



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

1: Mappatura della situazione esistente (questionario)

2: Costruzione di modelli organizzativi di servizi a supporto dei comuni

2.1: Focus group con le Province

3: Elaborazione linee guida

4: Condivisione del lavoro con le Province

## Output

Report di analisi

Due modelli organizzativi di servizi ai Comuni sulle politiche del personale

Modelli organizzativi validati dalle Province

Linee guida per rafforzare i servizi provinciali a supporto ai Comuni sulle politiche del personale

Materiali per piattaforma Pi.Co

## Tempistiche

Indagine: gen-marzo  
Report: giugno 2025

Settembre 2025

Sett/Ottobre 2025

Ottobre 2025

Dicembre 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 CAPACITA'  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# 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



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# 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**

**PON** GOVERNANCE  
E CAPACITA'  
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.



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# Ambiti tematici - Sezioni del questionario

1.  
Informazioni  
generali

2. Gestione  
politiche del  
personale e  
PIAO

3. Gestione  
risorse  
umane –  
organizzazio  
ne interna

4. Servizi di  
supporto ai  
Comuni  
nelle  
politiche del  
personale

5.  
Formazione  
e crescita  
delle  
competenze

## 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



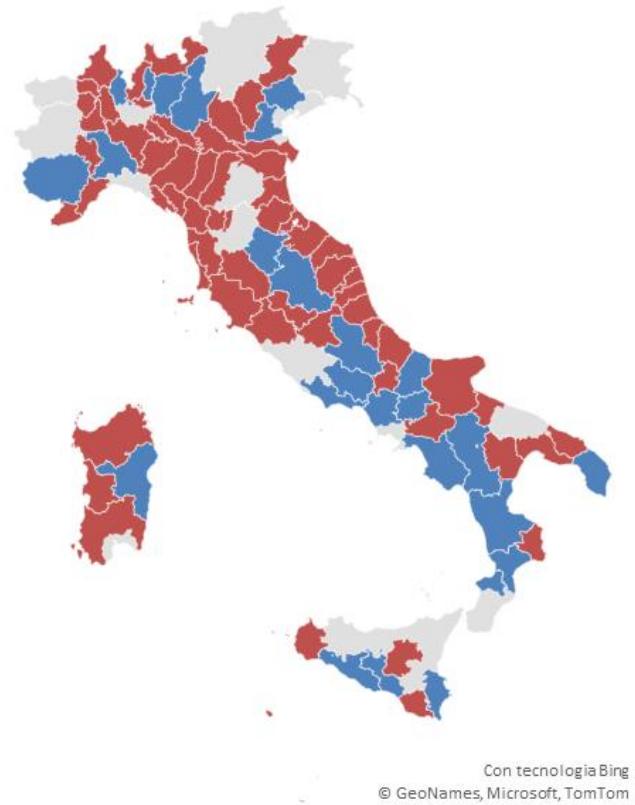
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



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



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

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**.

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



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



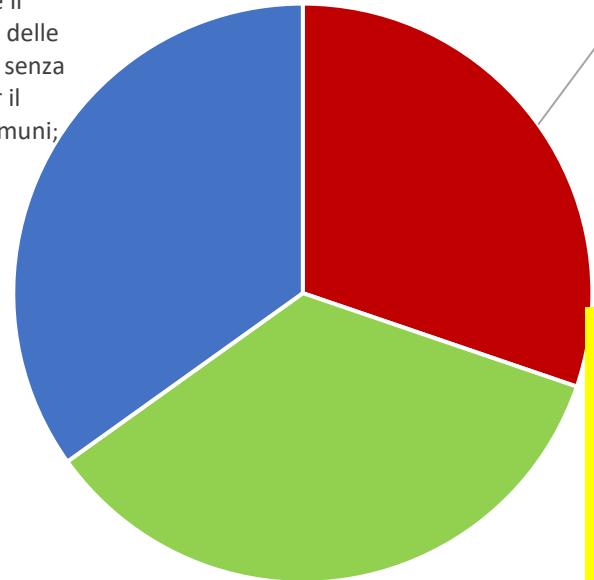
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica



# 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%)

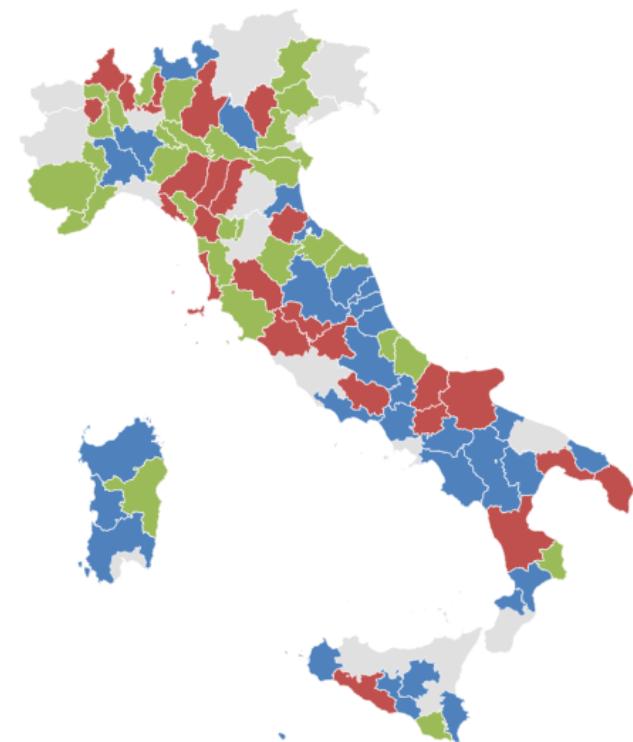
**Percentuale sul totale**

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



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 CAPACITA'  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

