



Unione
Province
d'Italia



Progetto «PROVINCE & COMUNI»

Webinar 1

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

Luca Bisio, Consulente AFOL MB

Esiti dello Step 1 del 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



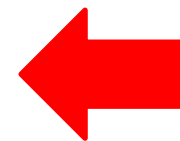
Scaletta del webinar di avvio dello Step 2 dei Project work



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.)





Restituzione **esiti** dello **Step 1** del **Project work**



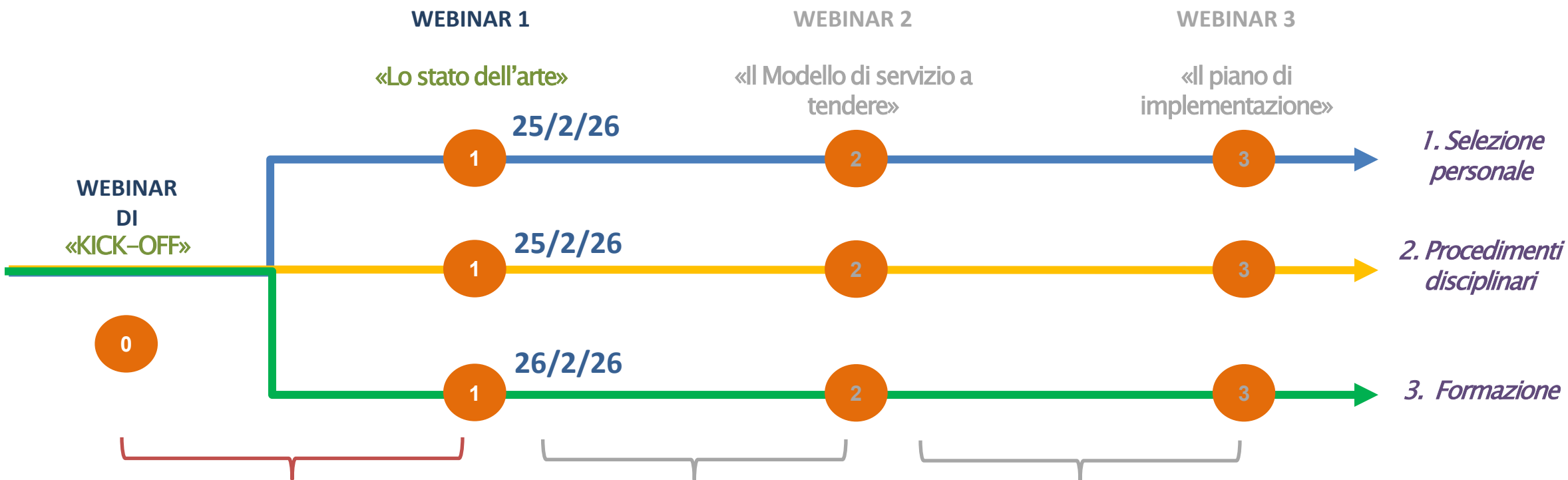
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



Fase 3 – Step 1: Premessa e Stato dell'arte



Step 1
+
Stesura «Premessa» e «Stato dell'arte»
+
Call di supporto individuale

Step 2
+
Stesura «Modello di servizio a tendere»
+
Call di supporto individuale

Step 3
+
Stesura «Piano di implementazione» e «Conclusioni»
+
Call di supporto individuale

FASE FINALE
(Consegna dei Project work)



Entro
30/4/26



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica



Quali province hanno partecipato al Project work?



Province emergenti (partecipanti al Project work)	Province esperte (tutor dei project work)
Crotone	Biella
Ragusa	Forlì-Cesena
Potenza	Forlì-Cesena
Bergamo	Rieti
Fermo	Monza e Brianza



Su quali punti del Project work ci siamo concentrati?



PREMESSA ----->----- 39

0.1 → Finalità del Project work ----->----- 49



0.2 → Gruppo di lavoro ----->----- 49

0.3 → Struttura del Project work ----->----- 49

SEZIONE 1. → LO STATO DELL'ARTE ----->----- 69



1.1 → Analisi del contesto di partenza ----->----- 69



1.2 → Mappatura dei processi attuali ----->----- 79



1.3 → Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi ----->----- 89



Considerazioni trasversali sul tema: Gruppo di lavoro



Da

A

**Fase preliminare:
Predisposizione del
Project work**

**Servizio associato
«a regime»**



Gli spunti emersi



Livello di maturità

- Maturità tecnica superiore ma con forte eterogeneità interna
- Tre configurazioni: struttura formalizzata, struttura consolidata non associata, modello in definizione



Differenze strutturali

- Collegialità formalizzata vs presidio monocratico vs assetto in evoluzione.
- Discrimine culturale: specializzazione continua vs equilibrio tra garanzia e sostenibilità.



Criticità metodologiche

- Rischio di descrivere l'assetto ideale anziché quello attuale.
- Non sempre chiara la distinzione tra funzione interna e funzione associata.

Tendenze convergenti

- Centralità del presidio giuridico, forte attenzione alla terzietà, rilevanza del Segretario, collegialità come garanzia nei casi complessi.



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Scalabilità dell'assetto attuale

L'assetto attuale è realmente scalabile verso un servizio associato?
Quale impatto organizzativo comporta l'estensione ai Comuni?



Equilibrio tra collegialità e specializzazione

Come bilanciare la garanzia della collegialità con la necessità di specializzazione giuridica continua?



Chiarezza delle deleghe e responsabilità

Definizione precisa del perimetro tra funzione interna e associata, con particolare attenzione a privacy e coordinamento inter-ente.



Considerazioni trasversali sul tema: Analisi del contesto di partenza



Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?

Caratteristiche
degli Enti del
territorio

Bisogni

Esistenza
domanda
esplicita per il
servizio

Esistenza di
altri servizi
associati



Gli spunti emersi



Configurazione territoriale

- Elevato numero di piccoli Comuni
- Carenza diffusa di segretari comunali
- Fragilità strutturale generalizzata
- Differente grado di cultura associativa

Nodi critici

- Il bisogno di supporto disciplinare è spesso implicito più che formalizzato.
- Difficoltà nel reperire di competenze giuridiche specialistiche nei piccoli enti.
- Rischio di isolamento decisionale nei Comuni di minori dimensioni.
- Il bisogno tecnico non sempre si traduce automaticamente in domanda esplicita.
- Sovrapposizione tra bisogno giuridico e domanda politica.
- Rischio di assumere consenso automatico in presenza di fragilità tecnica.



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Costruzione del consenso istituzionale

Il servizio nasce per intercettare un bisogno latente o per rispondere a una richiesta formalizzata?



Gestione della delega disciplinare

Quale rapporto tra carenza di competenze e disponibilità effettiva alla delega del potere disciplinare?

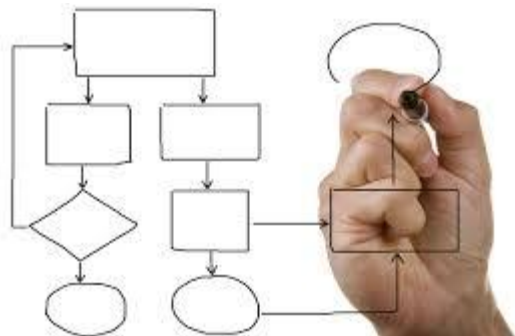


Differenziazione territoriale

Come adattare il modello al livello di maturità associativa e alla fragilità istituzionale del territorio?



Considerazioni trasversali sul tema: Mappatura dei processi attuali



Mappatura dei processi



Tecnica di analisi organizzativa che consiste nell'identificare, descrivere e rappresentare graficamente tutte le attività, i flussi, gli attori coinvolti e le responsabilità che compongono il percorso di erogazione di un servizio, dall'inizio alla fine, mostrando come un insieme di attività trasformano input in output rilevanti per l'utenza.



