



Unione  
Province  
d'Italia

\*



## Progetto «PROVINCE & COMUNI» Seminario Nazionale

**“Il rafforzamento del settore delle Risorse Umane nella Provincia di  
Monza e Brianza”**

***Sandro De Martino, Segretario Generale Provincia di Monza e Brianza***

**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**

**PON** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE



## Provincia come Casa dei Comuni

La Provincia MB, nell'ambito della propria *mission* a servizio dei Comuni, ha avviato nel corso degli anni la gestione e l'organizzazione di diverse attività e servizi.

### OBIETTIVI

- Essere un **punto di riferimento** nel territorio per agevolare e fare **governance**;
- Creazione di un **modello di gestione avanzato condiviso**;
- Sviluppo di buone pratiche per fare **sistema**;
- **Coordinamento** con gli attori del territorio per rilanciare in modo uniforme il **ruolo degli Enti Locali** che hanno una funzione strategica.



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



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





## I progetti di rete territoriale: qualche esempio...

### - STAZIONE UNICA APPALTANTE → CON CITTA' METROPOLITANA DI MILANO:

dapprima avviata come Centrale Unica di Committenza, è finalizzata ad ottimizzare le **procedure di gara** e programmare centralmente **acquisti e lavori** anche nell'ottica delle economie di scala, razionalizzando le risorse umane, strumentali ed economiche a disposizione.

Nel 2025 la SUA MB-CMM ha raggiunto la quota di 117 enti convenzionati

### - SPORTELLO UNICO LAVORO:

eroga Servizi di informazione e prima accoglienza in raccordo con una rete strutturata di soggetti: CPI, CFP, Comuni, enti accreditati, altri soggetti del territorio, avvia progetti di **alfabetizzazione digitale** gestione integrata, delle politiche di inclusione sociale/politiche attive collabora **nell'ambito di iniziative organizzate del Comune** in tema lavoro/formazione, politiche giovanili.



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



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





## I progetti di rete territoriale: qualche esempio...

### - UFFICIO PARTECIPAZIONI ASSOCIATO:

nell'ottica di una gestione condivisa delle partecipazioni detenute contestualmente dalla Provincia e dai Comuni del territorio, intende supportare i Comuni nell'adempimento degli obblighi normativi di rendicontazione e di controllo giuridico-amministrativo delle loro **partecipazioni societarie condivise** con la Provincia e gestire in forma unitaria il coordinamento dell'attività istruttoria.

N. 9 Comuni convenzionati

### - AFEL:

l'Accademia di Formazione per gli Enti Locali mira a **incrementare e aggiornare le competenze** in capo al personale degli Enti Locali, favorendo una rivalutazione della PA, offerendo percorsi formativi finalizzati all'incremento delle competenze, utili all'inserimento o allo sviluppo professionale.



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



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





## In materia di Risorse Umane:

La Provincia di Monza e della Brianza propone ai suoi 55 Comuni servizi relativi alla gestione delle risorse umane:

- **UFFICIO PROCEDIMENTI DISCIPLINARI IN FORMA ASSOCIATA:**

una struttura, specializzata ed esterna ai comuni, anche al di fuori dell'ambito provinciale, competente per i procedimenti disciplinari per le cui infrazioni è prevista l'irrogazione di sanzioni disciplinari superiori al rimprovero verbale; effettua altresì attività di supporto tecnico/amministrativo e giuridico all'Ufficio Personale dei Comuni aderenti alla Convenzione U.P.D.A., in materia disciplinare.

N. 31 enti convenzionati

- **SERVICE STIPENDI:**

L'ufficio offre a due Comuni del territorio l'elaborazione periodica degli stipendi al personale dipendente, delle indennità di carica e gettoni di presenza agli amministratori e consiglieri e dei compensi ai collaboratori e ai borsisti, gestisce i servizi annessi e derivati dall'elaborazione degli stipendi, consulenza e adempimenti per statistiche in materia di 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





## Centrale Unica dei concorsi:

La vocazione di «Casa dei Comuni» della Provincia di Monza e della Brianza si è estesa anche all'ambito di **selezione del personale** della pubblica amministrazione.