Con tecnologia Bing  
© GeoNames, Microsoft, TomTom

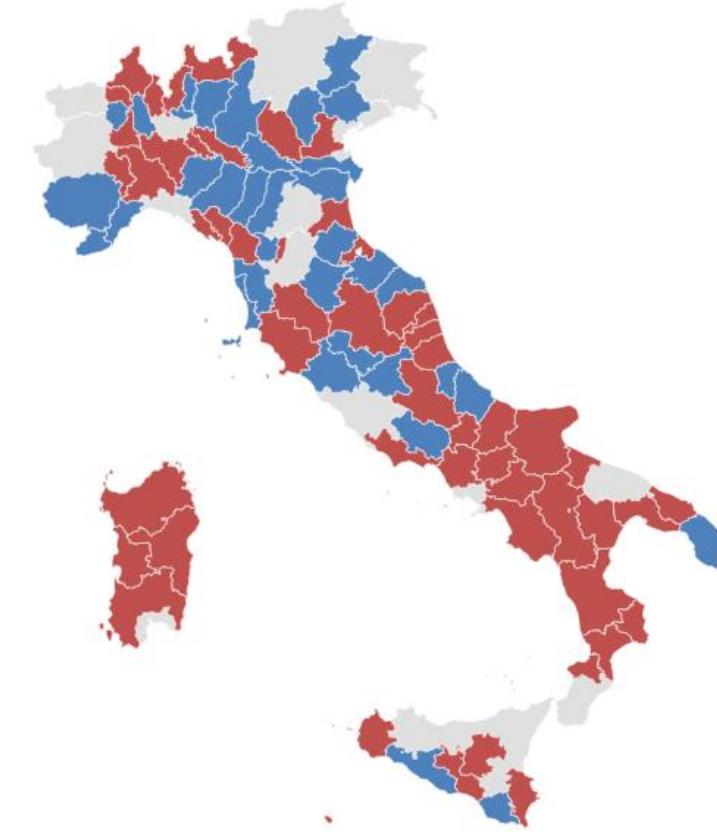
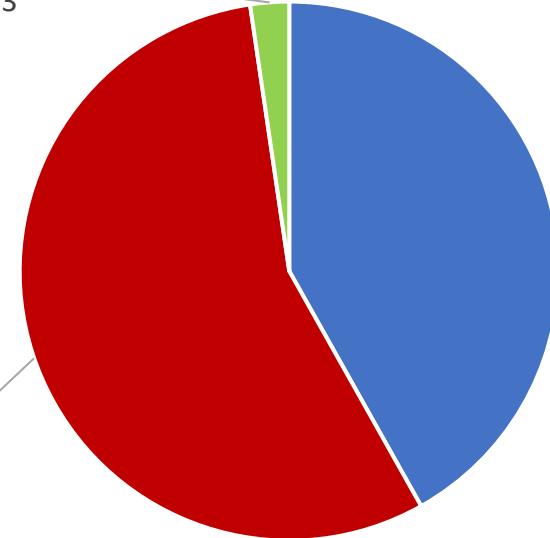
# La Provincia ha convenzioni attive in materia di gestione delle politiche del personale con Comuni del proprio territorio? (si 42%)

*Percentuale sul totale*

non sa/ non ricorda; 2,3

no; 55,8

si; 41,9



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



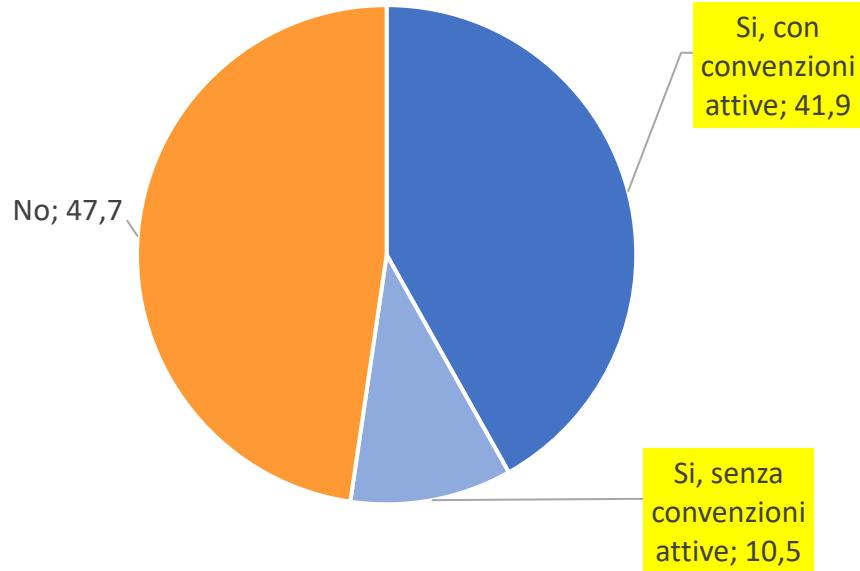
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica

**pbn** GOVERNANCE  
E CAPACITA'  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

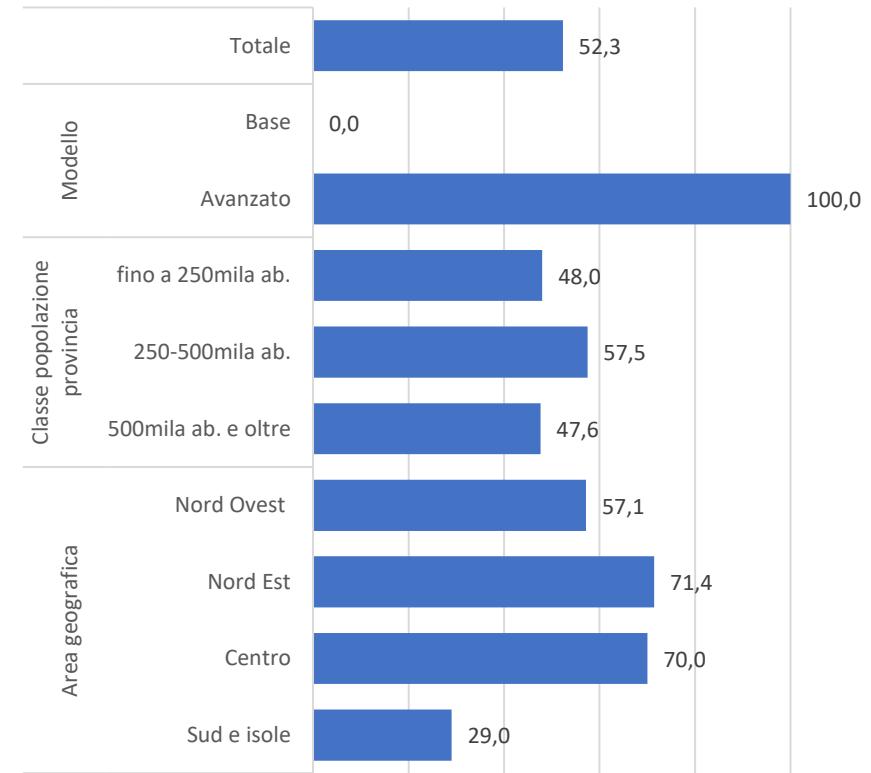
**poc** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

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

**Percentuale sul totale**

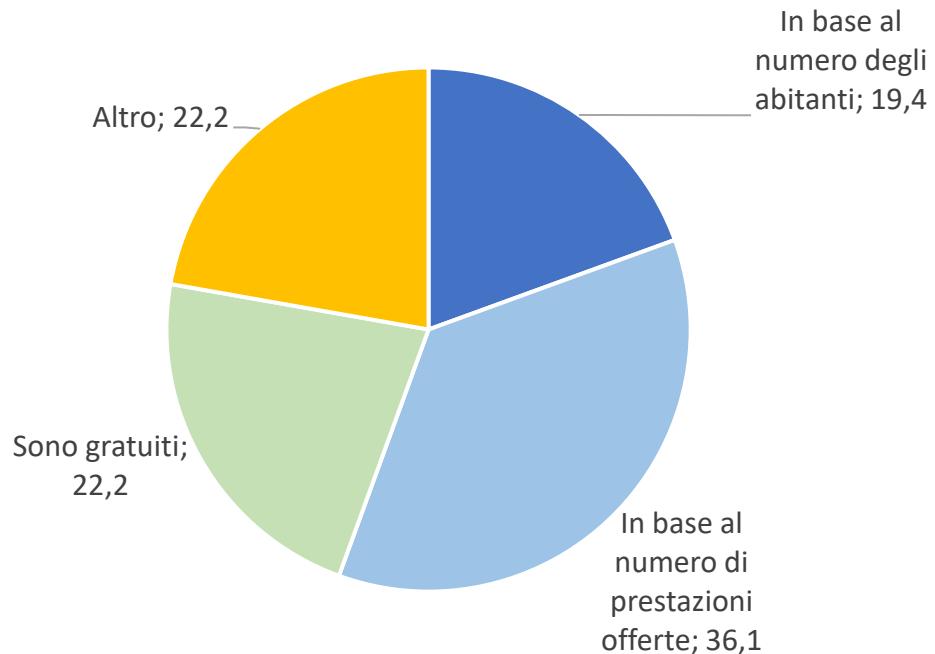


**Percentuale sul totale dei «si»**



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

*Percentuale sul totale*



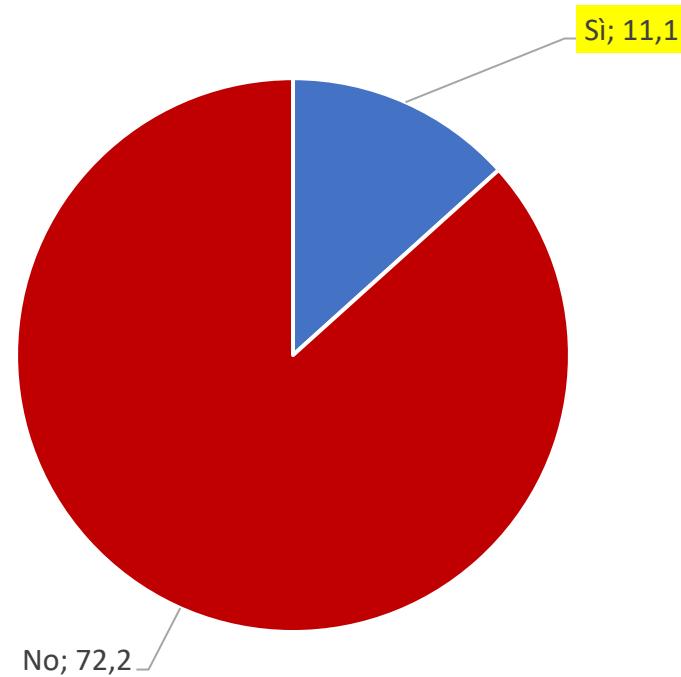
La modalità di retribuzione dei servizi da parte dei Comuni è diversificata:

- 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.

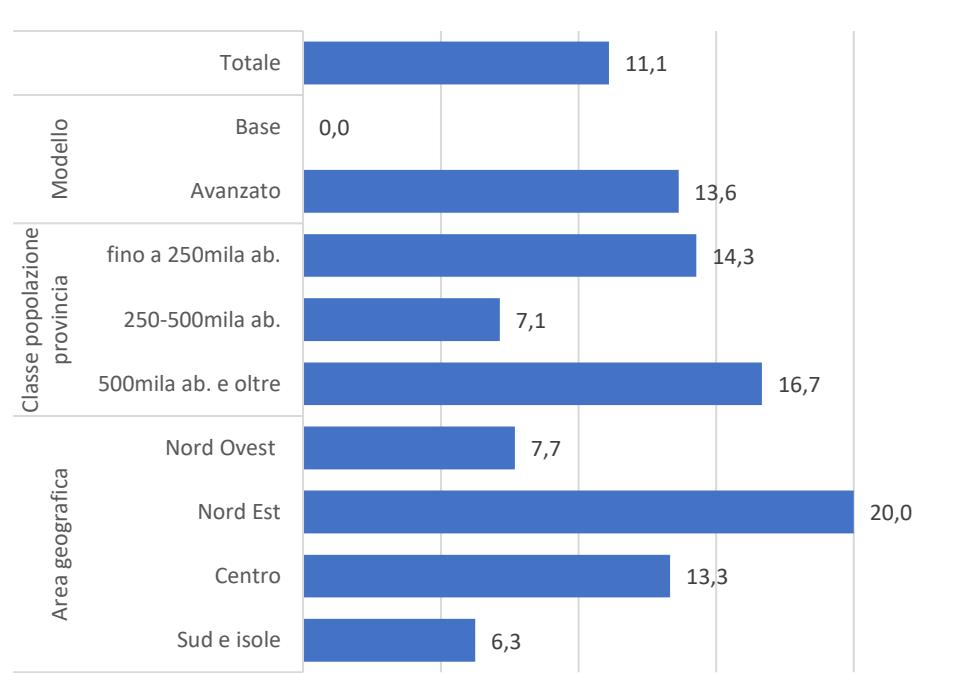


# La Provincia ha del personale dedicato esclusivamente al supporto ai servizi svolti per i Comuni?

**Percentuale sul totale**



**Percentuale sul totale dei «si»**



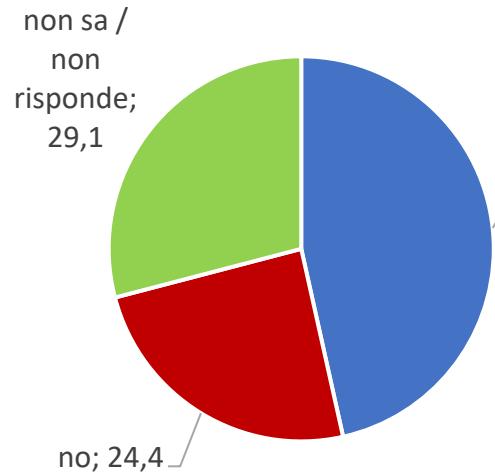
(5 Province in numeri assoluti)



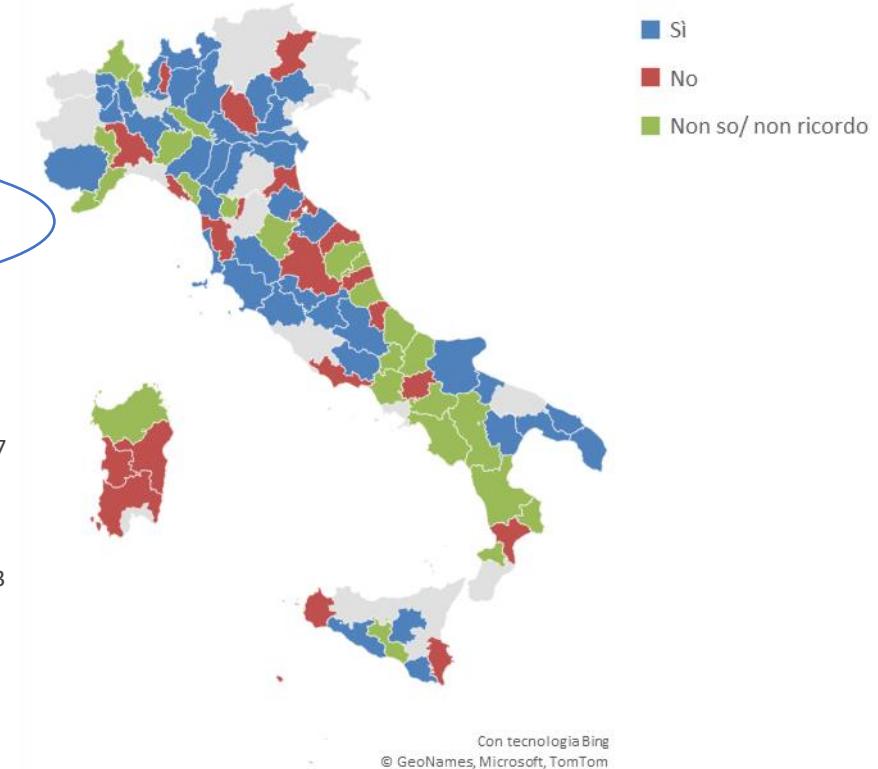
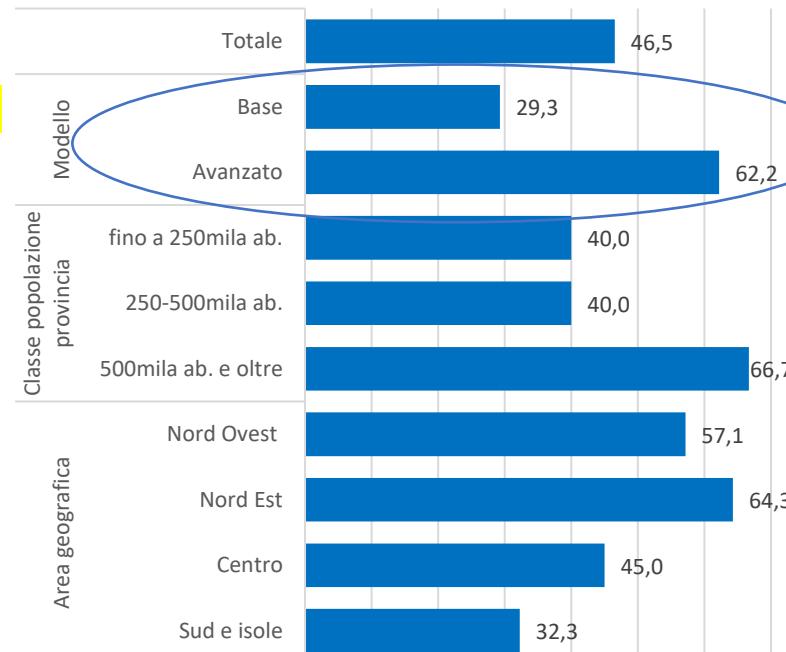
# Indipendentemente dal fatto che la Provincia eroghi o meno servizi, il 46,5% intende comunque espandere l'attività (attivarli o aumentarli)

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



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

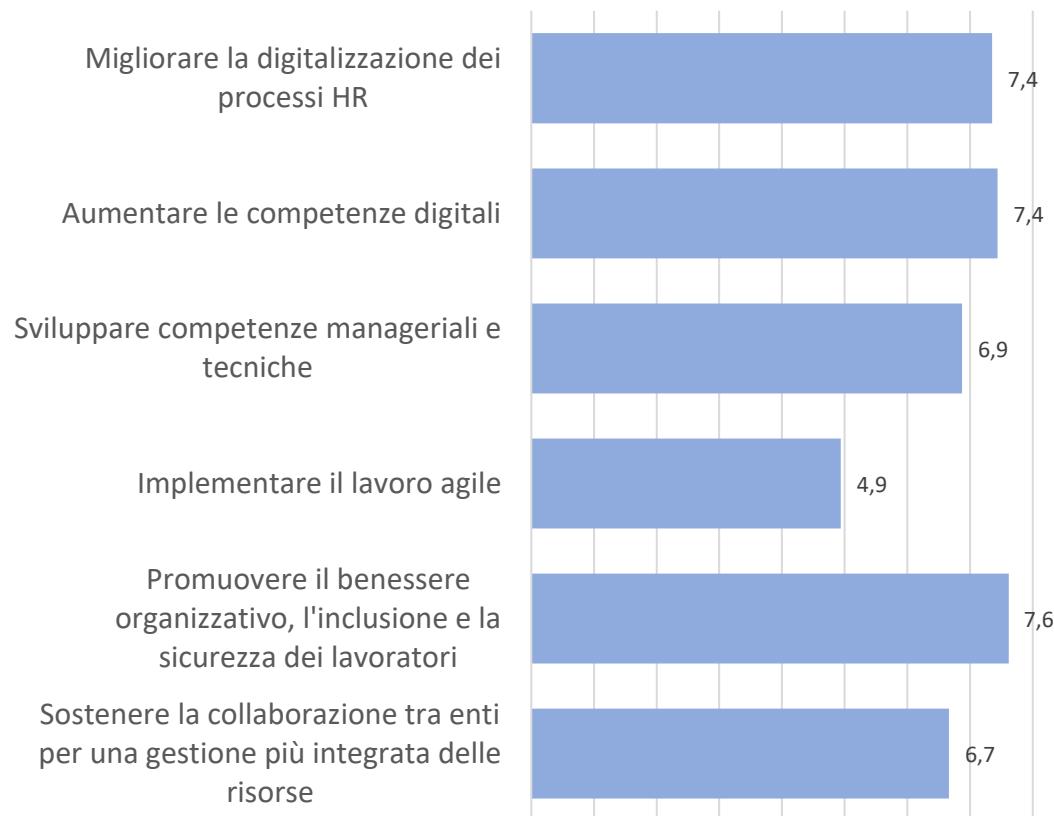


Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# 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?



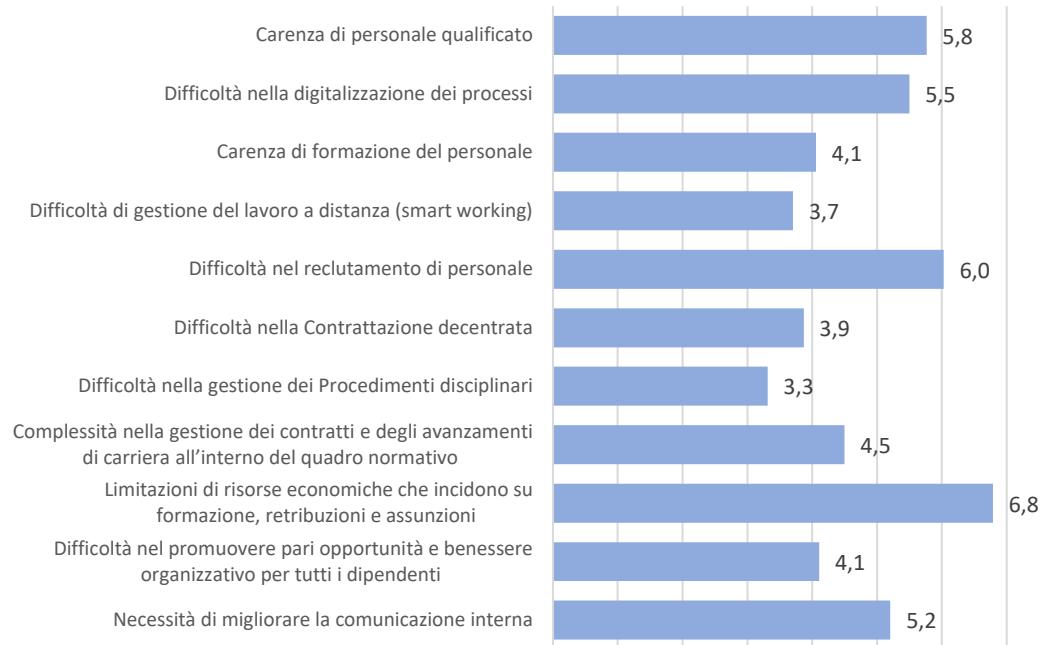
1. promuovere il benessere organizzativo e la sicurezza dei lavori;
2. migliorare la digitalizzazione dei processi HR;
3. aumentare le competenze digitali
4. sviluppare le competenze tecniche e manageriali;
5. sostenere la collaborazione tra enti per una gestione più integrata delle risorse.



# 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)*

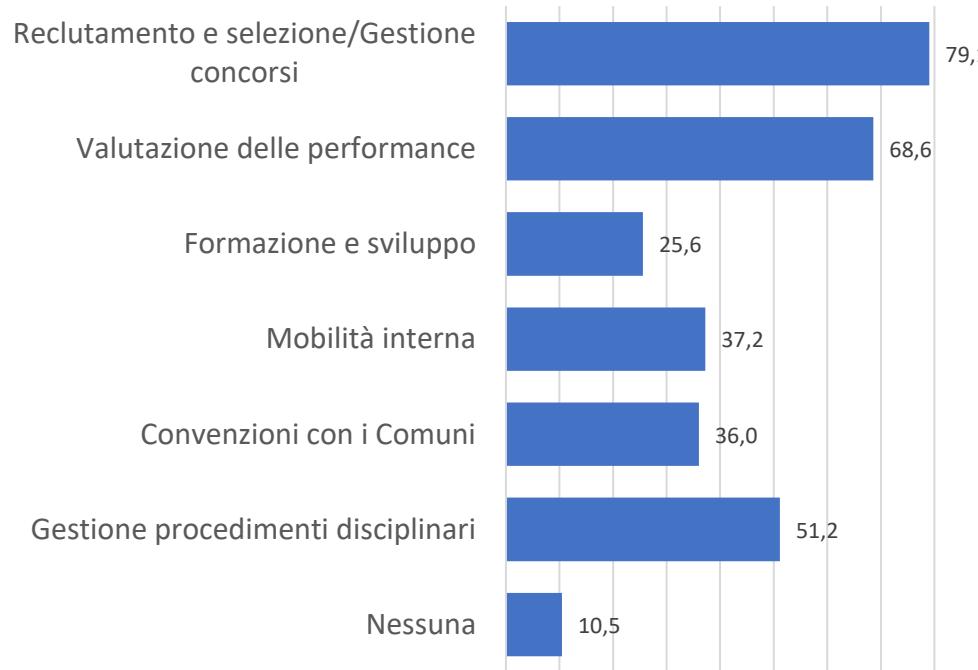


1. limitazione delle risorse economiche ;
2. difficoltà nel reclutamento ;
3. carenza di personale qualificato;
4. difficoltà nella digitalizzazione dei processi;
5. necessità di migliorare la comunicazione interna.



# Quali procedure di gestione del personale sono formalizzate e standardizzate?

*Percentuale sul totale (risposta multipla)*



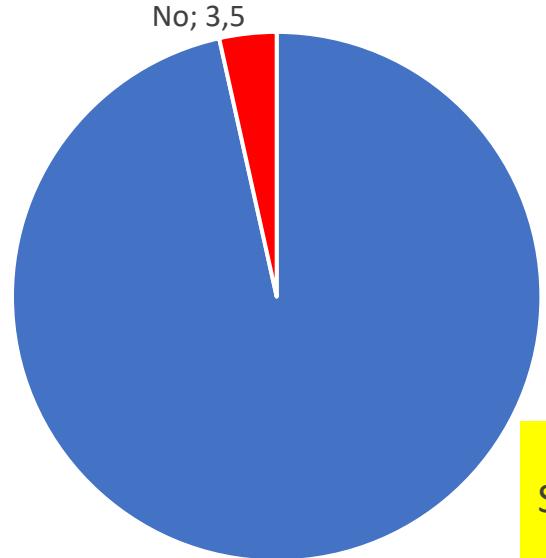
1. reclutamento e selezione o gestione dei concorsi;
2. valutazione delle performance;
3. gestione dei procedimenti disciplinari;
4. mobilità interna;
5. convenzioni con i comuni;
6. formazione.



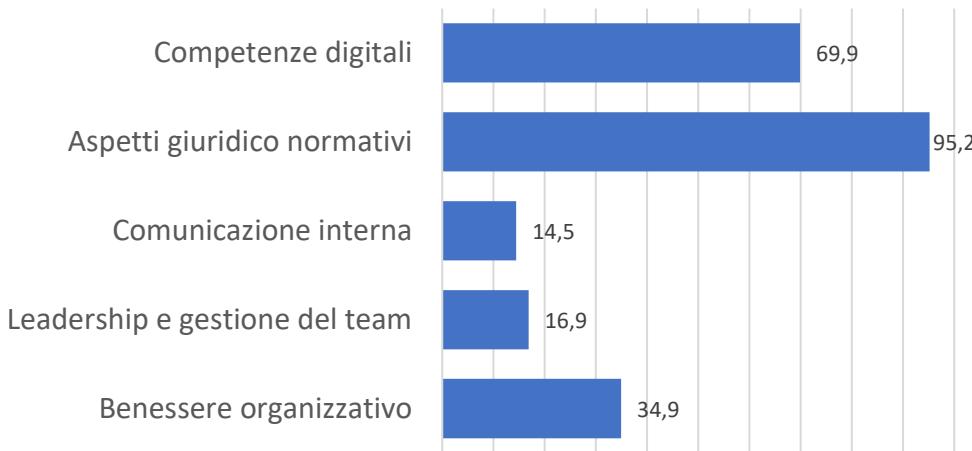
# Ambiti prioritari e modalità di gestione della formazione

Ha erogato formazione nell'ultimo anno?

*Percentuale sul totale*



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

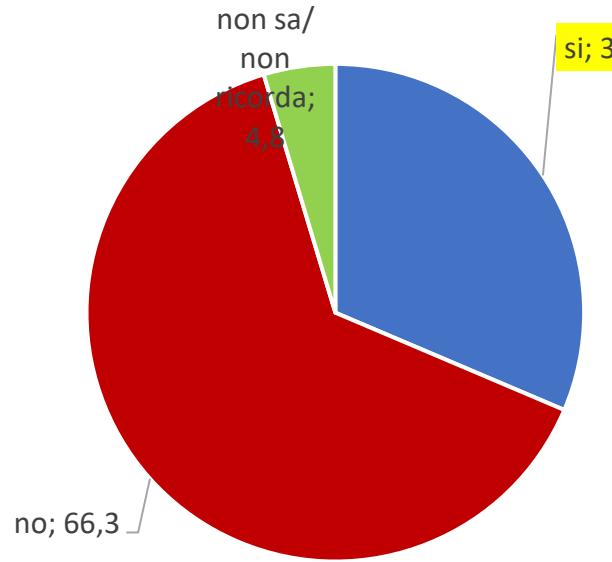


**La formazione viene gestita (percentuale sul totale, risposta multipla) :**

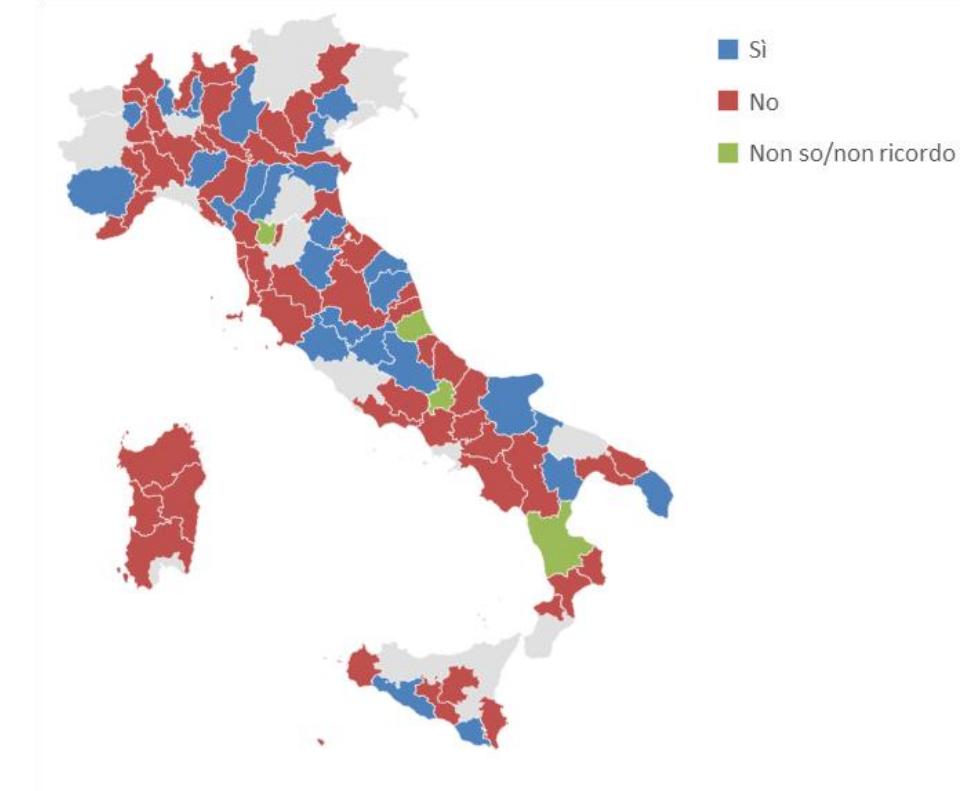
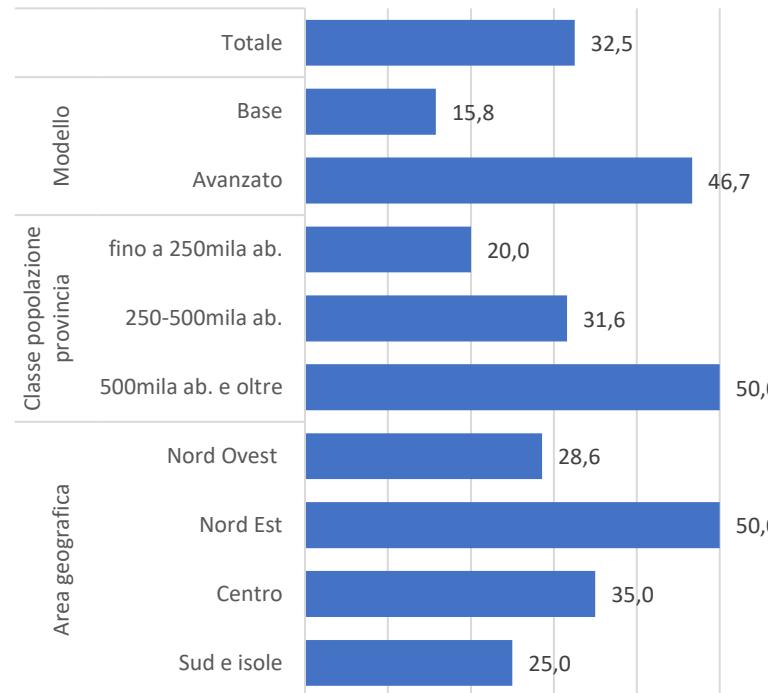


# La formazione viene erogata anche ai Comuni del territorio?

**Percentuale sul totale**



**Percentuale sul totale dei «si»**



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 CAPACITA  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

## 2. Individuazione e definizione dei modelli



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



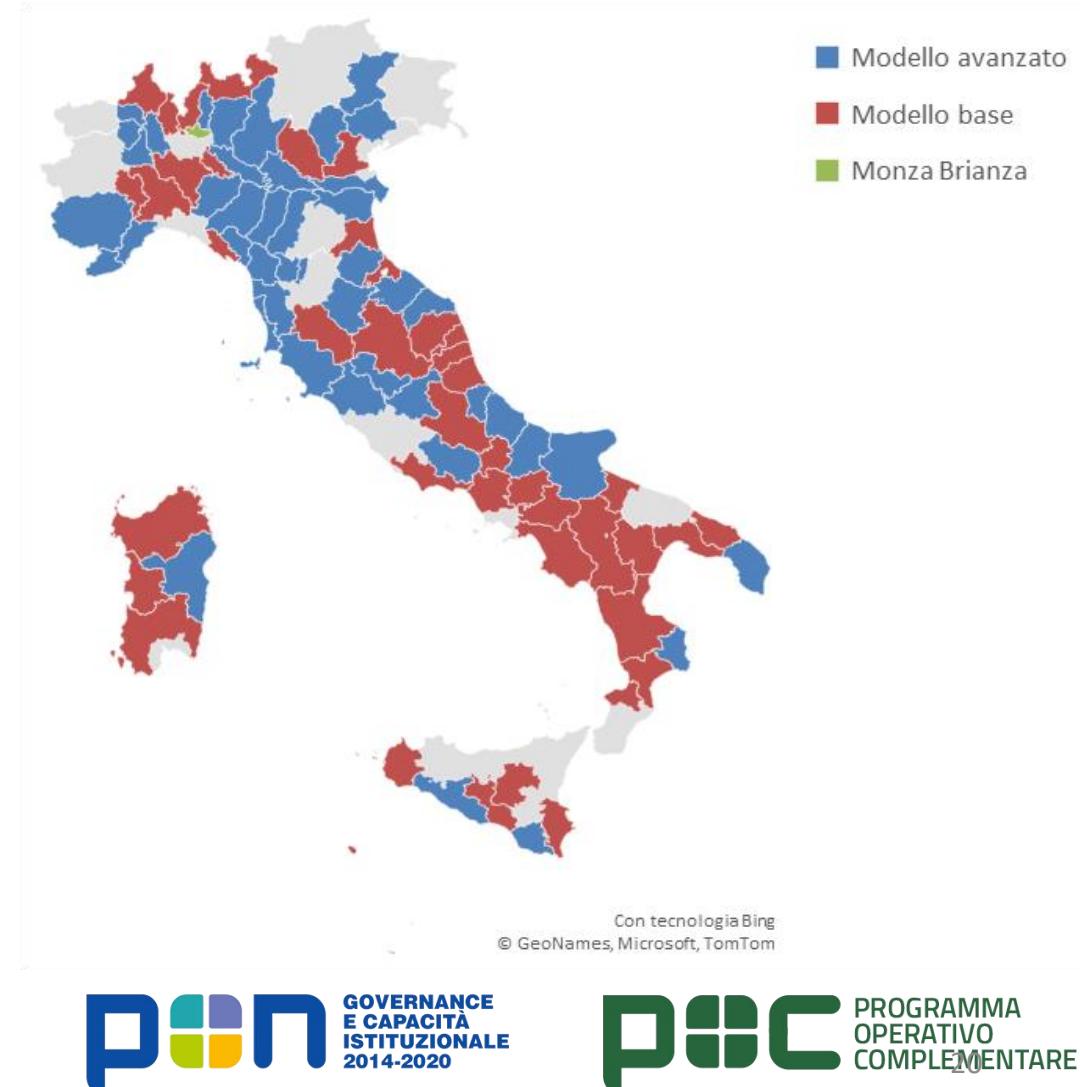
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

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

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# 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).



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 CAPACITA  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# Ripartizione province per i modelli

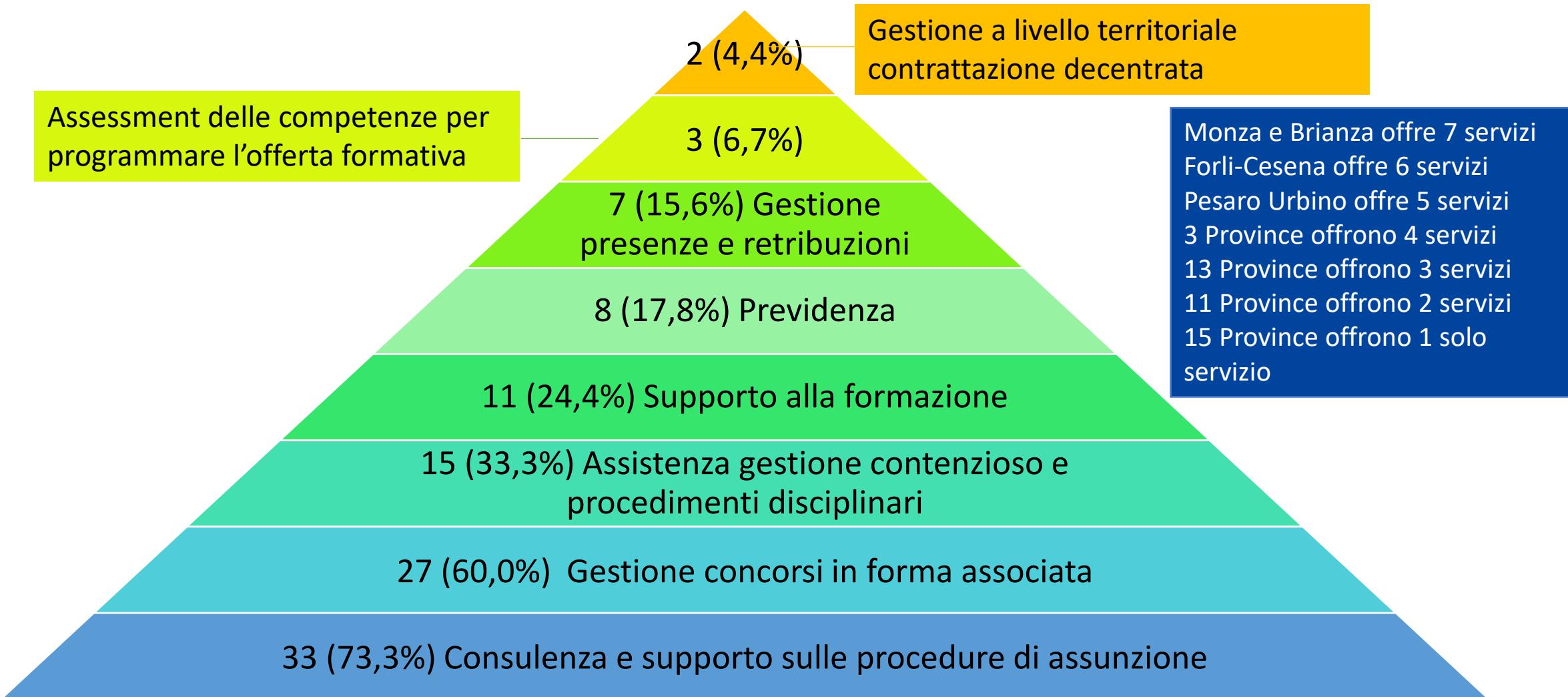
Modello Base (non servizi attivi)		
Cluster 1: Servizi ai Comuni Non Prioritari		Cluster 2: Servizi ai Comuni Prioritari
Alessandria	Oristano	Asti
Ascoli Piceno	Pavia	Benevento
Avellino	Perugia	Como
Barletta-Andria-Trani	Potenza	Cosenza
Brindisi	Rimini	La Spezia
Caltanissetta	Salerno	Lodi
Caserta	Sassari	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 rappresentanti 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.

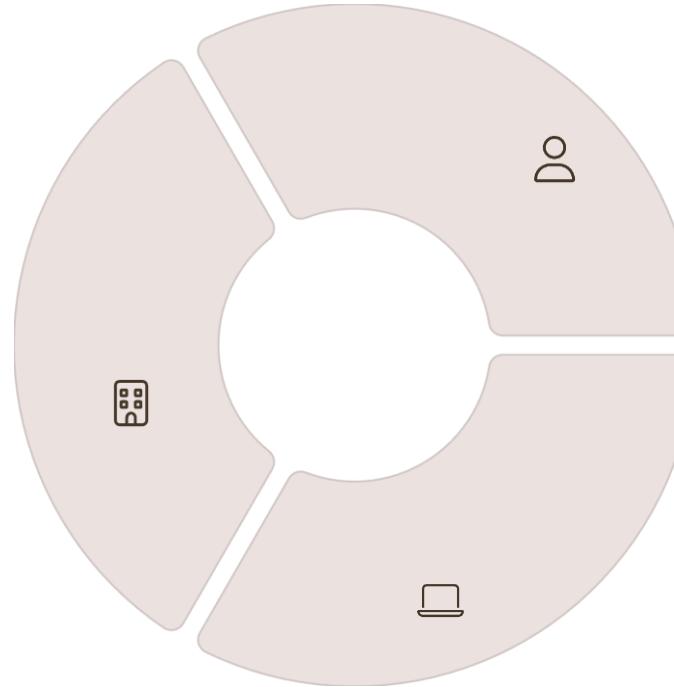


# Il Modello Base - Staffing e competenze

## 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.



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



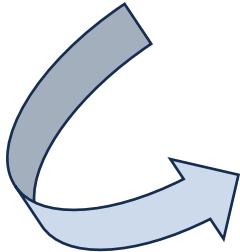
Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



# Il Modello Base - Processi e Digitalizzazione

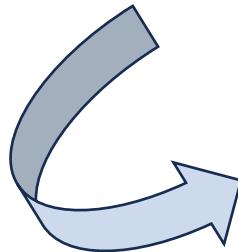
## Processi Non Formalizzati

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

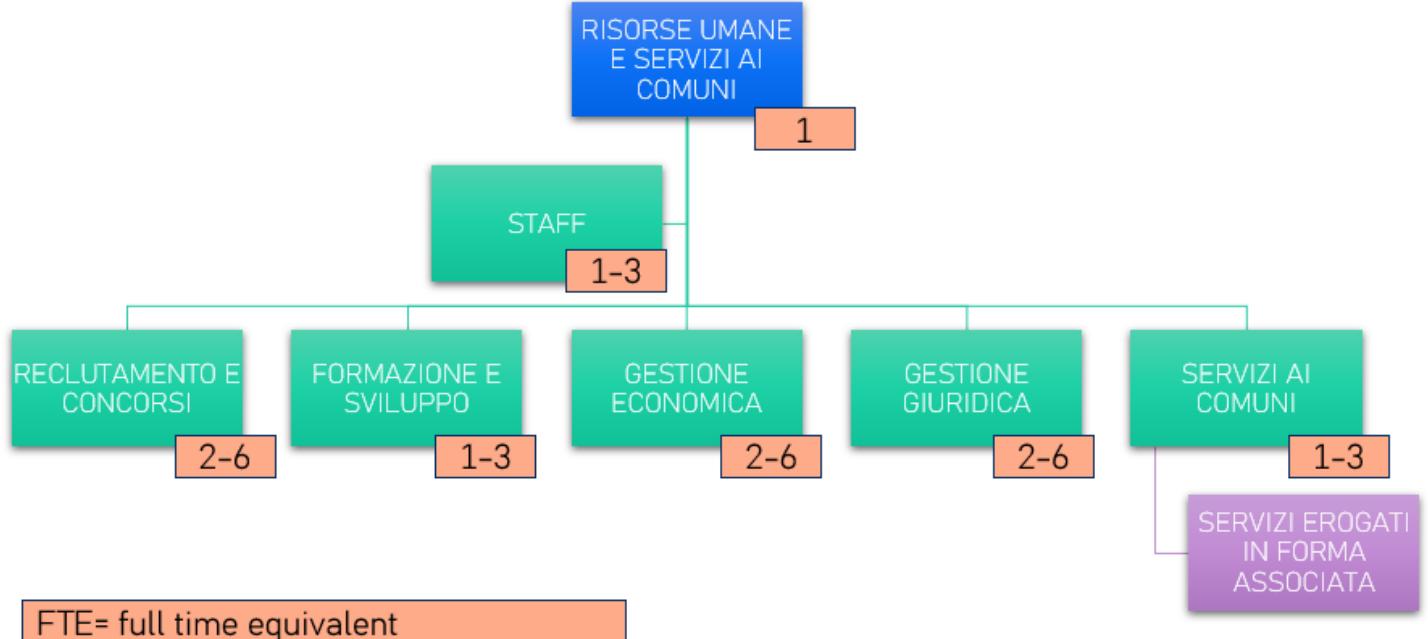
Reclutamento: 2-6 FTE

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



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica



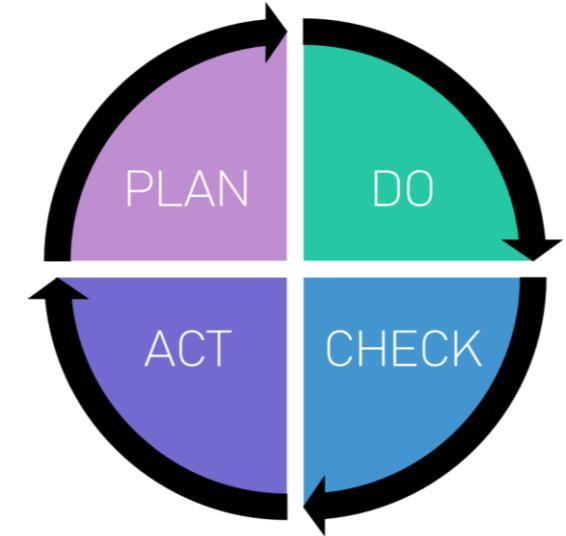
GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# 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 sistematico.

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.



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



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

### 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

**pbn** GOVERNANCE  
E CAPACITA'  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

**poc** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# 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 supporto della gestione centralizzata e standardizzata dei Servizi



7

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



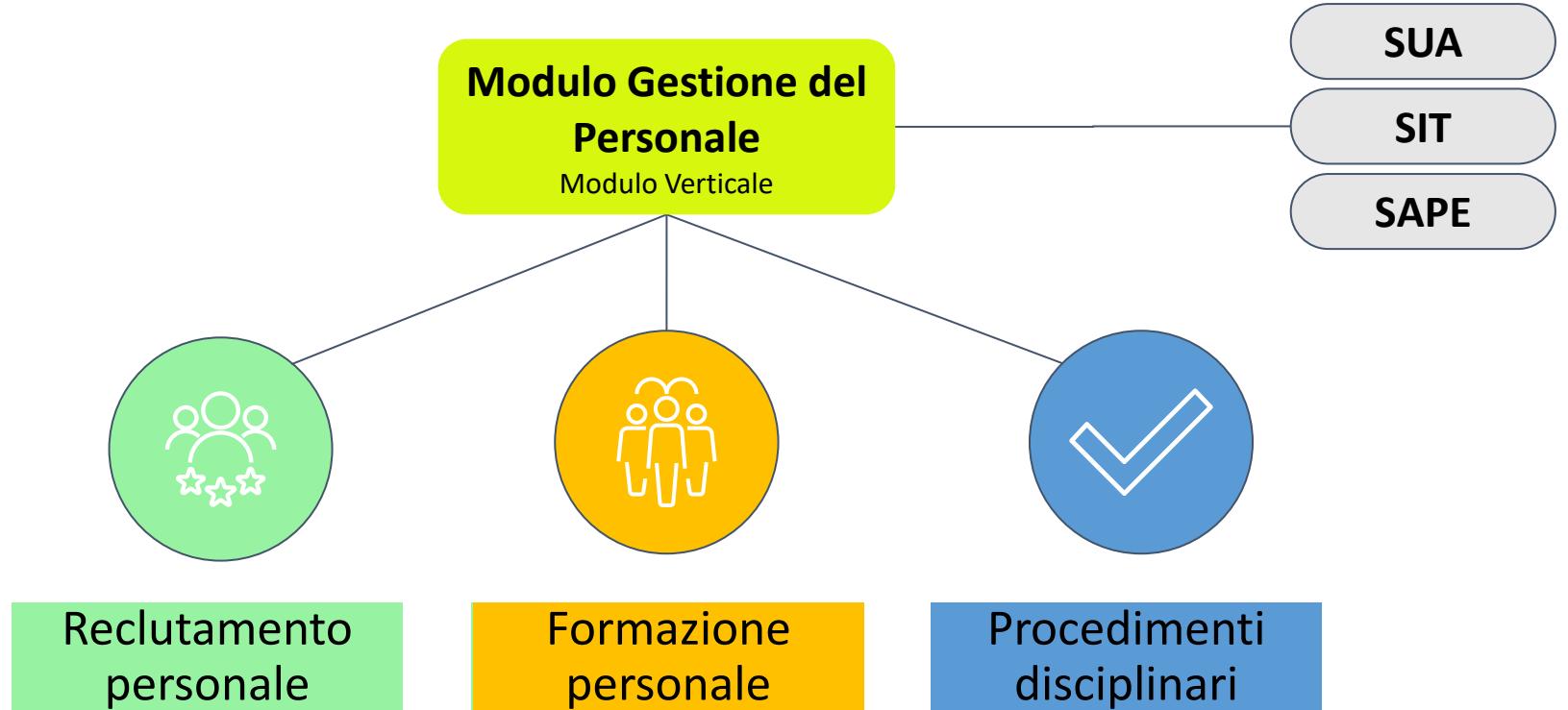
8

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



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 CAPACITA  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

# 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**

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

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE