Infrastrutturali: disponibilità di locali idonei e strumentazione tecnologica di supporto già collaudata per eventi formativi sia in presenza che da remoto.
- Capitale Umano: presenza di personale interno con elevate competenze professionali, capace non solo di coordinare gli eventi, ma anche, nell'eventualità, di agire come formatori diretti (formazione *in house*).
- Flessibilità Operativa: La dimensione media dell'Ente e la consolidata rete di contatti con i Comuni permettono una gestione agile e una risposta rapida alle sollecitazioni del territorio.

### **Punti di Debolezza per lo sviluppo del servizio (Fattori Interni Negativi)**

- la carenza di personale che investe da decenni la provincia impedisce in concreto di destinare risorse in via esclusiva alla gestione operativa del servizio in oggetto. La mancanza di un driver dedicato potrebbe impattare sull'efficienza del servizio.

### **Opportunità (Fattori Esterni Positivi)**

Il contesto territoriale offre un terreno fertile per l'espansione del servizio:

- Relazioni Istituzionali: Esiste una forte solidità nei rapporti interpersonali e una maturità istituzionale dei Comuni. Il coinvolgimento attivo di Segretari Comunali e Amministratori facilita la diffusione dell'offerta formativa verso i dipendenti.
- Reputazione e Autorevolezza: La Provincia gode di una riconosciuta autorevolezza sia per la qualità dell'organizzazione che per il valore dei relatori coinvolti, elemento che garantisce un alto tasso di adesione.

## Rischi (Fattori Esterni Negativi)

I rischi sono legati alla sostenibilità e alla visione di lungo periodo:

- **Assenza di Visione Sistemica:** Il rischio principale è il persistere di un approccio parcellizzato che, in mancanza di un presidio di coordinamento stabile con i Comuni, possa disperdere il valore delle iniziative intraprese.
- **Discontinuità:** Senza una struttura dedicata, l'offerta formativa potrebbe rimanere legata alla contingenza, perdendo la capacità di rispondere ai fabbisogni evolutivi del personale nel lungo termine.

## SEZIONE 2 Il modello di servizio a tendere

### Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

- **Tipologia di servizio:** Vogliamo creare uno strumento di supporto agli enti locali per garantire un più agevole accesso alla formazione, da implementare gradualmente nel tempo, nello specifico:
  - supportare la formazione obbligatoria in particolare per gli enti a ridotta dimensione organizzativa nel rispetto delle disposizioni normative in tema formativo;
  - creare economie di scala;
  - creare un network di contatti al fine di sviluppare un substrato connettivo di costruzione di soluzioni tecniche pratiche tra pari;
  - creare flussi di condivisione di competenze rafforzando le relazioni e favorendo il confronto.
- **La Mission:** PROVINCIA CASA DEI COMUNI, OFFICINA DEI SAPERI, dove la formazione si trasforma in un processo partecipativo in cui il sapere non è un prodotto finito da consegnare, ma un bene comune da costruire collettivamente attraverso il dialogo tra i diversi saperi della società.

In un territorio che fa dell'etica del lavoro un tratto saliente della propria identità, nasce l'idea dell'officina, nel senso etimologico del termine, quale laboratorio che crea saperi non fine a se stessi ma orientati alla produzione di valore pubblico.
- **Le prestazioni principali** che si intende fornire:
  - coordinamento della formazione somministrata direttamente dalla Provincia



- supporto nella somministrazione della formazione, in particolare di quella obbligatoria;
  - riduzione dei tempi legati alle fasi di selezione della formazione;
  - centralizzazione dei procedimenti amministrativi connessi all'affidamento incarico;
  - messa a disposizione di locali e strumentazione tecnologica;
  - personale a supporto e coordinamento degli eventi formativi;
  - recepimento delle istanze di fabbisogno formativo proveniente dal territorio;
  - programmazione del ciclo formativo.
- **Le prestazioni accessorie** che saranno sviluppate sono:
    - la costruzione di una Provincia realmente vicina ai Comuni attraverso la creazione di una rete di contatti di persone solida;
    - la promozione di una cultura amministrativa omogenea su tematiche trasversali (privacy, etica, anticorruzione, antiriciclaggio, trasformazione digitale, ecc.) mediante attività di supporto, formazione e condivisione di buone pratiche.
  - **Destinatari:**

L'iniziativa è pensata per essere estesa all'intero territorio provinciale, con una particolare attenzione ai comuni di piccole dimensioni. L'obiettivo primario è, infatti, fornire un supporto concreto e specialistico proprio a quegli enti che, per dimensioni o disponibilità di risorse, necessitano di un affiancamento maggiore per garantire efficienza e innovazione ai propri cittadini.

- **Valore aggiunto:** formazione non come adempimento ma come valore pubblico; la crescita professionale determina output positivi sulla qualità dei servizi; la consapevolezza crea valore e permette lo sviluppo dell'economicità e dell'efficienza dell'azione amministrativa che diviene maggiormente efficace. La centralizzazione permette di creare economie di scala, sia in termini di tempo uomo dedicato alla scelta e alle operazioni mediante cui viene dato l'incarico al formatore, sia in termini di creazione di un network di competenze e di relazioni personali che creano le condizioni ideali per la realizzazione di un know how condiviso.

## Assetto organizzativo, ruoli e competenze



- **Struttura Organizzativa:** L'Unità di Progetto Provincia e Comuni è pensata come un Driver trasversale che coopera con un team multidisciplinare (Unità di progetto) con referenti delle varie Aree dell'Ente.

Struttura interna all'ente con assegnazione di personale a tempo parziale svolgente anche altre funzioni. La partecipazione di referenti di altri settori permette una regia condivisa all'interno dell'ente razionalizzando e programmando le iniziative, favorendo la creazione della rete con i comuni.

La regia è affidata all'unità di progetto che si occupa di:

- coordinamento della formazione somministrata direttamente dalla Provincia
  - gestione rapporti con i comuni/convenzioni
  - mappatura delle esigenze formative rappresentate direttamente dai comuni e monitoraggio
  - strategia organizzativa
  - selezione dell'ente erogatore della formazione.
- **Professionalità coinvolte:**
    - Driver: due unità di coordinamento oltre a due supervisor;
    - Referenti: quattro funzionari che condividono le ipotesi di iniziative formative che le Aree intendono promuovere a favore dei Comuni. Svolgono le attività di avvio della formazione (informativa e coinvolgimento dei comuni) secondo le linee guida e i modelli condivisi.
    - Unità dedicata alla Segreteria-
  - **Fasi relative a provincia**
    - a) fase di avvio interno, è svolta da professionalità interne e si compone di queste attività:
      1. creazione dell'unità di progetto "Provincia e Comuni"
      2. Individuazione dei Driver;
      3. nomina dei referenti di Area coinvolgimento della Dirigenza e delle EQ;
      4. creazione del team di lavoro;
      5. tavolo di coordinamento;
      6. creazione con il team di lavoro di strategie condivise e modelli (mailing list, firma su mail, lavoro di studio della programmazione delle iniziative tenendo conto delle condizioni operative concrete che possono caratterizzare la buona riuscita della formazione, studio delle strumentazioni digitali da utilizzare e della comunicazione) e sviluppo;
      7. mappatura e coordinamento interno iniziative.
    - b) fase di avvio esterno

1. Lettera di presentazione di un possibile servizio e rilevazione dell'interesse da parte dei Comuni per opera del livello politico e sul piano operativo svolto dai Driver;
2. stesura di una bozza di convenzione svolta dai Driver;
3. presentazione concreta della convenzione e della iniziativa ai Comuni;
4. sottoscrizione delle convenzioni;
5. creazione di un sistema di confronto per condividere le necessità;
6. Piano formativo del territorio;
7. Incasso della partecipazione economica.

c) Fase di gestione interna

1. Incontri periodici di coordinamento tra driver e referenti di area;
2. Collaborazione alla creazione e al mantenimento del network di persone con i comuni, ogni driver/referente mette a fattore comune la sua rete e cura il mantenimento/aggiornamento dei contatti;
3. Ideazione del ciclo della formazione tenendo conto delle condizioni operative concrete che possono caratterizzare la buona riuscita della formazione, studio delle strumentazioni digitali da utilizzare e della comunicazione e sviluppo;
4. Creazione del materiale specifico del corso (dalla mail di contatto, locandina, materiale formativo, attestazione...) in coordinamento con il referente dell'Area.
5. Invio delle attestazioni in coordinamento con il referente dell'Area.

d) Fase di gestione esterna

1. estensione di parte della formazione svolta in provincia ai Comuni;
2. creazione di un sistema di confronto per condividere le necessità formative;
3. strutturazione di un Piano formativo territoriale di secondo livello;
4. individuazione dei formatori;
5. organizzazione della formazione, anche sotto il profilo della privacy
6. formazione
7. rilevazione presenza
8. rilascio attestato presenza
9. monitoraggio risultato tramite la somministrazione dei questionari
10. recepimento degli esiti del monitoraggio nella programmazione del nuovo ciclo formativo interno ed esterno.

• **Competenze**



### Competenze interne:

- coordinamento e coinvolgimento dei comuni, con attenzione alla comunicazione;
- capacità di selezione della formazione adeguata in relazione alle competenze dell'uditorio e alle finalità applicative;
- capacità di individuazione delle procedure idonee per la selezione del contraente e loro applicazione;
- capacità di organizzazione (gestione comunicazione istituzionale, gestione informatica per accesso da remoto o per formazione asincrona, gestione fase rilevazione bisogni e monitoraggio, gestione amministrativa selezione formatori);

Le competenze formative potranno essere acquisite tanto esternamente quanto internamente, specialmente nell'ottica della costruzione concreta di un'officina dei saperi.

### • **Il ruolo di Provincia:**

- estende parte della propria formazione ai comuni convenzionati, con particolare attenzione a quella obbligatoria;
- riceve le necessità formative rappresentate dai comuni convenzionati ,ricevendo proposte tramite confronto con i responsabili dei Comuni aderenti, sia individualmente che tramite confronto collettivo con gli stessi;
- avvia la formazione in grado di massimizzare le esigenze del territorio. Ogni ente convenzionato si farà carico di rilevare i propri fabbisogni interni.
- centralizza la gestione delle proposte formative derivanti dai vari servizi dell'ente.



## Processi e strumenti del modello a tendere

### Domande progettuali

Criticità che richiedono attenzione:

- costante coinvolgimento dei Comuni;
  - scelta di adeguata formazione tenuto conto del fatto che i soggetti da formare sono tra loro eterogenei e hanno background formativi e necessità applicative differenti tra loro;
  - definizione e gestione della partecipazione economica ai costi di formazione da parte degli enti convenzionati.
- il ruolo della Provincia:



- Il ruolo dei Comuni:
- convenzionamento;
  - rilevazione interna dei fabbisogni formativi;
  - condivisione delle necessità così rilevate, mediante partecipazione proattiva al tavolo;
  - indicazione delle unità che si intende formare;
  - utilizzo della formazione;
  - versamento quota stabilita in convenzione;
  - follow up partecipativo;
  - cura del network.



- **Gli strumenti tecnici:**

- supporto digitale per condividere webinar in modalità asincrona, partecipazione da remoto (digitale);
- Sale provinciali per la frequentazione in presenza (digitale);
- Rilascio attestato presenza (digitale);
- Modulistica per adesione ai corsi (digitale);
- Pago Pa per i pagamenti (digitale).

- **Ruolo delle piattaforme**

Le piattaforme digitali assumono un ruolo di supporto, esse diventano l'infrastruttura attraverso cui rendere accessibili i contenuti formativi in modalità asincrona e mettere a disposizione:

- materiali formativi;
- registrazioni della formazione in presenza
- dispense;
- linee guida operative;
- casi d'uso e best practice.



## SEZIONE 3 Il piano di implementazione

### Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

#### Strategia di sviluppo dei rapporti istituzionali con i Comuni

Lo sviluppo della relazione con gli Enti Locali si realizza attraverso un'azione di contatto metodica e costante, articolata nelle seguenti fasi operative:

-Analisi dell'interesse: invio di una lettera di presentazione per la formazione del personale e rilevazione del riscontro a livello politico e operativo.

-Elaborazione tecnica: predisposizione di una bozza di convenzione.

-Convolgimento degli stakeholder(Recall): attività di sollecitazione e follow-up sistematico attraverso il network e la rete di relazioni acquisite.

-Presentazione ufficiale: esposizione definitiva della convenzione e dell'iniziativa ai Comuni, in un contesto in cui sia possibile rivolgere domande dirette e operative e in cui, nell'ipotesi in cui vengano riscontrate problematiche, si creino già delle soluzioni che consentano di avviare in concreto e fattivamente l'attività.

-Avvio della fase di sottoscrizione delle convenzioni e gestione operativa derivante, nell'ambito della quale i driver continuano nella tessitura dei rapporti ponendosi a supporto di questa fase.

L'impegno nello sviluppo dei rapporti istituzionali con i Comuni prosegue per tutta l'attività ed è volto a facilitare la creazione di un network tra persone, mediante la coltivazione dei rapporti volto a sviluppare , step by step, l' officina dei saperi quale mission del progetto.

- azioni prioritarie da attivare per avviare il servizio:

Come già indicato nella sezione precedente le fasi sono qui seguito riportate:

a) fase di avvio interno, è svolta da professionalità interne e si compone di queste attività:

- creazione dell'unità di progetto "Provincia e Comuni"
- Individuazione dei Driver; nomina dei referenti di Area coinvolgimento della Dirigenza e delle EQ;
- creazione del team di lavoro;
- tavolo di coordinamento per la condivisione degli obiettivi;

- creazione con il team di lavoro, di strategie condivise e modelli (mailing list, firma su mail, lavoro di studio della programmazione delle iniziative tenendo conto delle condizioni operative concrete che possono caratterizzare la buona riuscita della formazione, studio delle strumentazioni digitali da utilizzare e della comunicazione) e sviluppo;
- mappatura e coordinamento interno iniziative.

b) fase di avvio esterno

- Lettera di presentazione di un possibile servizio e rilevazione dell'interesse da parte dei Comuni per opera del livello politico e sul piano operativo svolto dai driver;
- stesura di una bozza di convenzione svolta dai driver;
- presentazione concreta della convenzione e della iniziativa ai Comuni;
- attivazione del servizio, fase iniziale: sottoscrizione delle convenzioni;
- creazione di un sistema di confronto per condividere le necessità;
- Piano formativo del territorio;
- Incasso della partecipazione economica;

- fasi progressive di messa in opera graduale e controllata

c) Fase di gestione interna

- Incontri periodici di coordinamento tra driver e referenti di area;
- Collaborazione alla creazione e al mantenimento del network di persone con i comuni, ogni driver/referente mette a fattore comune la sua rete e cura il mantenimento/aggiornamento dei contatti;
- Ideazione del ciclo della formazione iniziative tenendo conto delle condizioni operative concrete che possono caratterizzare la buona riuscita della formazione, studio delle strumentazioni digitali da utilizzare e della comunicazione e sviluppo;
- Creazione del materiale specifico del corso (dalla mail di contatto, locandina, attestazione...) in coordinamento con il referente dell'Area.
- Invio delle attestazioni in coordinamento con il referente dell'Area.

d) Fase di gestione esterna

- estensione di parte della formazione svolta in provincia ai Comuni;
- creazione di un sistema di confronto per condividere le necessità formative;
- strutturazione di un Piano formativo territoriale di secondo livello;
- individuazione dei formatori;

- organizzazione della formazione, anche sotto il profilo della privacy;
- formazione;
- rilevazione presenza;
- rilascio attestato presenza;
- monitoraggio risultato;
- recepimento degli esiti del monitoraggio nella programmazione del nuovo ciclo formativo interno ed esterno.

## Risorse, tempi e responsabilità

### Risorse

In merito alla sostenibilità del modello in termini di risorse, competenze e carichi di lavoro, si ritiene che sia teoricamente sostenibile. La sua effettiva tenuta, tuttavia, andrà verificata in relazione all'evoluzione delle esigenze espresse dai Comuni convenzionati e al volume complessivo delle attività erogate. In una prospettiva di progetto pilota limitato a un numero ristretto di enti, l'iniziativa appare compatibile con le risorse attuali.

### Tempi

Il perimetro realistico per l'avvio prevede una fase di strutturazione del progetto di 0-6 mesi, durante la quale si costituirà la governance senza interrompere le attività formative in essere, che verranno progressivamente messe a sistema. Le risorse minime necessarie, già disponibili, comprendono spazi, strumentazione e un team dedicato a tempo parziale composto da due driver, due supervisor, i referenti d'area e un'unità addetta al servizio di recall; operativamente, verrà attivata una casella di posta elettronica di gruppo per centralizzare e monitorare i contatti. La responsabilità iniziale ricadrà su supervisor e driver, per poi estendersi ai referenti d'area in un'ottica di gestione coordinata e condivisa (ad esempio tramite format di comunicazione standardizzati). Il cronoprogramma prevede l'avvio interno (0-6 mesi), l'avvio esterno (6-12 mesi), la gestione interna (12-18 mesi) e la gestione esterna a regime (18-24 mesi).

Fase	Periodo	Output attesi	Responsabilità / attori coinvolti
<b>1. Avvio Interno</b>	0 - 6 mesi	Strutturazione progetto, costituzione governance e messa a sistema attività esistenti.	Supervisor e Driver
<b>2. Avvio Esterno</b>	6 - 12 mesi	Apertura dei contatti con gli enti locali e prima promozione del servizio.	Team
<b>3. Gestione Interna</b>	12 - 18 mesi	Consolidamento delle procedure operative e monitoraggio dei flussi di lavoro.	Team
<b>4. Gestione Esterna</b>	18 - 24 mesi	Servizio a regime con i Comuni convenzionati e gestione della formazione.	Team

Dettagli operativi:

- Risorse Umane: Le attività saranno svolte a tempo parziale dalle risorse già disponibili (2 Driver, 2 Supervisor, Referenti d'area e 1 unità per il Recall).
- Metodo: Transizione graduale verso responsabilità condivise tra Driver e Referenti.

## Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi

Le modalità di monitoraggio divergono dalle fasi. Vengono di seguito individuati i seguenti KPI.

***Nella fase di avvio (interno) posto che l'output atteso è "Strutturazione progetto, costituzione governance e messa a sistema attività esistenti"***

RISCHIO	AZIONE PER MITIGAZIONE RISCHIO	INDICATORE	KPI
Mancanza di coesione e operatività/competenze eterogenee.	Incontri interni per condividere obiettivi, strategie, modalità di lavoro e responsabilità.	N. di incontri operativi	1 ogni bimestre
Basso utilizzo degli strumenti standardizzati.	Formazione tecnica rapida sull'uso dei tool e dei modelli.	Kit operativo (modelli mail, firma, toolkit digitale).	Adozione modelli di: - format comunicazione - format slide

***Nella fase di avvio esterno posto che l'output atteso è "Apertura dei contatti con gli enti locali e prima promozione del servizio"***

RISCHIO	AZIONE PER MITIGAZIONE RISCHIO	INDICATORE	KPI
Basso numero enti che manifestano interesse	Recall o incontri	Numero comuni che manifestano interesse/comuni	Target 10 Comuni convenzionati

### ***Fase di gestione interna.***

*Posto che gli output attesi sono:*

- mantenimento di network aggiornati ( data base aggiornati)
- coerenza del ciclo formativo con cronoprogramma lavorativo

RISCHIO	AZIONE PER MITIGAZIONE RISCHIO	INDICATORE	KPI
Scarsa partecipazione per errore nella	Con il team elaborazione del calendario e dei	N. di comuni iscritti medio per iniziativa	40% comuni convenzionati

calendarizzazione e nei modi errati di contatto	contatti di cui ciascun referente dispone.  Analisi preventiva dei carichi di lavoro degli enti (evitare scadenze IMU/Bilanci)  Verificare qual è la persona da informare nello specifico / cercare nuovi contatti		
Utilizzo format	Controllo preventivo sulle comunicazioni	N comunicazioni con format/ n. comunicazioni	80%

**Fase gestione esterna posto che gli output attesi principali sono:**

- Adeguato assolvimento fabbisogni formativi dei Comuni.
- Qualità didattica adeguata e che consenta il riuso delle competenze

RISCHIO	AZIONE PER MITIGAZIONE RISCHIO	INDICATORE	KPI
Offerta formativa -non coerente ai fabbisogni con le reali necessità locali; - scarsa qualità	test di gradimento per verificare -la coerenza del servizio rispetto ai fabbisogni compilato dal discente - la qualità	N. test positivi/N. test	50%
Formazione inefficace	test di valutazione positivi acquisizione delle competenze (eventualmente diviso in classi di competenza)	N. test positivi/N. test	50%
Servizio inefficace perché la formazione è non riutilizzabile o sordo alle esigenze di miglioramento	test di riuso delle competenze somministrato ai responsabili degli enti convenzionati.	N. test positivi/N. test	50%

## Conclusioni

La redazione guidata del Project Work ci ha permesso di riflettere con chiarezza sulla struttura del nostro progetto, identificando le fasi, i rischi da attenzionare, le attività da scadenziare alla luce degli output da raggiungere.

La suddivisione in sezioni ci ha permesso di rifinire il progetto, implementando e rendendo via via più concreta l'idea iniziale.

Le maggiori difficoltà riscontrate sono state l'articolazione dell'idea iniziale di progetto, la definizione degli indicatori per il monitoraggio e delle risorse.

Nella stesura della sezione "Il modello a tendere" è stato necessario, infatti, individuare le soluzioni operative adatte alla nostra struttura e all'attività già in essere in un'ottica di sostenibilità rispetto alle unità di personale coinvolte. La progettazione è stata pensata per capitalizzare l'esperienza acquisita fin ora, valorizzando il network già esistente, e salvaguardando quanto in corso di svolgimento, facendo confluire le formazioni in essere all'interno nell'idea di progetto al fine di valorizzarle e metterle a sistema.

Nella stesura del "Piano di implementazione" la maggior difficoltà è stata individuare correttamente gli indicatori del monitoraggio. In tale contesto abbiamo fatto nostro il suggerimento di ancorare il monitoraggio ai rischi e alle azioni di mitigazione. Ciò allo scopo di rendere tale fase uno strumento effettivo di controllo ed indirizzo dell'operato che evidenzia i margini di miglioramento di ogni fase dell'attività rispetto agli output attesi, nella consapevolezza che il progetto non può che essere orientato alla gradualità e alla continua plasticità in grado di fornire una risposta concreta ai bisogni del territorio.

La definizione delle risorse è un punto fondamentale per la realizzazione del progetto ma si ritiene necessari di un avallo politico che in questa sede non si è in grado di definire.

Rispetto all'organizzazione guidata della realizzazione del Project work si riconosce l'utilità di una compilazione step by step anche se sarebbe stato utile chiudere l'attività con la creazione di un documento operativo concreto come, ad esempio, la convenzione; ad esempio negli incontri tra province poteva essere utile analizzare anche gli strumenti operativi già utilizzati per l'attivazione del servizio oggetto del project work.

Sarebbe altrettanto utile avviare un tavolo permanente con le Province che offrono il servizio per confrontarsi sulle questioni operative più rilevanti.

Infine, si ritiene opportuna una riflessione sulla qualità della formazione che si intende erogare: come già rilevato durante i vari incontri, permane una difficoltà nel valutare i progetti formativi dei vari



operatori come effettivamente aderenti e in grado di rispondere alle esigenze dei discenti, in particolar modo poi laddove si tratti di formazione obbligatoria al fine di evitare che essa sia un mero adempimento, ma si possa invece garantire la creazione di valore pubblico così come prospettata dalla Direttiva Zangrillo.

Eventuali soluzioni operative suggerite, nonostante siano sicuramente da recepire (creazione albo, disciplinare su standard modalità di esecuzione della prestazione) non ci sembrano rispondere in toto alla problematica, come invece sarebbe in grado di fare una formazione mirata alla progettazione dei processi formativi. Si auspica, quindi, che UPI possa in ausilio alla formazione fin qui erogata, garantire percorsi di formazione mirati a formare esperti di processi formativi che permettano effettivamente alle Province di porsi come certificatori di qualità della formazione erogata oltre che, in prospettiva, di certificatori di processo.

In conclusione, da questa esperienza “portiamo a casa” la modellizzazione della struttura di un progetto, la sua replicabilità delle sezioni proposte, il processo di rifinitura delle idee progettuali mano a mano che ci si confronta con le domande progettuali di ogni sezione, che rende la modellizzazione “circolare” in quanto la definizione di ogni sezione comporta una rifinitura di quella precedente, così che la scrittura del progetto sia unitaria e non frazionata.