Gli spunti emersi



01

Livello Tecnico elevato

Attenzione costante a termini perentori, corretta individuazione delle competenze, gestione privacy e protocollo riservato

02

Formalizzazione significativa

Collegialità nei casi complessi, forte percezione del rischio giuridico, centralità della fase istruttoria

03

Tre livelli osservabili

Processo formalizzato e stabilizzato; processo interno consolidato ma non associato; processo in fase di standardizzazione

04

Criticità rilevate

Assenza di digitalizzazione strutturata del workflow, segmentazione non sempre definita nel modello associato



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Presidio dell'intero ciclo del procedimento

Come garantire il coordinamento efficace con l'ente segnalante e la corretta gestione di tutte le fasi procedurali?



Digitalizzazione e standardizzazione

Quale livello di digitalizzazione del workflow è necessario per garantire tracciabilità, rispetto dei termini e gestione della privacy?



Salvaguardia della specializzazione giuridica

Il modello associato preserverà o ridurrà il livello di specializzazione giuridica attualmente raggiunto?



Considerazioni trasversali sul tema: SWOT analysis



Punti di forza (Elementi interni che generano vantaggio competitivo o facilitano il raggiungimento degli obiettivi)

- Risorse distintive
- Competenze chiave
- Asset materiali e immateriali
- Performance superiori alla media

Punti di debolezza (Elementi interni che limitano la performance o creano svantaggio competitivo)

- Carenze strutturali
- Inefficienze operative
- Gap di competenze
- Limiti organizzativi o finanziari

Opportunità (Trend o condizioni esterne favorevoli che possono essere sfruttate)

- Evoluzioni normative
- Innovazioni tecnologiche
- Nuovi bisogni del territorio

Minacce (Fattori esterni che possono compromettere la sostenibilità o la competitività)

- Sovrapposizione di competenze tra enti
- Cambiamenti normativi penalizzanti
- Instabilità economica
- Evoluzione tecnologica rapida



Gli spunti emersi



Punti di forza comuni

- Specializzazione giuridica consolidata
- Formalizzazione dei processi
- Garanzia di terzietà nei piccoli contesti



Punti di debolezza

- Fragilità strutturale in alcune Province
- Assenza di digitalizzazione strutturata
- Risorse limitate



Opportunità

- Evoluzione verso funzione preventiva
- Formazione e supporto interpretativo
- Riduzione del contenzioso



Minacce

- Impugnazioni e vizi procedurali
- Ritrosia dei Comuni a cedere il servizio
- Criticità privacy e insostenibilità economica



Temi chiave per lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Priorità tra rischio giuridico e rischio organizzativo

Qual è il rischio prioritario nel vostro contesto: giuridico, organizzativo o politico-istituzionale? Come bilanciare le diverse dimensioni?



Sostenibilità economica e strutturale

Come garantire la sostenibilità del servizio nel medio periodo, considerando la fragilità delle risorse disponibili?



Evoluzione reattiva vs funzione preventiva

Il servizio deve limitarsi alla gestione dei procedimenti o evolvere verso formazione, supporto interpretativo e prevenzione del contenzioso?





Considerazioni finali



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

Considerazioni finali



Il passaggio allo step 2 richiede una **scelta consapevole e argomentata del modello organizzativo**, coerente con il contesto territoriale, difendibile sul piano giuridico e sostenibile nel medio periodo.



Assi comuni che orientano lo step 2 – Modello di servizio a tendere



Terreno condiviso

Centralità del rischio giuridico, fragilità strutturale delle risorse, necessità di equilibrio tra collegialità, competenza tecnica e sostenibilità organizzativa.

Definizione del perimetro

Non emerge un modello dominante, ma tensione costante tra specializzazione e sostenibilità.



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica





Unione
Province
d'Italia



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Per maggiori informazioni

Luca Bisio
<https://farepa.it/>
l.bisio@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