- Il **15 dicembre 2020** nasce la Centrale Unica dei Concorsi (C.U.Co);
- agisce in nome e per conto degli Enti Locali dell'area vasta al fine di **generare economie di scala** attraverso la **razionalizzazione e l'ottimizzazione delle Risorse** umane, strumentali ed informatiche, nonché per assicurare economicità, efficacia ed efficienza nella gestione delle procedure concorsuali;
- ad oggi hanno sottoscritto la convenzione n. 53 Enti: n. 43 Comuni appartenenti all'ambito provinciale n. 6 Comuni fuori Provincia e ATO Monza e Brianza, Consorzio Villa Reale e Parco di Monza, Parco Agricolo Nord Est, POLIS Lombardia (ente strumentale della Regione Lombardia a supporto della implementazione - e valutazione - delle politiche regionali).



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



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





## Centrale Unica dei concorsi:

I rapporti fra la Provincia di Monza e della Brianza e gli Enti aderenti alla C.U.Co. sono disciplinati da un'apposita **Convenzione**, in cui sono riportate e descritte le modalità di gestione delle procedure selettive, le aree di competenza degli attori interessati, quali spazi, dotazioni e servizi di comunicazione la Provincia intende mettere in campo e, infine, i rapporti finanziari che ne derivano.

Nel novembre 2024 è stata approvata una nuova Convenzione che ha recepito gli **interventi normativi** in materia di reclutamento e ha apportato modifiche ai flussi delle procedure allo scopo di **standardizzare** e **semplificare** ulteriormente i processi.

La nuova convenzione, accanto alle **procedure concorsuali**, disciplina le modalità di gestione delle **selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei** all'assunzione nei ruoli degli enti locali, tra la Provincia di Monza e della Brianza ed i comuni aderenti, ai sensi dell'art. 3 *bis*, del D.L. 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 113/2021.



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica





## Centrale Unica dei concorsi: alcuni dati

La Centrale Unica dei Concorsi **nel 2024** ha espletato per il reclutamento di personale da destinare alla Provincia di Monza e della Brianza e agli Enti convenzionati:

- N. 15 procedure concorsuali;
- N. 7 procedure di selezione unica per la creazione o l'aggiornamento di elenchi di idonei all'assunzione per diversi profili professionali;

TOTALE PROCEDURE ATTIVATE	DOMANDE PERVENUTE	PRESENTI 1^ PROVA	TOTALE VINCITORI E IDONEI
22	1149	636	194



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



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





## Centrale Unica dei concorsi: alcuni dati

### GLI INTERPELLI SUGLI ELENCHI DAL 2023 AL 2025

ANNO CREAZIONE ELENCO	PROFILO	TOTALE IDONEI INseriti	INTERPELLI ATTIVATI
2023	OPERATORE ESPERTO AMMINISTRATIVO CONTABILE	57	2
2023	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO CONTABILE	93	47
2023	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO CONTABILE	66	42
2023	ISTRUTTORE TECNICO	9	25
2023	FUNZIONARIO TECNICO	24	26
2024	ASSISTENTI SOCIALI	15	30
2024	ISTRUTTORI AMMINISTRATIVO CONTABILI L.68/99	22	6
2025	ISTRUTTORI AMMINISTRATIVI	56	18
2025	ISTRUTTORI CONTABILI	12	8
2025	FUNZIONARI CONTABILI	5	1
2025	AGENTI DI POLIZIA LOCALE	70	11

INTERPELLI 2024	INTERPELLI 2025			
	ELENCHI	7	ELENCHI	11
N. PROCEDURE ATTIVATE	79	N. PROCEDURE ATTIVATE (di cui) ATTUALMENTE IN FASE DI SVOLGIMENTO	87	16

TASSO DI ASSUNZIONE	
2024	57,80%
2025	78,89%



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica





## Centrale Unica dei concorsi: il team

Il Dirigente responsabile della gestione delle risorse umane della Provincia riveste anche il ruolo di Responsabile della Centrale Unica dei Concorsi, in questo momento il Segretario Generale

All'interno della struttura ad oggi vi sono **n. 5 unità**.

Al fine di rendere l'attività svolta sempre più efficace, nel corso degli anni la Centrale Unica dei Concorsi ha cercato di strutturarsi sulla base delle **competenze professionali e trasversali** necessarie.

È stata quindi svolta un'attenta analisi delle competenze richieste e sono stati individuate le professionalità che attualmente compongono l'ufficio.

Le citate competenze tecnico specialistiche spaziano dall'ordinamento giuridico e contabile, al PM, alle tecniche di selezione del personale e *assessment center*, alla comunicazione e *marketing*, al ICT.



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



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





## Centrale Unica dei concorsi: il team

Chiara Brunati, istruttore amministrativo contabile specializzata nella gestione dei rapporti con candidati e fra Enti.

Francesco Calabrò, funzionario informatico esperto nella gestione del Portale Unico del Reclutamento e nell'elaborazione di dati.

Stefania Fumagalli, istruttore amministrativo contabile esperta in adempimenti normativi.

Federica Lanza, E.Q. competenze giuridico-amministrative, gestionali e organizzative.

Silvia Moro, funzionario amministrativo contabile con competenze relative alla strutturazione delle selezioni, referente del sistema di gestione per la qualità.

**Età media 36 anni**



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



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





## Centrale Unica dei concorsi: la standardizzazione dei processi

La Provincia di Monza e Brianza annualmente gestisce numerose procedure concorsuali e selettive del personale per il cui svolgimento l'Amministrazione ha deciso di dotarsi di un sistema di gestione per la qualità che garantisca **flussi di processo certi** e permetta un **costante controllo** delle procedure, che ha condotto, tra l'altro, all'acquisizione della certificazione UNI EN ISO 9001:2015 da gennaio 2024.

Il tutto secondo un approccio concreto e pragmatico applicativo di sistemi organizzativi e gestionali →  
→→ Il ciclo Deming, volto al **miglioramento continuo** dei processi, sempre più efficienti ed efficaci e orientati al soddisfacimento dei fabbisogni espressi dagli enti convenzionati.



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



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





## Centrale Unica dei concorsi: rapporti con gli Stakeholder

Un approccio metodologico orientato all'apertura nei confronti dei diversi attori, con momenti istituzionali come l'assemblea dei sindaci, incontri e tavoli tecnici con responsabili amministrativi degli enti convenzionati, collaborazioni concrete con i funzionari dei diversi Comuni per la gestione di selezioni, interviste ai candidati, permette di mettere a fuoco i diversi interessi per intraprendere percorsi che generino effetti positivi sui singoli (dipendenti, enti e cittadini coinvolti) e sulla collettività.

Risulta quindi necessario lo sforzo di **condivisione interna ed esterna** dei risultati ottenuti e delle modalità di lavoro per valutare l'efficacia del servizio offerto ed il grado di soddisfazione degli stakeholder, tenendo presente le criticità da superare e sfruttando le opportunità che emergono.



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



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





## Le selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei:

Grazie al **costante confronto** con i Comuni convenzionati, la Centrale Unica dei concorsi ha deciso di cogliere l'occasione della nuova modalità di reclutamento rappresentata dagli **Elenchi di idonei**.

Sono state espletate delle procedure di **Selezioni uniche** per la creazione e l'aggiornamento di n. 11 elenchi di idonei attraverso cui i Comuni possono individuare, fra i candidati selezionati in una prima fase, il personale maggiormente adatto alla copertura delle proprie vacanze mediante uno specifico **interpello**, contenente tutte le informazioni necessarie comprese ulteriori competenze mirate.

Questa modalità costituisce un modello più **snello e flessibile**, può perfezionare l'incontro fra domanda e offerta, costituendo quindi uno strumento in grado di rispondere con maggior efficacia alle esigenze assunzionali degli Enti, colpiti dalle note criticità in cui versa il pubblico impiego attuale.



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



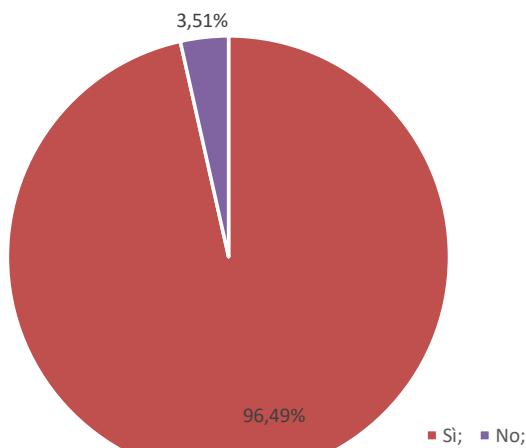
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
**Dipartimento della Funzione Pubblica**



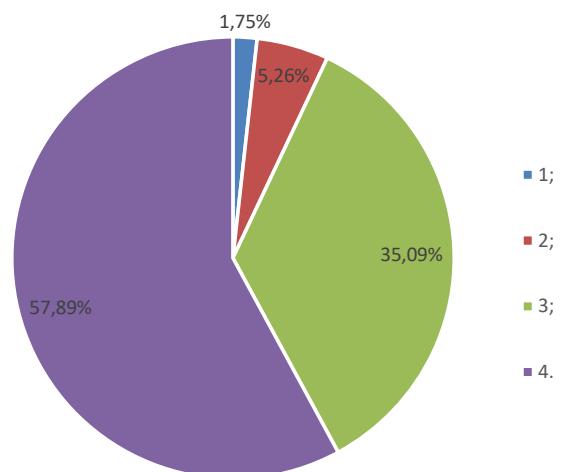
## Centrale Unica dei concorsi: Stakeholder e interpelli sugli elenchi

### Il parere degli idonei negli elenchi:

Crede che le procedure di interpello facilitino l'incontro fra domanda e offerta?



In base a quali fattori ha scelto di partecipare alle procedure di interpello?



### Il parere degli Enti convenzionati

Siamo particolarmente soddisfatti delle procedure di interpello su elenchi idonei poiché consentono una valutazione efficace e completa dei candidati. [...] Di notevole importanza è la possibilità di sondare la specifica motivazione verso il ruolo proposto presso il nostro ente, aspetto fondamentale per garantire un inserimento duraturo. Questa attenzione alla dimensione motivazionale contribuisce a ridurre il fenomeno dei turn-over e delle rinunce, ottimizzando l'efficienza del processo di selezione e assicurando maggiore stabilità organizzativa nel tempo.



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



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





## Selezioni competency based

Le sfide attuali, che gli enti sono chiamati ad affrontare, rendono sempre più necessario un rinnovamento del proprio capitale umano, assorbendo nuove competenze dall'esterno.

Per fare ciò la Centrale Unica dei Concorsi organizza le procedure concorsuali puntando su selezioni *competency-based*, definendo con gli enti necessari il profilo professionale ricercato e strutturando prove ispirate all'*assessment center*.



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



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





## In conclusione

In tale ottica le esperienze della Centrale Unica dei Concorsi ed in generale dei servizi ai comuni in materia di gestione del personale non costituiscono solamente istituti a cui un comune può rivolgersi per avere un supporto, ma possono rappresentare uno **strumento di semplificazione e innovazione** delle procedure, aggregando bisogni simili, incoraggiando la diffusione di idee, competenze e sinergie, fornendo il proprio contributo al **rinnovamento** della Pubblica Amministrazione in un'ottica di svolgimento di una funzione cristallizzata ed orientata, già a livello costituzionale, ad assicurare buon andamento ed imparzialità dell'azione pubblica che è l'autentica base di costruzione del **Valore Pubblico**



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

[www.pi-co.eu](http://www.pi-co.eu)

[www.provincecomuni.eu](http://www.provincecomuni.eu)

[www.provinceditalia.it](http://www.provinceditalia.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

**PON** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE