



Unione
Province
d'Italia

*



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Seminario Nazionale

“Province e politiche del personale: analisi, modelli e prospettive”

Ioletta Pannocchia, Direttrice generale Promo PA Fondazione

Mercoledì 22 ottobre 2025



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

Attività

Fasi	Output	Tempistiche
1: Mappatura della situazione esistente (questionario)	Report di analisi	Indagine: gen-marzo Report: giugno 2025
2: Costruzione di modelli organizzativi di servizi a supporto dei comuni	Due modelli organizzativi di servizi ai Comuni sulle politiche del personale	Settembre 2025
2.1: Focus group con le Province	Modelli organizzativi validati dalle Province	Sett/Ottobre 2025
3: Elaborazione linee guida	Linee guida per rafforzare i servizi provinciali a supporto ai Comuni sulle politiche del personale	Ottobre 2025
4: Condivisione del lavoro con le Province	Materiali per piattaforma Pi.Co	Dicembre 2025



Più fonti di informazione...

- Questionario quantitativo (86 province rispondenti).
- Interviste di approfondimento qualitativo (Taranto, Monza-Brianza, Treviso, Lecco).
- Elaborazione modelli (base e avanzato).
- Focus successivo per feedback sui modelli:
 - **Base:** Alessandria, Rimini, L'Aquila, Avellino, Taranto
 - **Avanzato:** Monza-Brianza, Treviso, Vicenza, Lecco, Modena



1. Mappatura



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

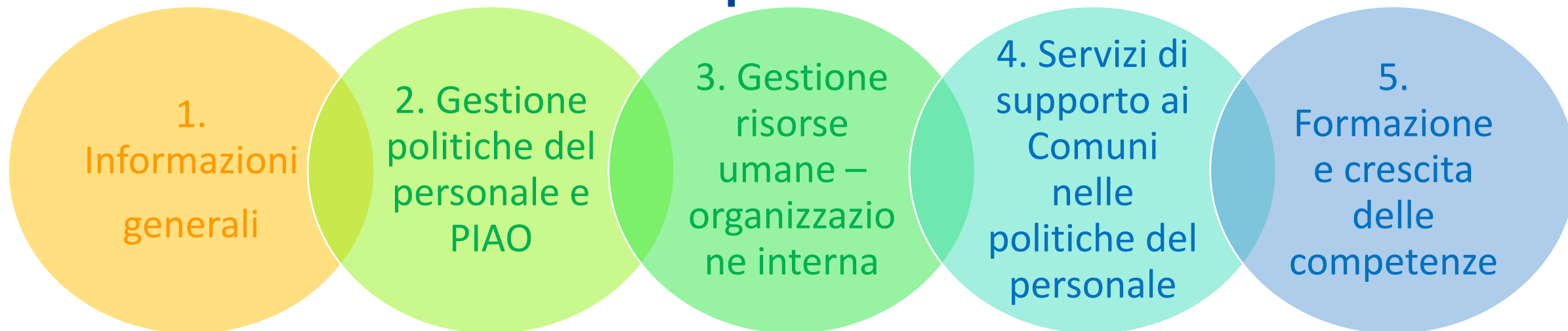
POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

Tempistiche e destinatari dell'indagine quantitativa

- Il questionario quantitativo è stato predisposto da Promo PA Fondazione, in collaborazione con la Cabina di regia attivata da UPI.
- Nel periodo 21 gennaio al 21 febbraio 2025 è stato somministrato alle 76 Province delle Regioni a Statuto Ordinario, ai Liberi Consorzi Comunali della Sicilia e alle Province della Sardegna per l'erogazione di servizi ai Comuni in materia di politiche del personale.
- Tutte le 86 Province comprese nel panel hanno risposto al questionario.



Ambiti tematici - Sezioni del questionario



Obiettivi

Avere una fotografia della struttura organizzativa degli uffici del personale delle Province

Analizzare come le Province stanno implementando le politiche del personale in linea con gli obiettivi di Valore Pubblico

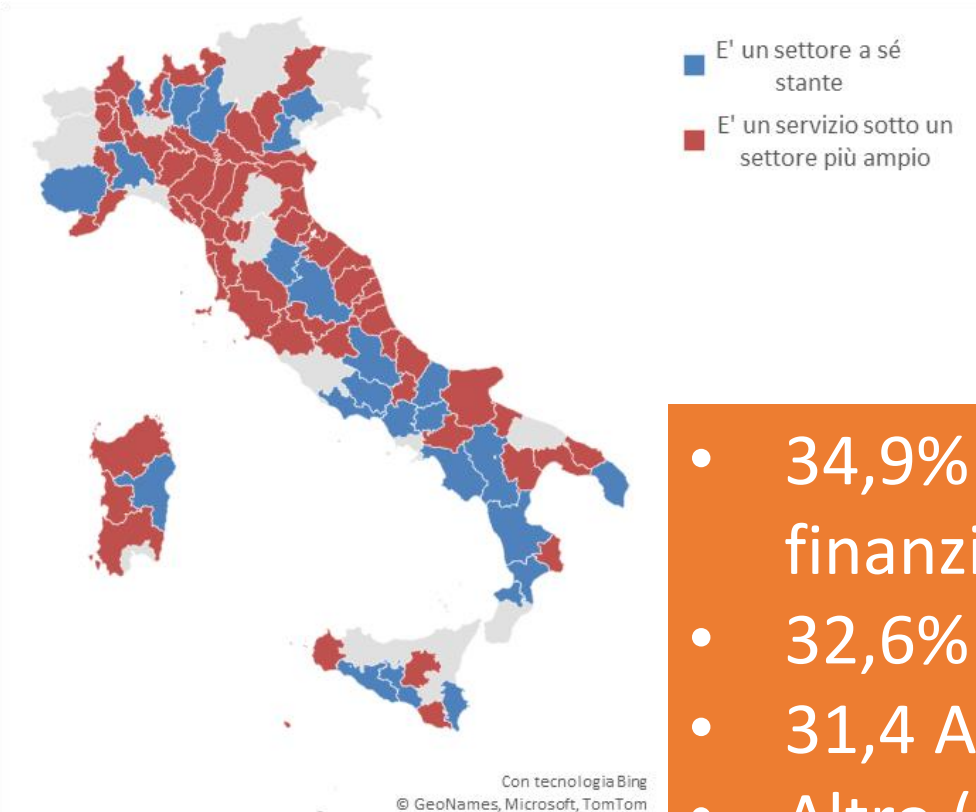
Identificare le sfide e le tecnologie utilizzate nella gestione HR per valutare l'efficienza operativa e le aree che necessitano di miglioramenti operativi

Valutare l'ampiezza e l'efficacia dei servizi di supporto forniti ai Comuni in materia di politiche del personale, individuare le principali difficoltà e limitazioni

Raccogliere informazioni sulla frequenza e sui contenuti della formazione erogata ai dipendenti degli uffici HR per comprendere le priorità formative



Come è collocata la gestione del personale all'interno della struttura organizzativa dell'Ente?



Nel 30,2% dei casi è un settore specifico.

Nel 69% dei casi la gestione del personale è collocata all'interno di un settore più ampio.

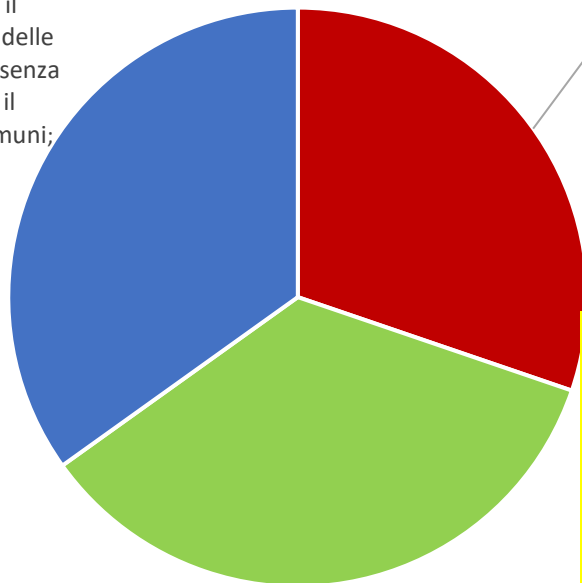
- 34,9% Ragioneria/Economico finanziario
- 32,6% Sistemi informativi
- 31,4 Affari Generali
- Altro (Legale PPOO, presidenza)

Il numero medio di addetti è 8,6 e va da 6,3 nelle Province fino a 250 mila abitanti a 12,2 in quelle oltre 500 mila

La Provincia ha identificato tra gli obiettivi di Valore Pubblico prioritari l'implementazione di politiche del personale a supporto dei comuni del territorio? (si 65%)

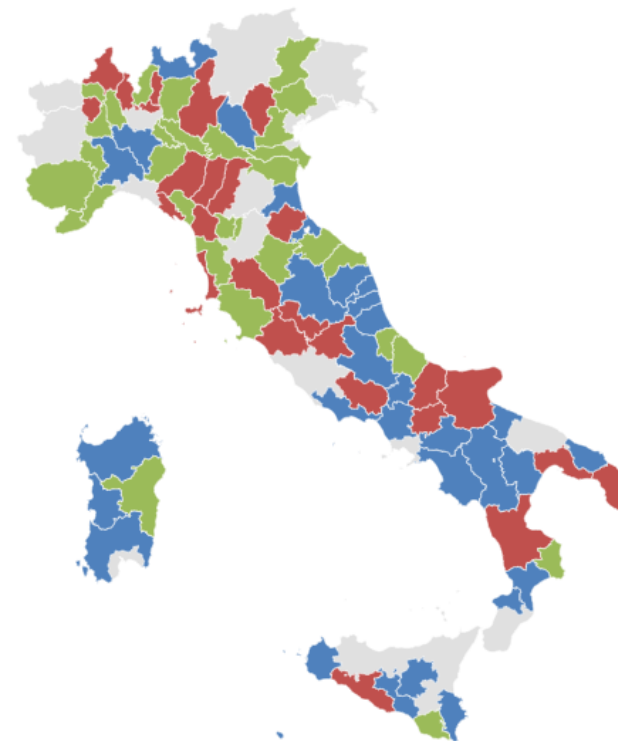
Percentuale sul totale

No, l'obiettivo principale è il miglioramento delle risorse interne, senza priorità per il supporto ai comuni; 34,9



Sì, ha identificato come prioritario il supporto ai comuni; 30,2

Sì, solo per i comuni che richiedono specificamente supporto per la gestione delle risorse umane; 34,9



No, l'obiettivo principale è il miglioramento delle risorse interne, senza priorità per il supporto ai comuni

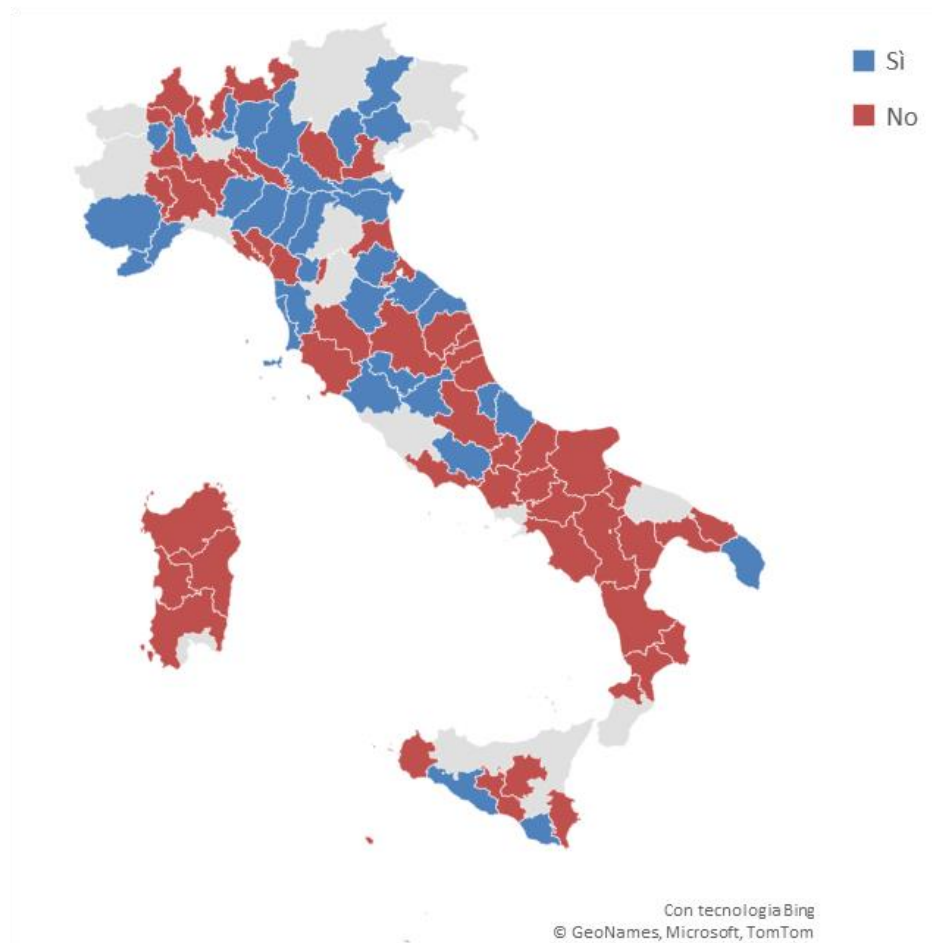
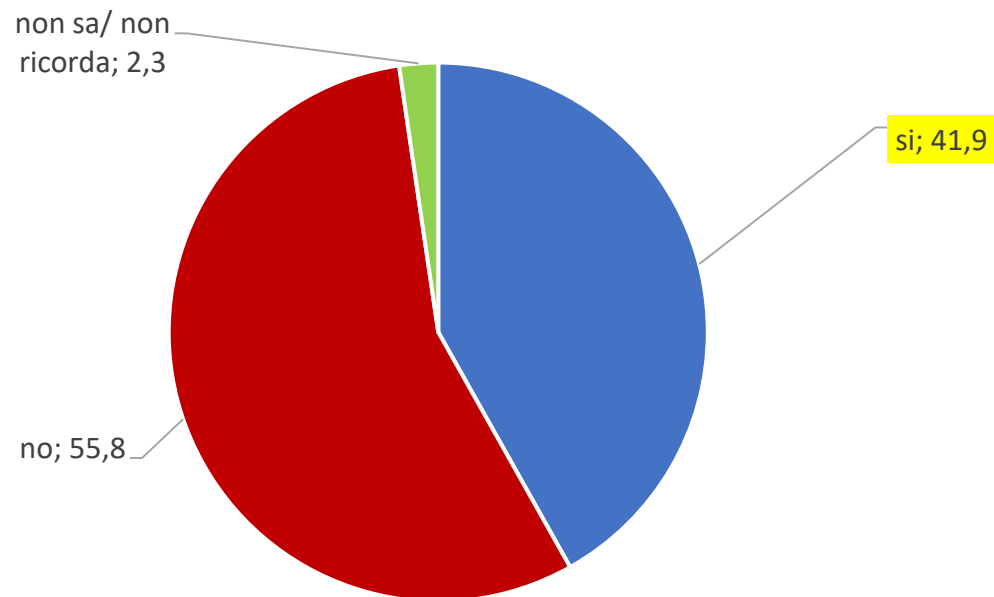
Sì, ha identificato come prioritario il supporto ai comuni

Sì, solo per i comuni che richiedono specificamente supporto per la gestione delle risorse umane



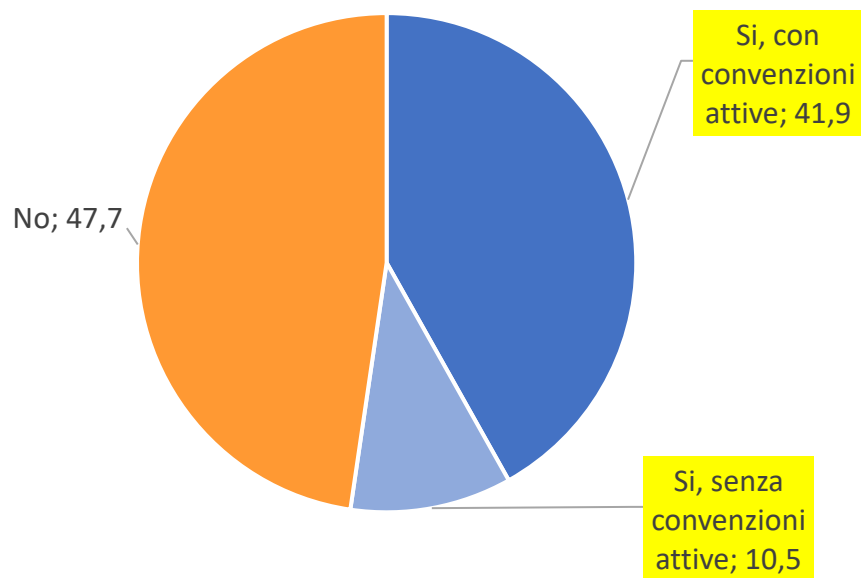
La Provincia ha convenzioni attive in materia di gestione delle politiche del personale con Comuni del proprio territorio? (si 42%)

Percentuale sul totale

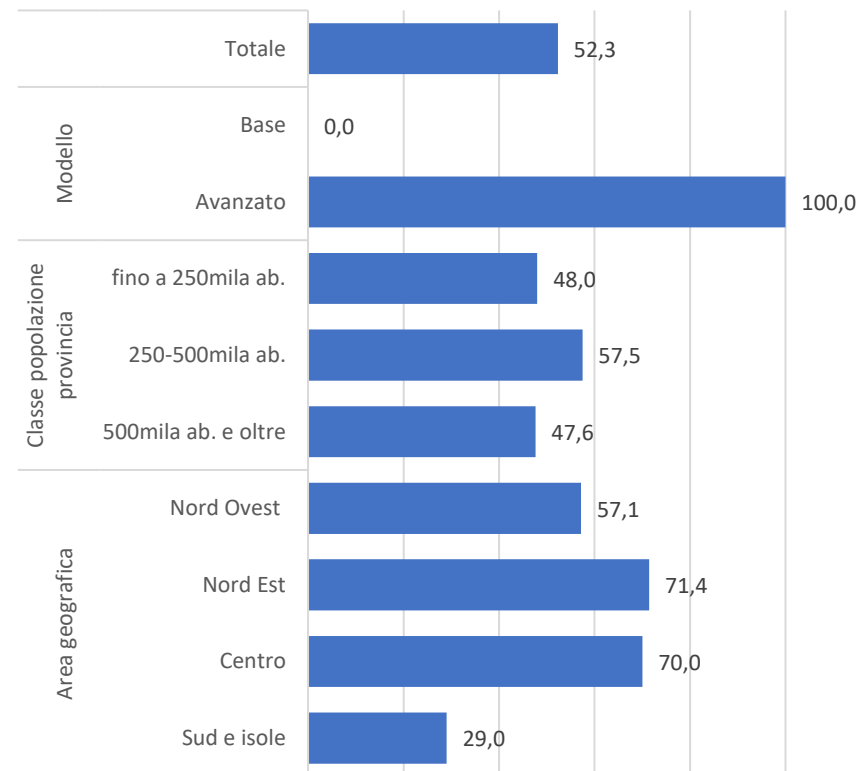


La Provincia offre servizi di supporto ai Comuni in materia di politiche del personale ? (si 52,4%)

Percentuale sul totale

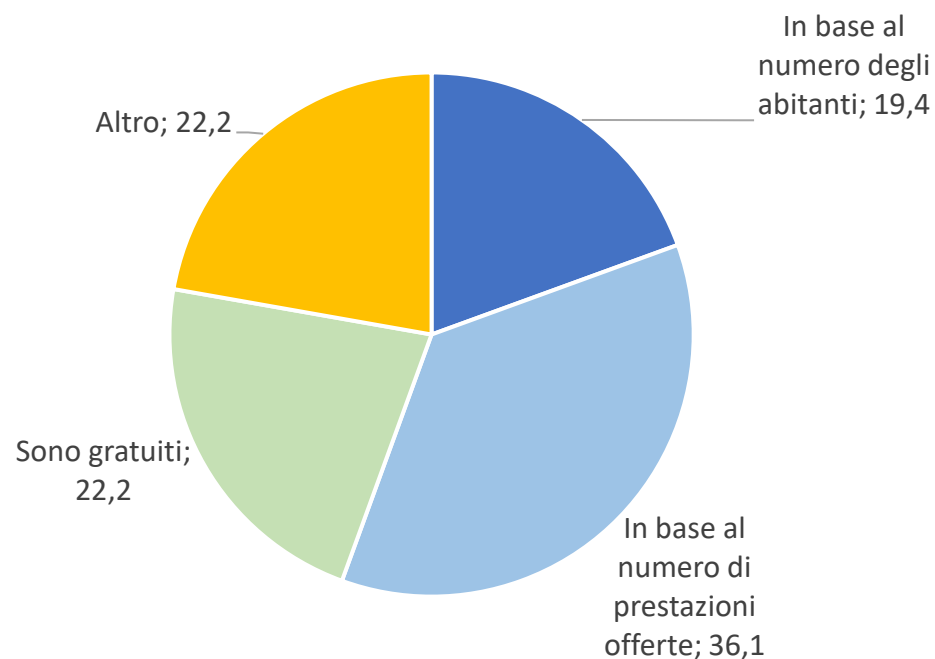


Percentuale sul totale dei «si»



Come vengono retribuiti questi servizi da parte dei Comuni alla Provincia?

Percentuale sul totale



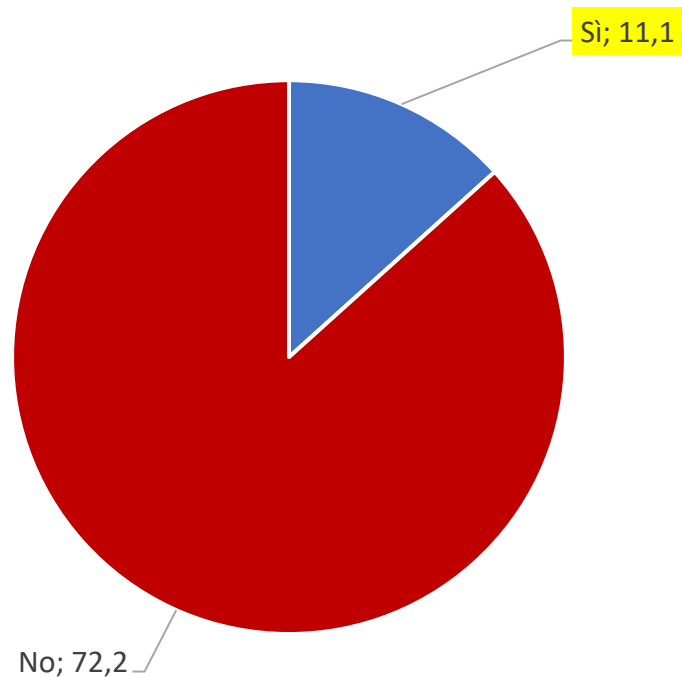
La modalità di retribuzione dei servizi da parte dei Comuni è diversificata:

- prevale il pagamento in base al numero di prestazioni;
- segue in base al numero degli abitanti;
- in più di un caso su cinque i servizi sono gratuiti.



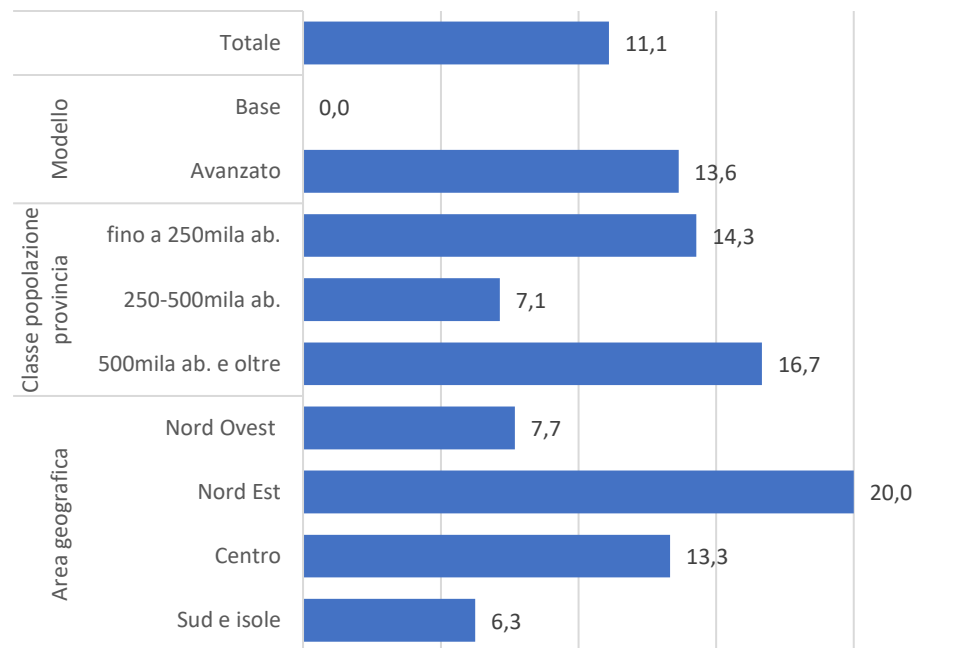
La Provincia ha del personale dedicato esclusivamente al supporto ai servizi svolti per i Comuni?

Percentuale sul totale



Percentuale sul totale dei «sì»

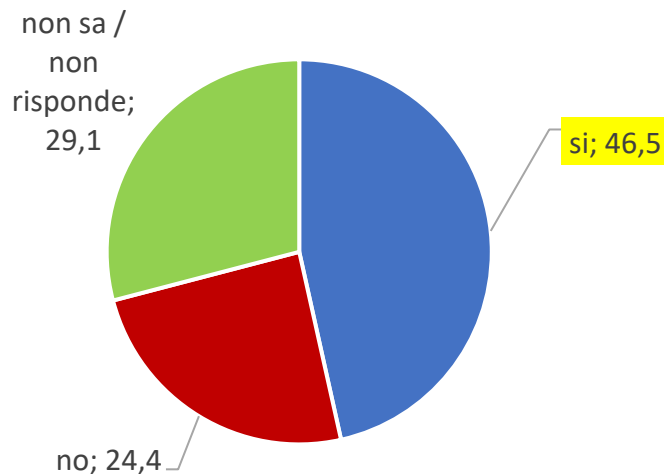
(5 Province in numeri assoluti)



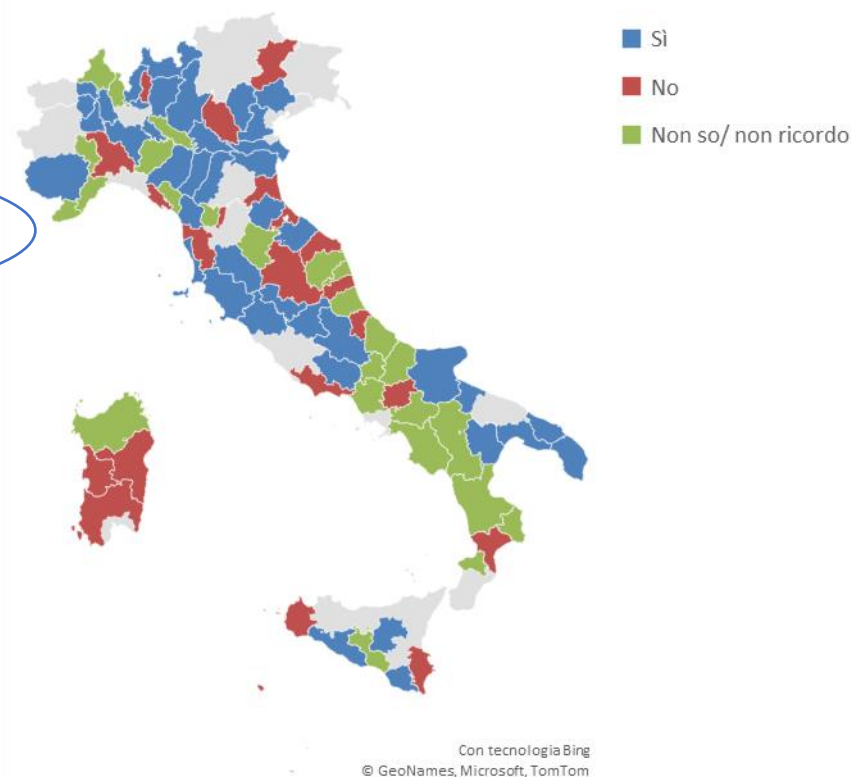
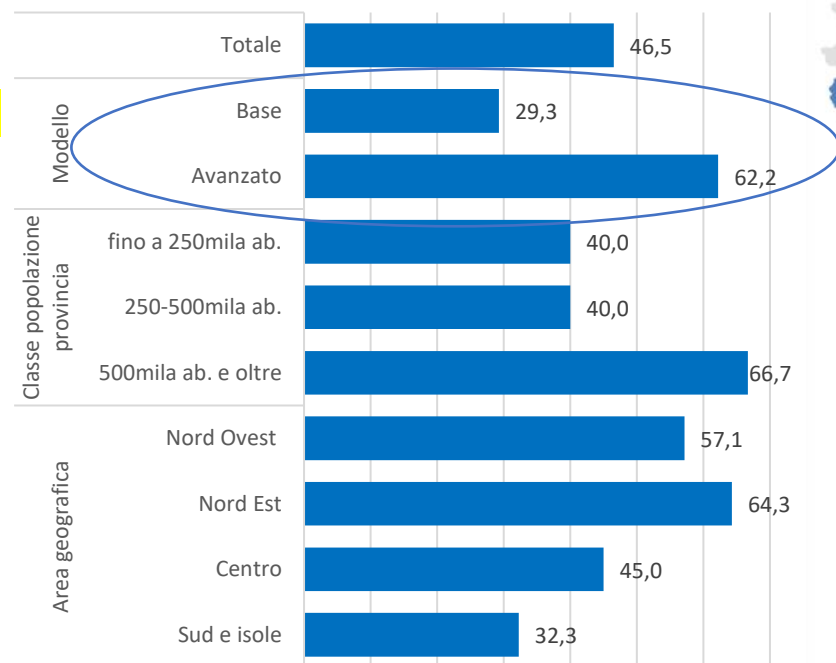
Indipendentemente dal fatto che la Provincia eroghi o meno servizi, il **46,5%** intende comunque espandere l'attività (attivarli o aumentarli)

La Provincia ha intenzione di potenziare i servizi erogati ai comuni o attivarne di nuovi?

Percentuale sul totale



Percentuale sul totale dei «si»

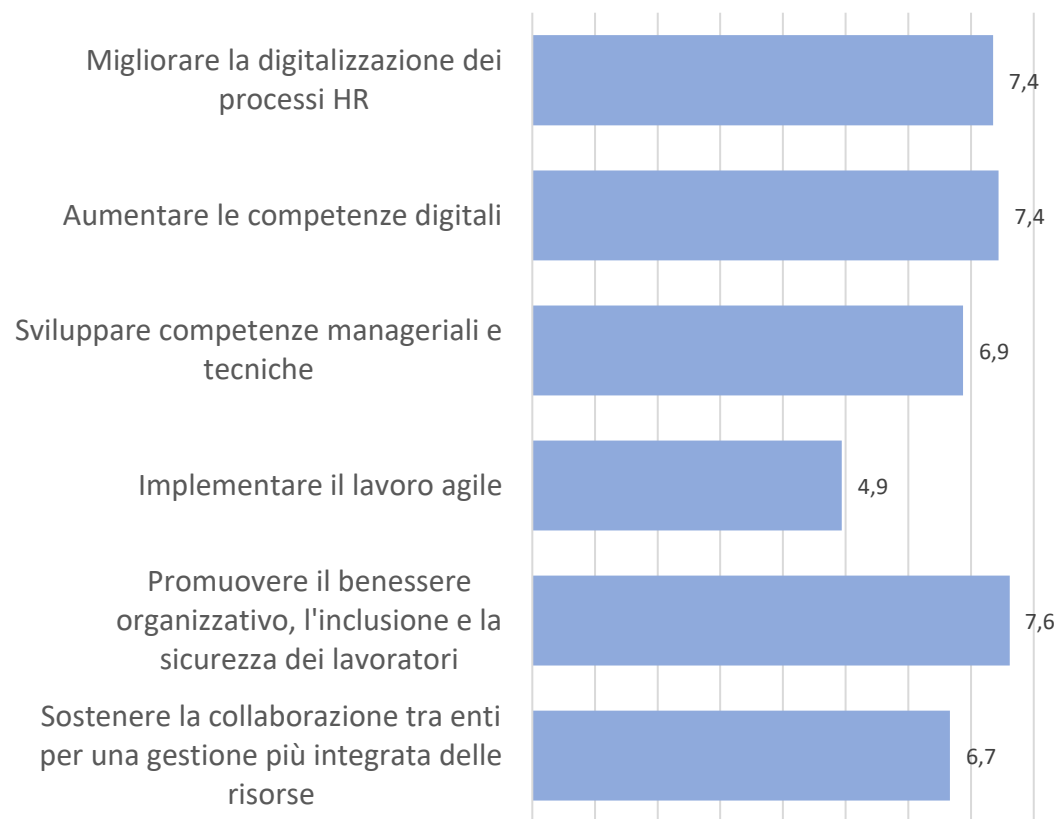


Si tratta soprattutto di quelle del Nord, delle più popolose e, più marcatamente, di quelle del modello avanzato



Obiettivi prioritari di sviluppo delle politiche del personale

Quanto sono **rilevanti i seguenti obiettivi** per lo sviluppo delle politiche del personale e che il suo ufficio intende raggiungere nei prossimi 2-3 anni?



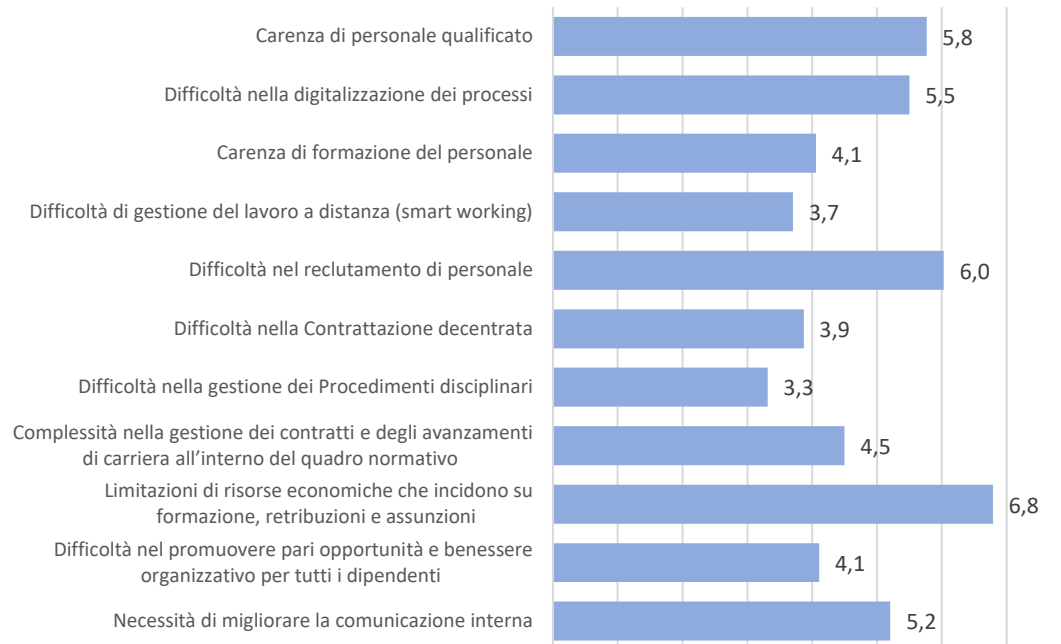
1. promuovere il benessere organizzativo e la sicurezza dei lavori;
2. migliorare la digitalizzazione dei processi HR;
3. aumentare le competenze digitali
4. sviluppare le competenze tecniche e manageriali;
5. sostenere la collaborazione tra enti per una gestione più integrata delle risorse.



Criticità nella gestione del personale: principali ostacoli

Qual è il livello di criticità delle seguenti sfide, che affronta nella gestione del personale/risorse umane?

Indice di criticità (scala 0-10)

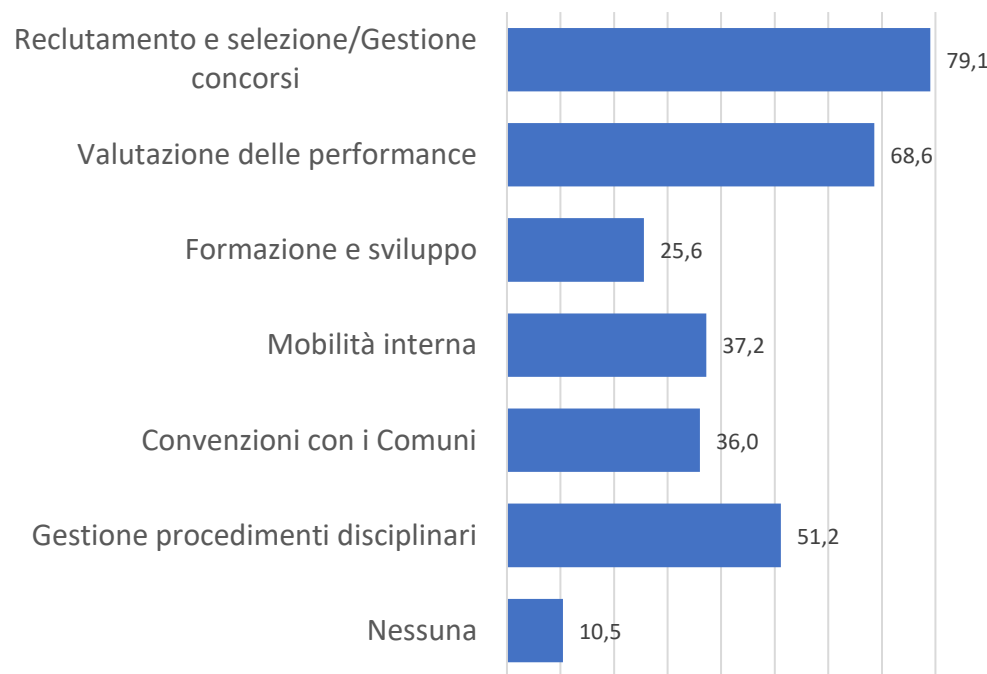


1. limitazione delle risorse economiche ;
2. difficoltà nel reclutamento ;
3. carenza di personale qualificato;
4. difficoltà nella digitalizzazione dei processi;
5. necessità di migliorare la comunicazione interna.



Quali procedure di gestione del personale sono formalizzate e standardizzate?

Percentuale sul totale (risposta multipla)



1. reclutamento e selezione o gestione dei concorsi;
2. valutazione delle performance;
3. gestione dei procedimenti disciplinari;
4. mobilità interna;
5. convenzioni con i comuni;
6. formazione.

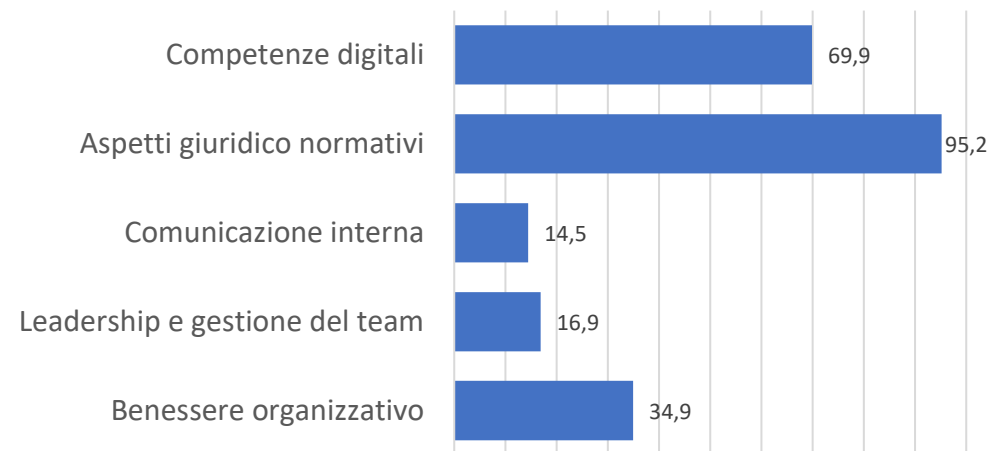
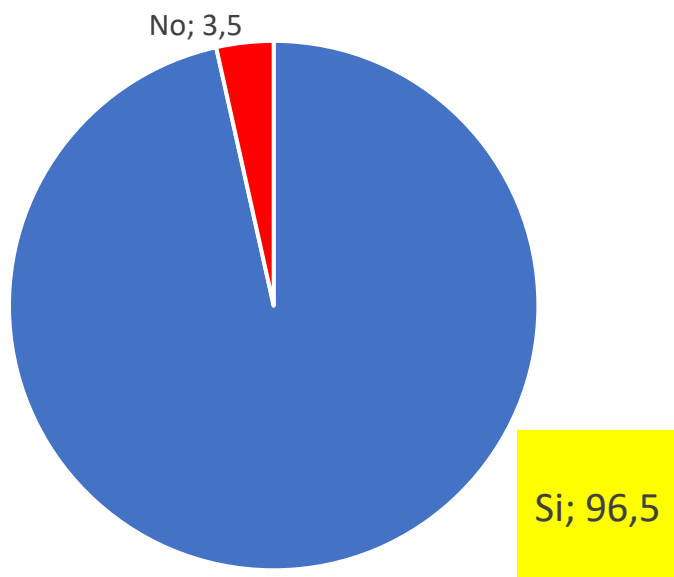


Ambiti prioritari e modalità di gestione della formazione

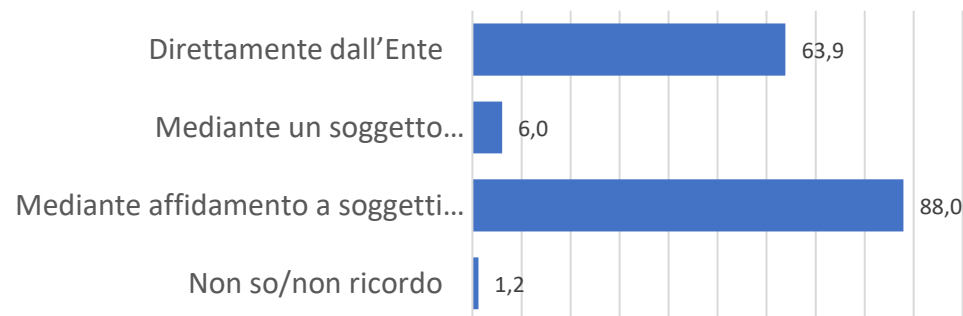
Ha erogato formazione nell'ultimo anno?

Se sì, in quale delle seguenti aree è stata erogata formazione nell'ultimo anno? (*percentuale sul totale, risposta multipla*)

Percentuale sul totale

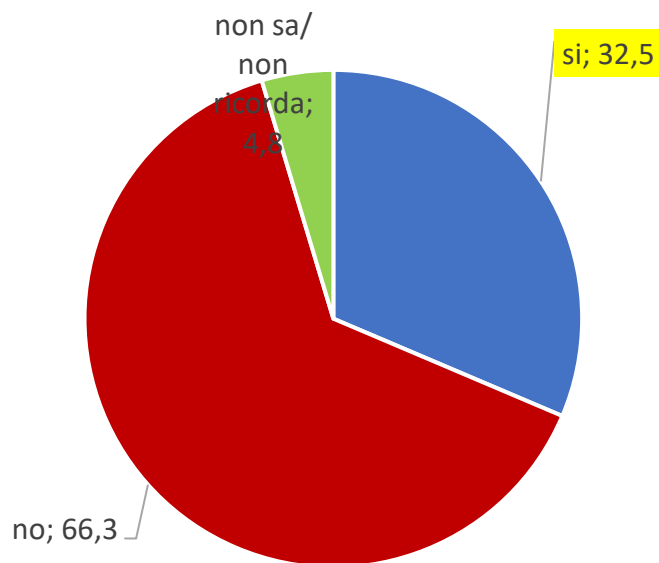


La formazione viene gestita (*percentuale sul totale, risposta multipla*) :

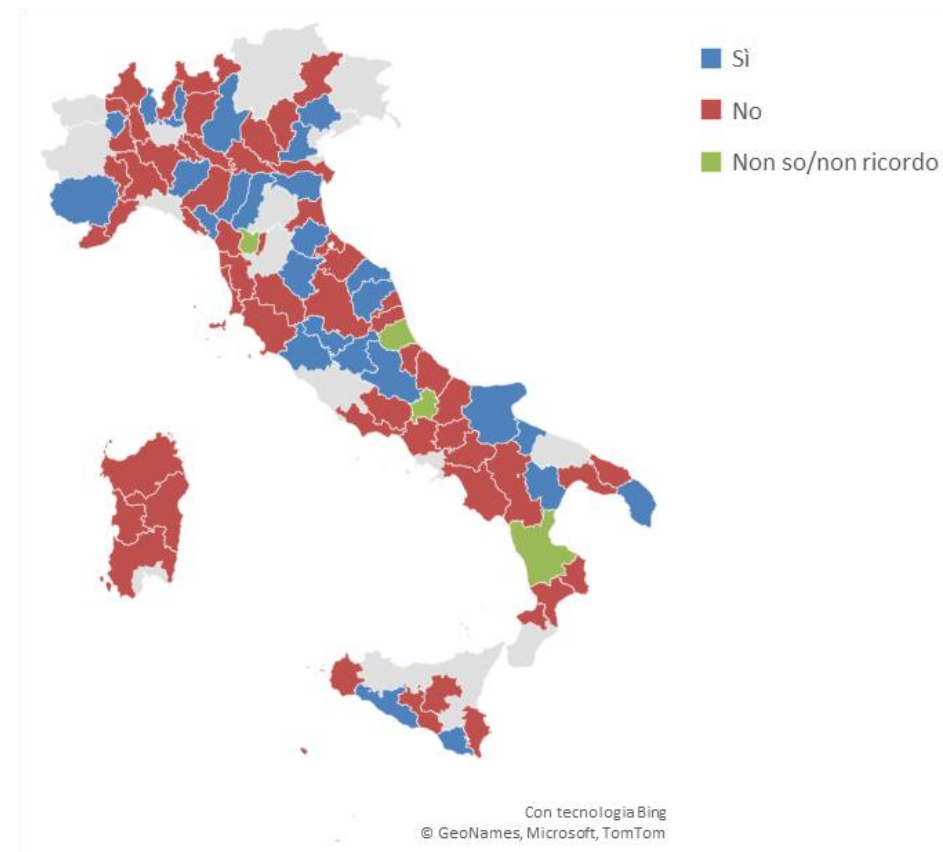
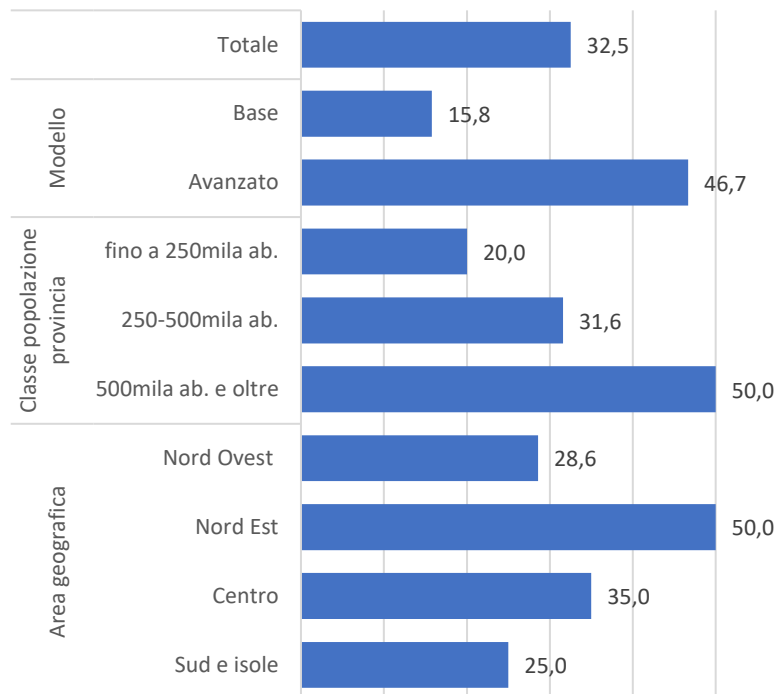


La formazione viene erogata anche ai Comuni del territorio?

Percentuale sul totale



Percentuale sul totale dei «si»

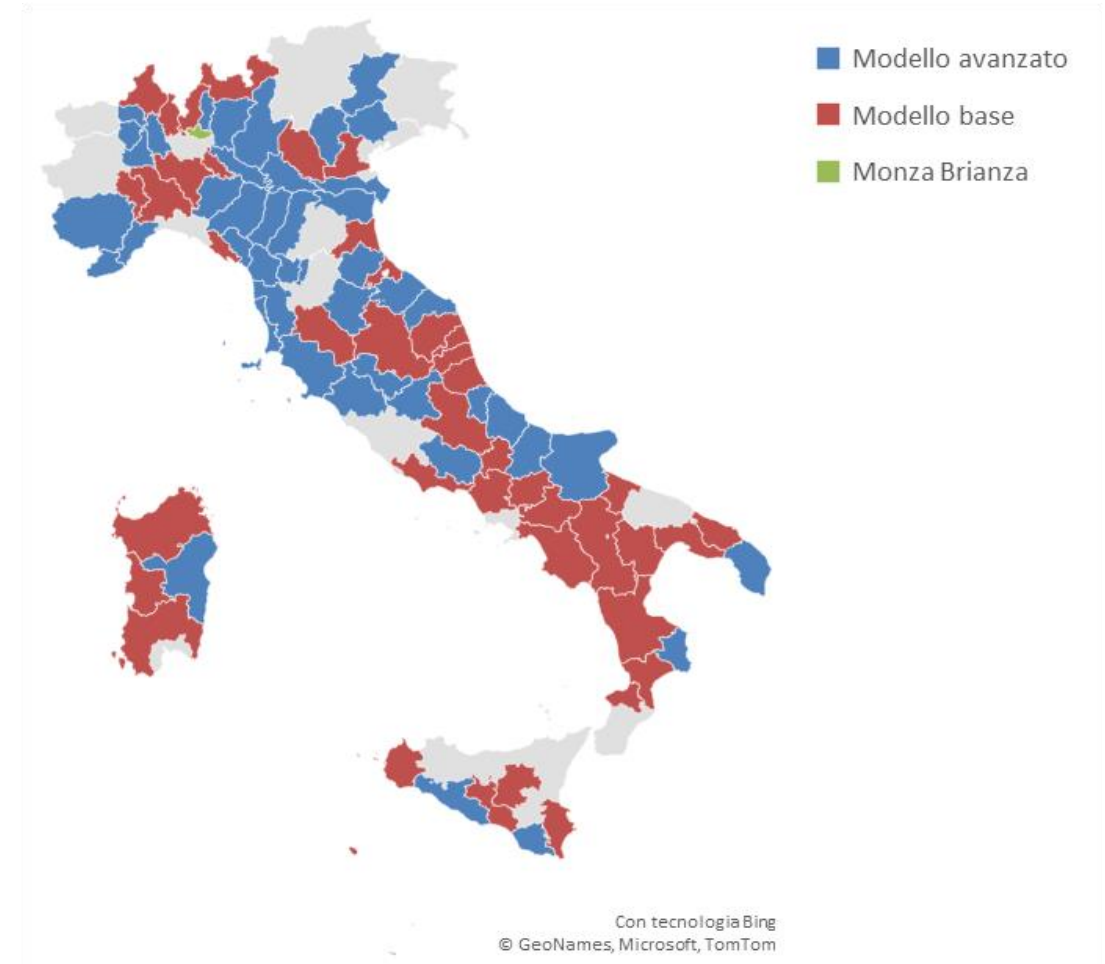


2. Individuazione e definizione dei modelli



Dalla mappatura all'individuazione di due modelli: «base» e «avanzato»

- Il **modello base**, comprendente le **41** Province che **non erogano servizi di supporto ai comuni** (o che erogano come unico servizio l'«*utilizzo del personale - dirigenti e dipendenti - in convenzione secondo le previsioni dei CCNL*»), anche se hanno risposto “Sì” alla domanda sulla priorità di supporto ai Comuni.
- Il **modello avanzato** comprendente le **44** Province che **hanno risposto “Sì” alla domanda sulla priorità di supporto ai Comuni e che hanno almeno un servizio già attivo** (diverso dal servizio "Utilizzo del personale - dirigenti e dipendenti - in convenzione secondo le previsioni dei CCNL" che non è stato considerato significativo ai fini del modello avanzato).



Ripartizione province per i modelli

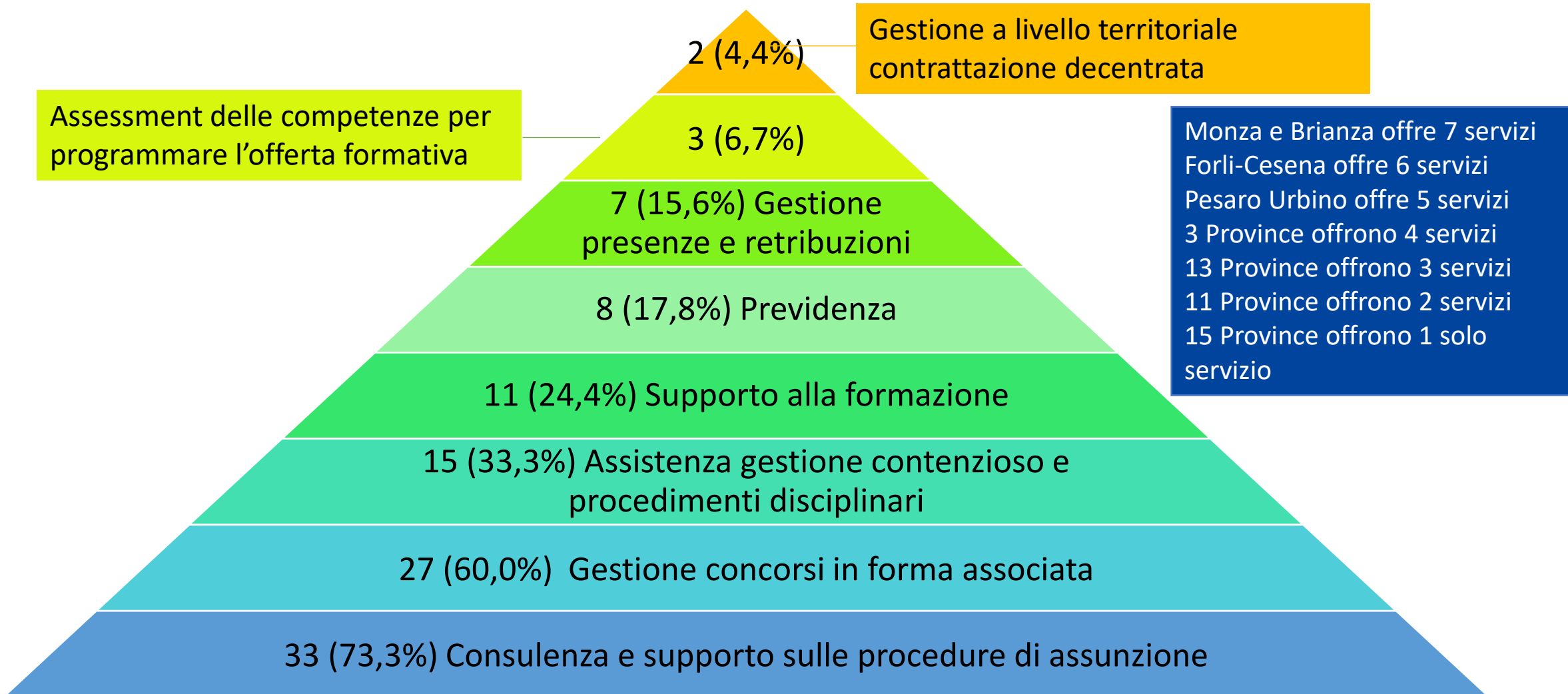
Modello Base (non servizi attivi)		
Cluster 1: Servizi ai Comuni Non Prioritari		Cluster 2: Servizi ai Comuni Prioritari
Alessandria	Oristano	Asti
Ascoli Piceno	Pavia	Benevento
Avellino	Perugia	Como
Barletta-Andria-Trani	Potenza	Cosenza
Brindisi	Rimini	La Spezia
Caltanissetta	Salerno	Lodi
Caserta	Sassari	Padova
Catanzaro	Siracusa	Siena
Enna	Sondrio	Taranto
Fermo	Sud Sardegna	Varese
Isernia	Teramo	Verbano-Cusio-Ossola
L'Aquila	Trapani	
Latina	Verona	
Macerata	Vibo Valentia	
Matera		

Modello avanzato (servizi attivi)		
Agrigento	Lecce	Pescara
Ancona	Lecco	Piacenza
Arezzo	Livorno	Pisa
Belluno	Lucca	Pistoia
Bergamo	Mantova	Prato
Biella	Massa-Carrara	Ragusa
Brescia	Modena	Reggio nell'Emilia
Campobasso	Monza e Brianza	Rieti
Chieti	Novara	Rovigo
Cremona	Nuoro	Savona
Crotone	Parma	Terni
Cuneo	Pesaro e Urbino	Treviso
Ferrara		Vercelli
Foggia		Vicenza
Forlì-Cesena		Viterbo
Frosinone		
Grosseto		
Imperia		



Tipologia di servizi di supporto ai Comuni erogati da parte delle Province in materia di politiche del personale

Percentuale sul totale delle Province che offrono servizi



Definizione dei modelli: 4 dimensioni

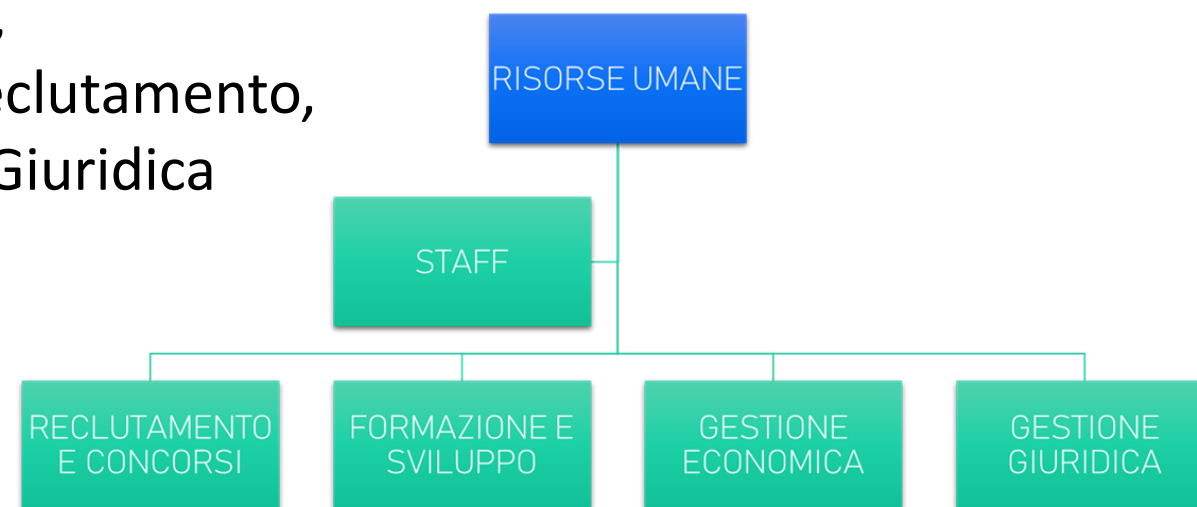
I modelli sono stati rappresentati indagando le 4 dimensioni fondamentali dei modelli organizzativi:



Il Modello Base - Struttura Organizzativa

Il modello base è il riferimento per Province che iniziano ad offrire servizi HR ai Comuni, caratterizzato da una struttura snella focalizzata su servizi essenziali.

Le Risorse Umane possono essere sia un settore autonomo, che un Servizio accorpato ad altri, suddiviso in quattro aree fondamentali: Reclutamento, Formazione, Gestione Economica, Gestione Giuridica



Gestione decentralizzata: ogni funzione ha un canale diretto con i Comuni



I Comuni si rivolgono a diversi referenti a seconda del servizio richiesto.

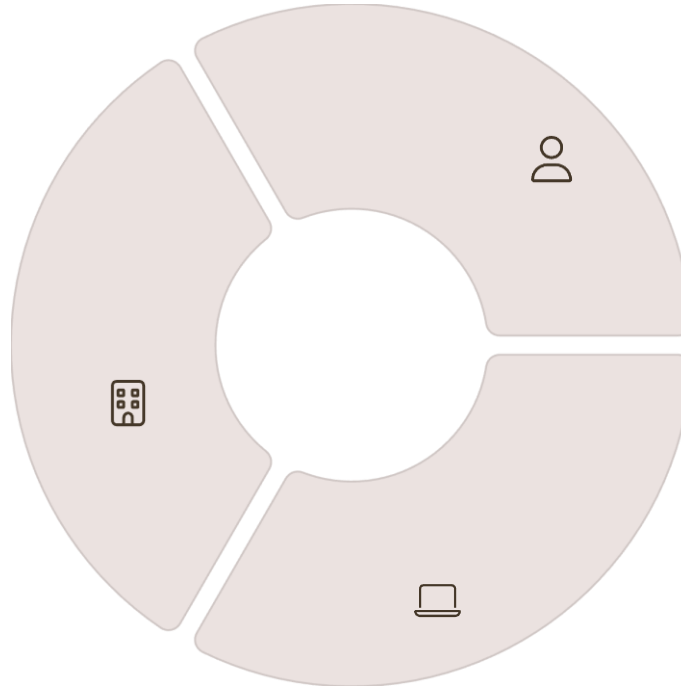


Il Modello Base - Staffing e competenze

Fattori Strutturali

Elementi che influenzano il fabbisogno di personale:

- Numero di Servizi attivati in forma associate.
- Grado di complessità dei Servizi.
- Numero dei Comuni convenzionati.



Risorse Limitate

Lo staff del modello base opera con **risorse ridotte** e **competenze episodiche non strutturate**.

C'è **difficoltà ad assumere** e **trattenere** personale specializzato.

Fattori Trasversali

Elementi che incidono sul fabbisogno:

- Livello di digitalizzazione dei processi.
- Esperienza pregressa e maturità organizzativa.
- Modalità di interazione con I Comuni.

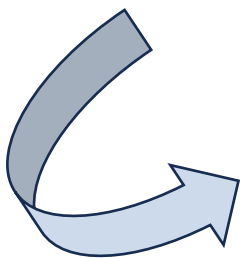
La definizione del numero di risorse necessarie dipende da molteplici variabili strutturali e fattori trasversali che ogni Provincia deve valutare attentamente.



Il Modello Base - Processi e Digitalizzazione

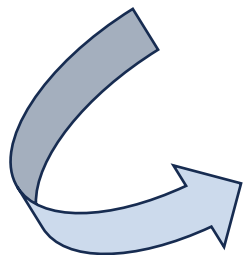
Processi Non Formalizzati

Nel modello base, i processi operativi non sono ancora standardizzati e la digitalizzazione è solo parziale.



Mappatura dei Processi

È fondamentale avviare una mappatura dettagliata dei processi esistenti per identificare criticità e opportunità di miglioramento e digitalizzazione.



Misurazione delle Performance

Implementare indicatori chiave quali, ad esempio: numero di dipendenti gestiti per addetto, tempi medi di espletamento selezioni, tasso di turnover e ore di formazione erogate. Può aiutare ad ottimizzare i processi esistenti.



Il Modello Avanzato - Struttura organizzativa, Staffing e Competenze

Dimensionamento Risorse (FTE)

Direzione: 1 FTE

Staff: 1-3 FTE

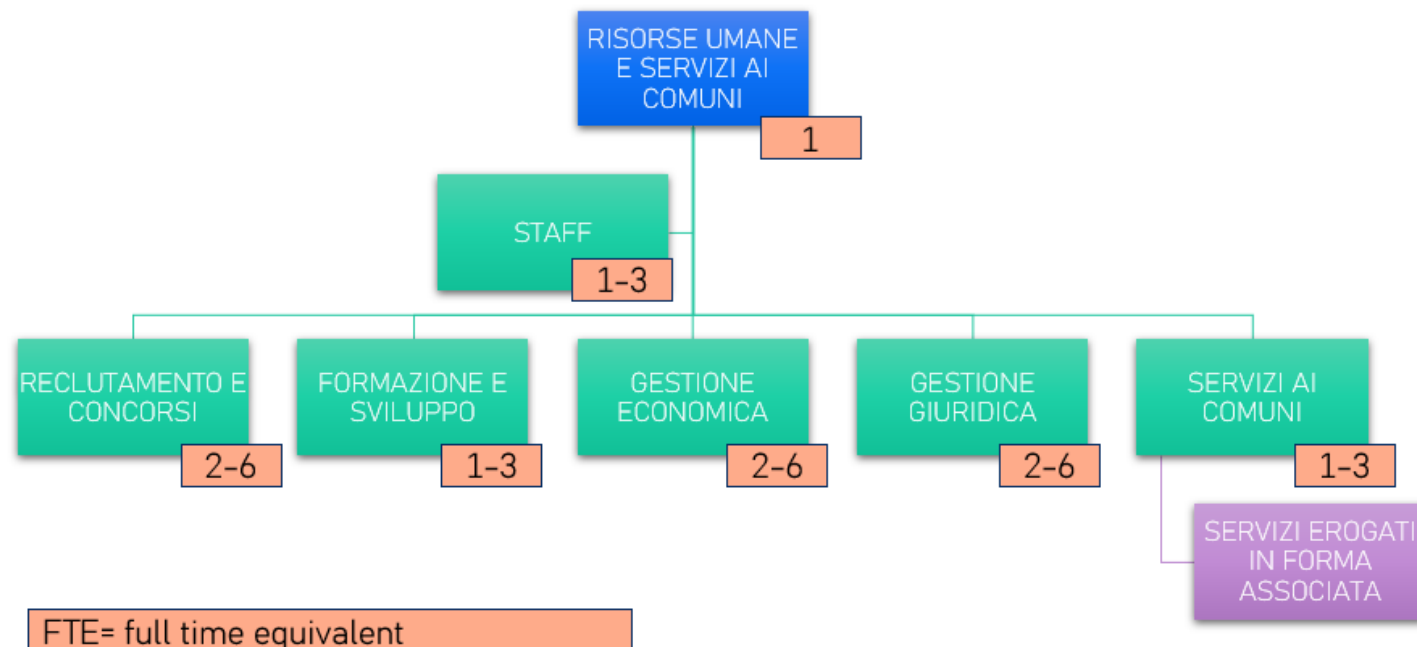
Reclutamento: 2-6 FTE

Formazione: 1-3 FTE

Gestione Economica: 2-6 FTE

Gestione Giuridica: 2-6 FTE

Servizi ai Comuni: 1-3 FTE



Competenze Strategiche

Project Management: per coordinare iniziative multi-ente

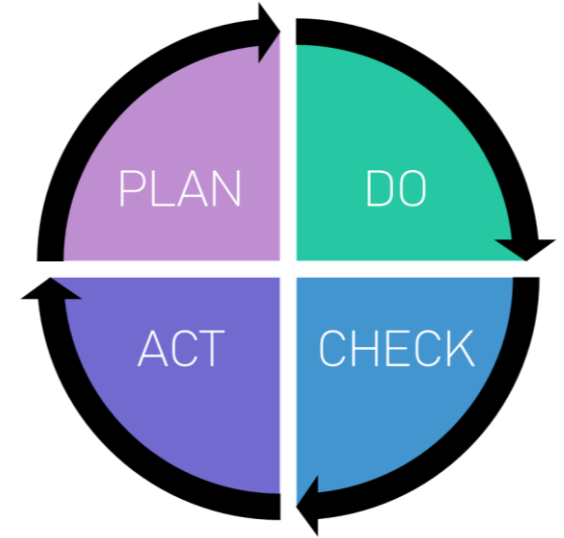
Digitali: per integrare esigenze operative e soluzioni tecnologiche

Comunicazione: per valorizzare la gestione associata e attrarre nuove adesioni



Il Modello Avanzato - Processi e digitalizzazione

Miglioramento continuo e qualità dei processi (ISO 9001), una scelta strategica: adottare un **sistema di gestione per la qualità conforme alla norma ISO 9001** aiuta a formalizzare e standardizzare i processi, garantendo conformità normativa, tracciabilità delle attività e responsabilità chiare.



L'importanza della digitalizzazione:

- Contribuisce a **migliorare l'efficienza operativa**, riducendo i costi e i tempi;
- favorisce la **trasparenza e la tracciabilità** nelle politiche di gestione del personale, allineandosi ai principi del Codice dell'Amministrazione Digitale e del processo di digitalizzazione della PA;
- amplifica la **capacità delle amministrazioni locali di attrarre e valorizzare talenti**, grazie a strumenti digitali di gestione delle competenze e sviluppo professionale.



Modello Avanzato - Servizi Offerti ai Comuni

Il modello avanzato prevede l'erogazione di servizi in forma associata ai Comuni, puntando ad integrare tutti i servizi del Personale con un approccio proattivo e sistemico.

I servizi principalmente erogati sono:



Gestione Concorsi

Procedure selettive aggregate, elenchi di idonei, interpelli e concorsi unici centralizzati.



Formazione Integrata

Rilevazione fabbisogni, valutazione competenze, pianificazione ed erogazione formazione.



Supporto Disciplinare

Gestione delle procedure disciplinari.



3. Linee guida per rafforzare i servizi provinciali a supporto dei Comuni del territorio in materia di politiche del personale



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Linee guida. Dal modello base all'avanzato 1/2



Linee guida. Dal modello base all'avanzato 2/2

5

Promozione di consenso tra gli attori istituzionali coinvolti per l'adesione ad accordi/convenzioni



6

Utilizzo di piattaforme digitali a support della gestione centralizzata e standardizzata dei Servizi



7

Implementazione di un Sistema di monitoraggio, valutazione e miglioramento dei Servizi erogati e dei KPI operativi



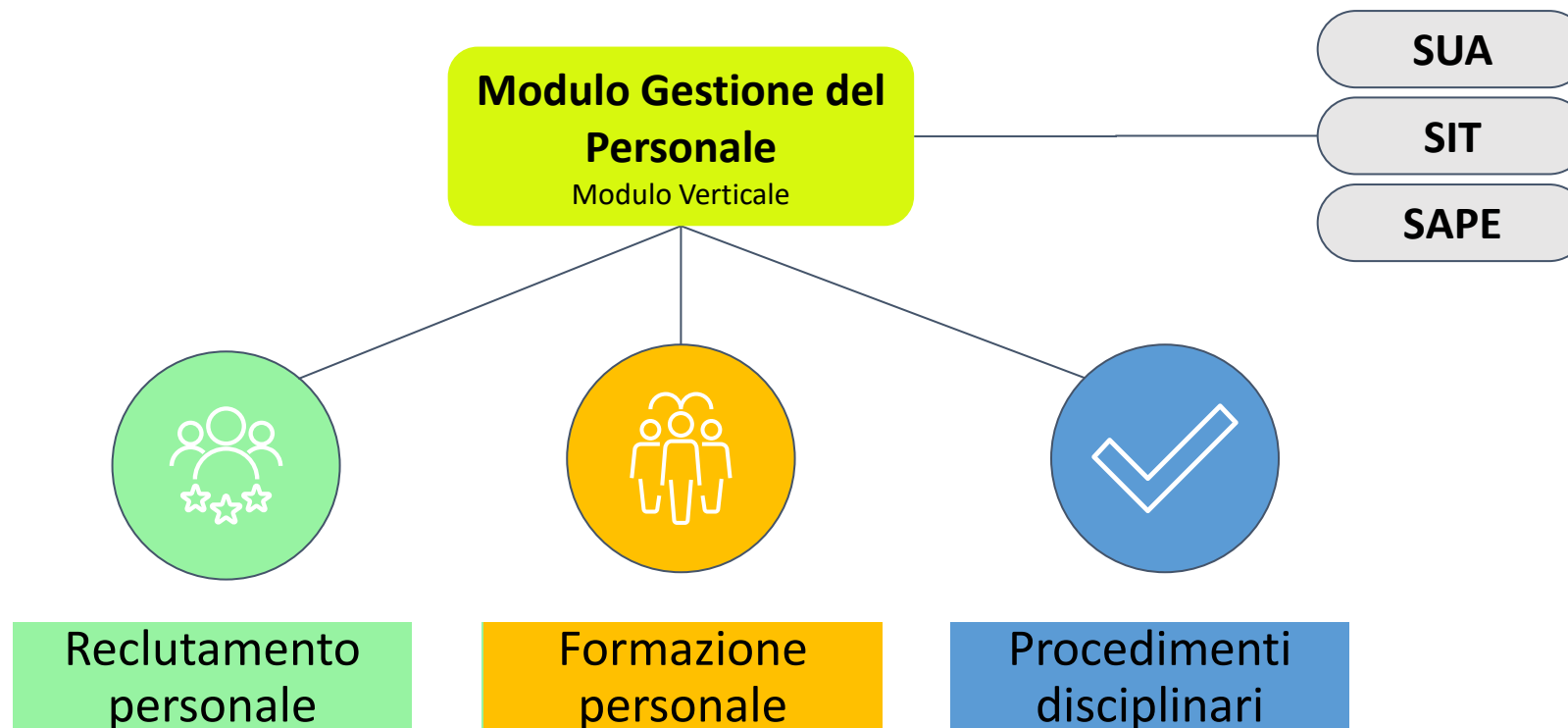
8

Strategia di comunicazione per l'allargamento del numero di Servizi erogati e dei comuni interessati



Il modulo per la Gestione del Personale su Pi.Co

Il nuovo modulo verticale per la Gestione del Personale all'interno della piattaforma Pi.Co include moduli relativi ai servizi che sono emersi tra quelli più frequentemente offerti in forma associata dalle Province ai Comuni.



Obiettivi del Modulo verticale HR su Pi.Co

Centralizzare e semplificare i processi in ambito di Gestione del Personale

Uniformare pratiche tra Province e Comuni

Garantire trasparenza ed efficienza

Offrire linee guida per integrare servizi in forma associata



Grazie per l'attenzione!



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

