



Unione
Province
d'Italia



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Webinar 1

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

Marco Bertocchi, Consulente AFOL MB

Avvio Step 2: Project work «Procedimenti disciplinari»

Mercoledì, 25 febbraio 2026



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Scaletta del webinar di avvio dello Step 2 dei Project work



1. Introduzione al webinar (20 min.)



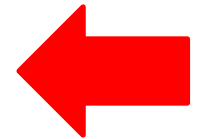
2. Restituzione esiti dello Step 1 del Project work (30 min.)



3. Confronto tra le Province (60 min.)



4. Focus sullo Step 2 del Project work e domande (50 min.)



5. Organizzazione operativa Step 2 del Project work (20 min.)





Dallo Step 1 allo Step 2 del Project work



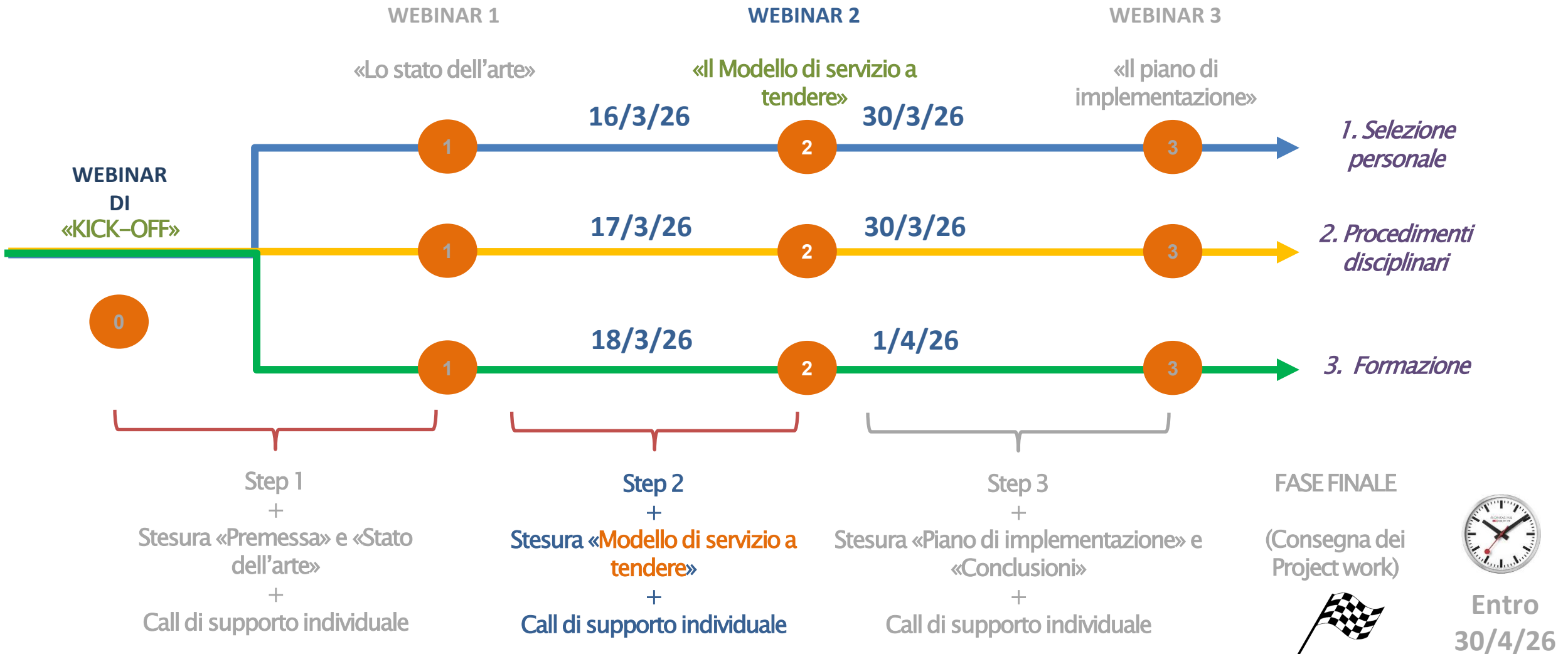
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Qual è il percorso che avremo di fronte per la fase 3 – Step 2?



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica



Che «struttura» ha il Project work?



La struttura del Project work è **comune a tutte le Province** e **deve essere mantenuta invariata** anche nella denominazione per consentire la comparabilità tra i diversi progetti e facilitare il confronto e l'apprendimento reciproco



Cosa ci si aspetta dalle Province partecipanti?



Per il secondo webinar tematico, **ciascuna Provincia dovrà redigere una parte fondamentale del Project work. Questa sezione costituirà la base per il confronto e l'approfondimento nelle fasi successive.**

2

Sezione 2

Il modello di servizio a tendere



I **contenuti** saranno **definiti** da ciascuna Provincia secondo la propria realtà, **segundo il format comune** che garantisce confrontabilità e completezza.



Quali sono i contenuti della Sezione 2: «Il modello a tendere»?



2.1 Obiettivi e caratteristiche



Finalità

Descrivere il modello di servizio che la Provincia intende sviluppare

2.2 Assetto organizzativo

Per ogni paragrafo potete aiutarvi con:

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



2.3 Processi e strumenti



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

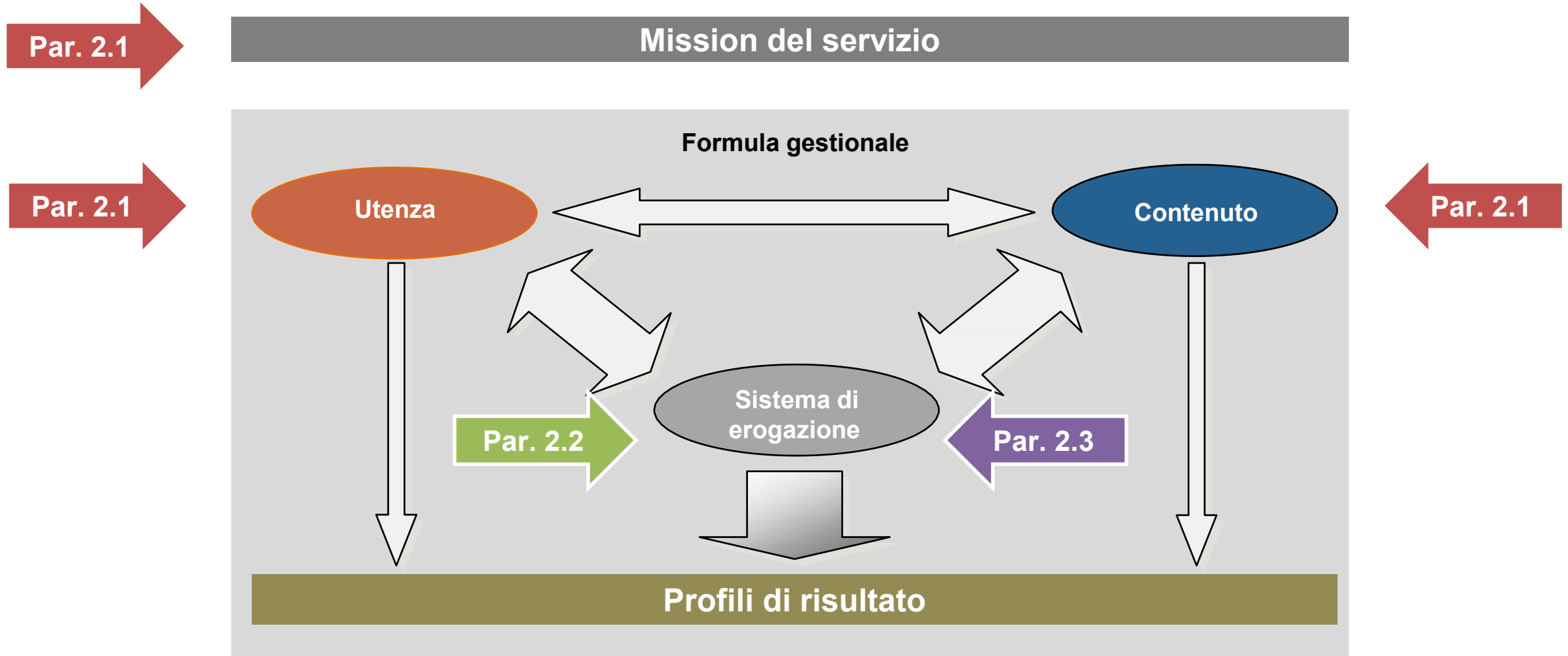


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

p n GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

p n c PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Il modello a tendere: una rappresentazione



2.1 Obiettivi e caratteristiche → quali sono le domande chiave?



Che **tipo di servizio** vogliamo essere?

Domande progettuali



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



2.1 Obiettivi e caratteristiche → la mission del servizio



Mission



Perché?

Soddisfare i fabbisogni di approvvigionamento degli enti aderenti garantendo legalità, efficienza, trasparenza e supporto tecnico-amministrativo, attivando una forma di collaborazione e di coordinamento stabile tra gli enti fondatori per il miglior esercizio della funzione di stazione appaltante, a servizio dei comuni e degli altri enti, e per il mantenimento nel tempo dei requisiti richiesti per la qualificazione.

La SUA non è un centro di profitto ma un network pubblico che facilita procedure di gara qualificate per tutti i Comuni e gli altri enti aderenti.

- Ancoraggio ai **bisogni concreti** che si intende soddisfare (analisi di contesto)
- Focus sui **principali risultati** che si prevede di garantire
- Orientamento agli **stakeholder finali**
- **Principi** che guidano l'erogazione del servizio



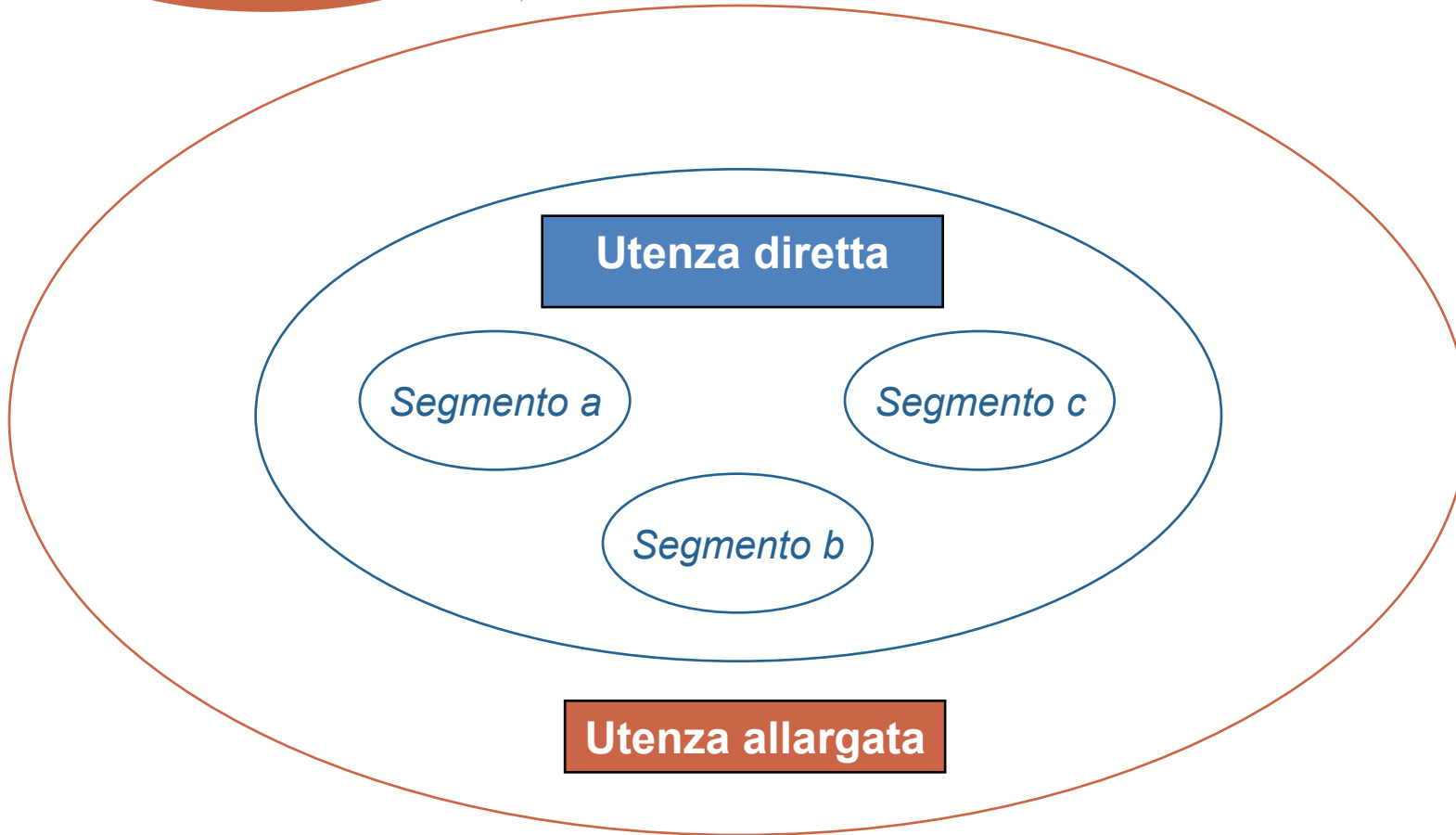
2.1 Obiettivi e caratteristiche → utenza



Utenza



A chi?



Caratteristiche e segmentazione dell'utenza diretta. Es.:

- **Tipologia** (comuni, altri enti);
- **Dimensioni** (piccoli/grandi comuni)
- **Territorio.**

Caratteristiche dell'utenza allargata (es. candidati ai concorsi)



2.1 Obiettivi e caratteristiche → utenza



Utenza



A chi?



Tipologia di utenza	Profilo di utenza	Descrizione
Utenza diretta	Comuni SUA	Comuni appartenenti al territorio
	Altri enti SUA	Enti diversi dai Comuni la cui sede è nel territorio di riferimento: • altri Enti pubblici o a partecipazione pubblica; • Fondazioni, Associazioni o Società di capitali a partecipazione pubblica; • Parchi, Comunità Montane, Consorzi, Aziende Speciali, Prefetture-UTG, altri Enti pubblici o a partecipazione pubblica, Istituzioni costituite da comuni associati ex artt. 114 e 115 D.Lgs. 267/2000 e Istituti scolastici di 2° grado
	Comuni extra SUA	Comuni di altre Province, che non abbiano ottenuto la qualificazione ai sensi dell'art. 63
	Altri enti extra SUA	Enti diversi dai Comuni la cui sede è nel territorio di altre Province <u>che non abbiano ottenuto la qualificazione</u> : • altri Enti pubblici o a partecipazione pubblica; • Fondazioni, Associazioni o Società di capitali a partecipazione pubblica; • Parchi, Comunità Montane, Consorzi, Aziende Speciali, Prefetture-UTG, altri Enti pubblici o a partecipazione pubblica, Istituzioni costituite da comuni associati ex artt. 114 e 115 D.Lgs. 267/2000 e Istituti scolastici di 2° grado
	Utenti occasionali	• Enti diversi dai precedenti che, pur non aderendo alla SUA, vi fanno ricorso per l'espletamento di procedure di gara specifiche. Vi rientrano anche gli enti per i quali ANAC ha individuato la SUA quale soggetto a cui affidare la gestione di procedure di gara specifiche
Utenza allargata	Operatori economici	• Operatori economici partecipanti alle procedure di gara



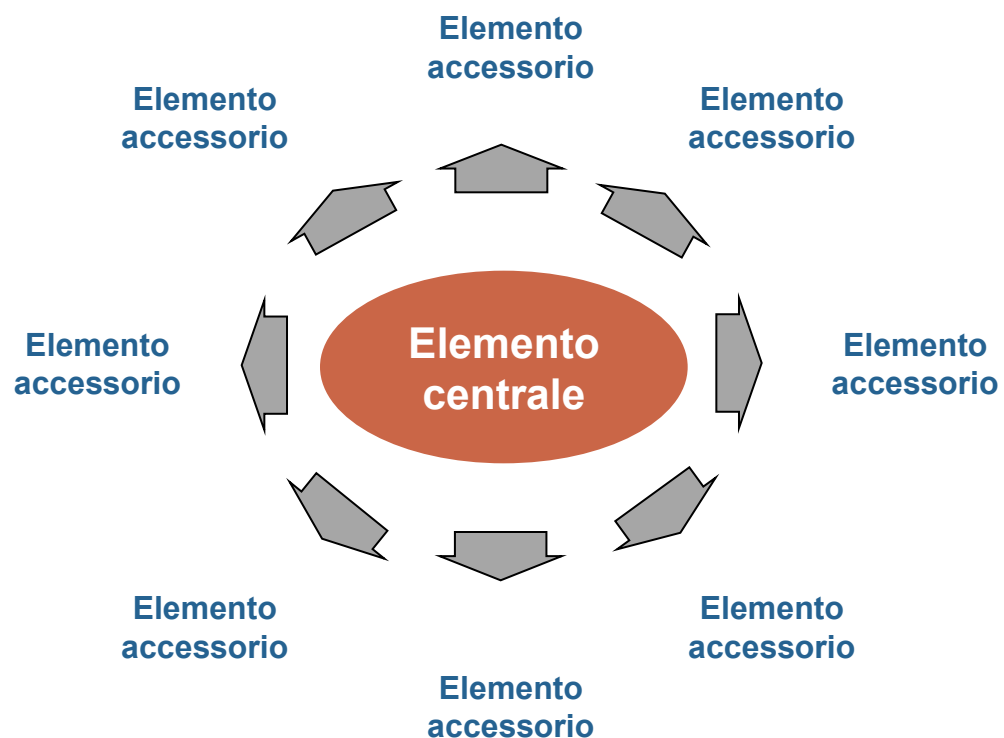
2.1 Obiettivi e caratteristiche → contenuto del servizio



Contenuto



Cosa?



Elemento
centrale



Motiva la relazione
dell'utente con il
servizio

Elemento **essenziale** del
servizio erogato

Elementi
accessori

Elementi **distintivi e di
differenziazione** del
servizio erogato

- Accoglienza
- Consulenza e supporto
- Privacy
- Formazione degli operatori
- Sicurezza
- Accessibilità
- Logistica
- ...



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



2.1 Obiettivi e caratteristiche → contenuto del servizio



Contenuto



Cosa?



2.1 Obiettivi e caratteristiche → suggerimenti metodologici per la compilazione



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

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



2.2 Assetto organizzativo → quali sono le domande chiave?



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

Domande progettuali

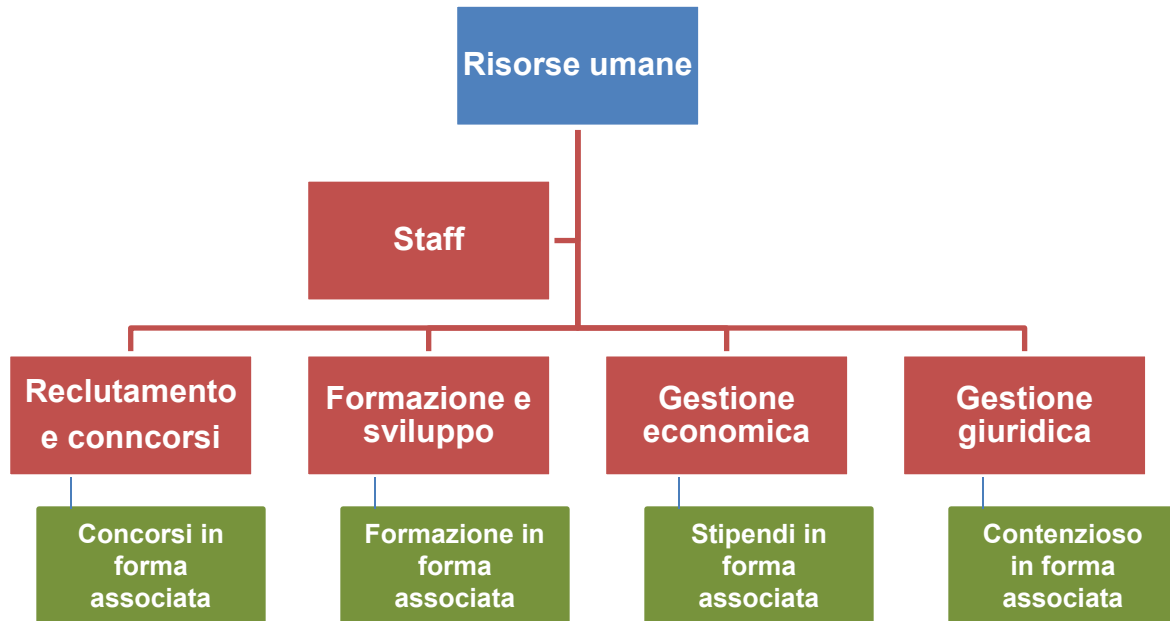
- Prevedete una **struttura organizzativa dedicata** per l'erogazione del servizio associato? Sarà la medesima struttura che fornisce il servizio agli uffici dell'ente o sarà una struttura autonoma e distinta? Pensate di sviluppare il servizio con il ricorso ad un ente strumentale o ad una società in house?
- Quante e quali **professionalità** saranno coinvolte nella fase di implementazione del servizio?
- Quali **competenze chiave** sono necessarie per svolgere le attività? Quali di queste saranno presidiate internamente e quali saranno acquisite dall'**esterno**?
- Come pensate di suddividere **ruoli e responsabilità** tra Provincia ed enti aderenti?



2.2 Assetto organizzativo → Modello «base» vs. Modello «avanzato»*



Modello «Base»



Modello «Avanzato»



* Fonte: PromoPA «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», pp. 7 – 8.



2.2 Assetto organizzativo → Modello «base» vs. Modello «avanzato»*



Aspetti organizzativi	Modello Base	Modello Avanzato
1. Struttura organizzativa	Compatta, Con funzioni limitate. Molteplici punti di contatto con i Comuni.	Strutturata, un unico punto di contatto e smistamento richieste.
2. Staffing	Limitato, risorse ridotte.	Team multidisciplinare con competenze specialistiche.
3. Competenze	Episodica, non strutturata.	Personale dedicato ai servizi ai Comuni, specializzazione trasversale.
4. Processi	Non formalizzati.	Standardizzati, tracciabili, certificati ISO 9001
5. Digitalizzazione	Parziale.	Avanzata, sistemi integrati e automatizzati. Utilizzo completo della piattaforma Pi.Co.
6. Servizi erogati ai Comuni	Fornisce un supporto iniziale ai Comuni.	Eroga servizi in forma associata ai Comuni.
7. Rapporto con i Comuni	Reattivo, su richiesta.	Proattivo, supporto sistemico e continuativo.
8. Governance	Orientamento operativo.	Visione strategica, piena copertura del ruolo di Casa dei Comuni.
9. Flessibilità organizzativa	Limitata, legata alle risorse disponibili.	Elevata, con margine di sviluppo e risposta flessibile.

* Fonte: PromoPA «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», p. 6.



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



2.2 Assetto organizzativo → suggerimenti metodologici per la compilazione



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

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



2.3 Processi e strumenti → quali sono le domande chiave?



Quali processi sono davvero **critici**?



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



Domande progettuali

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



2.3 Processi e strumenti → Mappatura dei processi*

ID	Provincia	Comune	Lavoratore
1		Richiesta di un nuovo procedimento disciplinare: deve consentire di imputare, e quindi salvare, i seguenti dati: • i fatti ritenuti di rilevanza disciplinare; • la data nella quale hanno avuto luogo i fatti descritti; • (facoltativamente) gli articoli del CCNL o del Codice di Comportamento violati dal dipendente; • le precedenti sanzioni disciplinari; • l'eventuale invio di ulteriore documentazione; • i dati del referente del procedimento presso il Comune.	
2		Eventuale modifica della richiesta: il Comune può modificare la richiesta nei dieci giorni successivi alla data dei fatti ritenuti di rilevanza disciplinare	

* Fonte: PromoPA «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», p. 24.





2.3 Processi e strumenti → Mappatura dei processi*

ID	Provincia	Comune	Lavoratore
3	Accoglimento e presa in carico della richiesta da parte della Provincia: la formale presa in carico della segnalazione da parte della Provincia sancirà anche la data di ricevimento della segnalazione, che risulterà comunque ricevuta trascorsi i dieci giorni dalla data di richiesta.		
4	Interlocuzione tra Provincia e Comune: la Provincia ha la possibilità di approfondire la segnalazione richiedendo al Comune eventuali ulteriori informazioni e documenti necessarie alla gestione della richiesta, il Comune può integrare le informazioni precedentemente fornite.		
5	Conferma delle informazioni: la Provincia chiede al Comune la conferma delle informazioni e della documentazione fornita.	Conferma delle informazioni: il Comune conferma le informazioni e la documentazione fornita e sancisce la fine della raccolta delle informazioni che vanno a costituire gli atti istruttori del procedimento disciplinare.	

...

* Fonte: PromoPA «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», p. 29.



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



2.3 Processi e strumenti – Elementi del sistema di erogazione del servizio



Competenze interne alla SUA

Esperti appalti	
Istruttori amministrativi	
Esperti informatici	
Esperti tecnici	

Competenze esterne alla SUA

Avvocati	Avvocatura dell'ente
Altri servizi esternalizzati	
...	

Sistema di erogazione

Infrastrutture fisiche e digitali

Uffici	
Hardware	
Piattaforme digitali	Digital PA, Sintel
Altre infrastrutture	

Procedure e sistemi di gestione

Sistema qualità	ISO 9001:2015



2.3 Processi e strumenti → suggerimenti metodologici per la compilazione



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

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



Tre format di Project work per aiutare le Province «emergenti»



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza

Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Azione A17 - "Accompagnamento al processo organizzativo delle Province"

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

Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Azione A17 - "Accompagnamento al processo organizzativo delle Province"

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

Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Azione A17 - "Accompagnamento al processo organizzativo delle Province"

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

Project Work

Format – Selezione del personale

Project Work

Format – Procedimenti disciplinari

Project Work

Format - Formazione



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Altri strumenti per aiutare le Province «emergenti»



Report PromoPA

Dati e analisi sul contesto delle Province lombarde e sui servizi ai Comuni

Report Focus Group

Sintesi degli incontri di ascolto realizzati con le Province esperte



Format Project Work

Template strutturati con **paragrafi obbligatori** e **domande guida** per ciascuna sezione



Materiali operativi delle Province “esperte”

Esempi, checklist, schemi di convenzione e di **atti, strumenti metodologici** per supportare la redazione



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica





L'accompagnamento da parte di AFOL MB e delle Province esperte



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE



Unione
Province
d'Italia



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per maggiori informazioni

Marco Bertocchi
<https://farepa.it/>
m.bertocchi@farepa.it



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE