



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
Polo formativo provinciale

Sommario

<u>PREMESSA</u> -----	3
0.1 <u>Finalità del Project work</u> -----	4
0.2 <u>Gruppo di lavoro</u> -----	5
0.3 <u>Struttura del Project work</u> -----	6
<u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u> -----	7
1.1 <u>Analisi del contesto di partenza</u> -----	7
1.2 <u>Mappatura dei processi attuali</u> -----	9
1.3 <u>Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u> -----	9
<u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u> -----	13
2.1 <u>Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u> -----	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 <u>Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u> -----	13
2.3 <u>Processi e strumenti del modello a tendere</u> -----	15
<u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u> -----	20
3.1 <u>Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u> -----	20
3.2 <u>Risorse, tempi e responsabilità</u> -----	20
3.3 <u>Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u> -----	24
<u>CONCLUSIONI</u> -----	27

Premessa

Di seguito sono riportate alcune indicazioni operative a supporto dell'elaborazione del Project Work.

La struttura di base del documento – articolata in Sezioni e paragrafi – è comune a tutte le Province partecipanti e deve essere mantenuta invariata, sia nella struttura sia nella denominazione dei paragrafi. Questa scelta è finalizzata a facilitare l'analisi comparata dei Project Work e la restituzione degli esiti prevista nelle fasi successive del progetto.

All'interno di ciascun paragrafo, le Province sono libere di sviluppare i contenuti nel modo ritenuto più opportuno, in coerenza con il proprio contesto organizzativo e con lo stato di avanzamento del lavoro progettuale. È possibile, se necessario, lasciare alcuni paragrafi non compilati qualora il gruppo di lavoro non abbia ancora maturato le decisioni utili a definirne i contenuti. Il Project Work è infatti concepito come uno strumento di supporto al progetto di implementazione del servizio, e non come un adempimento formale o un fine in sé.

La sezione di Premessa contiene parti di testo preimpostate, pensate per facilitare un primo approccio alla redazione del documento. Tali testi possono essere liberamente modificati e integrati da ciascuna Provincia.

Le parti di testo riportate in corsivo nel documento (comprese le presenti note editoriali) hanno la funzione di fornire indicazioni operative e strumenti di supporto alla riflessione del gruppo di lavoro. Questi testi non sono destinati a rimanere nella versione finale del Project Work e dovranno pertanto essere eliminati una volta completata l'elaborazione del documento.

In particolare, nei paragrafi delle Sezioni e delle Conclusioni sono presenti:

- *le **domande progettuali**, pensate come guida alla riflessione del gruppo di lavoro nelle diverse fasi di elaborazione del progetto. Le domande traggono origine dagli elementi trasversali emersi dalle esperienze delle Province coinvolte nei focus group e non devono essere considerate come una checklist o come quesiti a cui rispondere in modo puntuale e analitico, ma come spunti utili a orientare le scelte progettuali;*
- *gli **spunti dalle esperienze presentate nei focus group**, che comprendono domande progettuali specifiche per ciascun ambito di servizio (selezione del personale, procedimenti disciplinari, formazione), nonché riflessioni ed elementi di attenzione emersi dalle esperienze delle Province partecipanti;*
- *le **Idee e strumenti da PromoPA**, che richiamano suggerimenti metodologici e strumenti operativi contenuti nel report **“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” (Report PromoPA). Nel format tali elementi sono presentati in forma sintetica, con l’indicazione dei riferimenti utili per eventuali approfondimenti;

- i **Suggerimenti metodologici per la compilazione** forniscono idee e spunti su alcuni aspetti metodologici che il gruppo di lavoro dovrebbe presidiare nell’analisi e nella elaborazione delle informazioni richieste in ogni step di sviluppo del project work.

Tutti questi elementi sono da intendersi come strumenti di supporto alla riflessione e alla progettazione e non come vincoli obbligatori da rispettare. Essi non devono essere riportati nella versione finale del Project Work elaborata dalla Provincia.

Finalità del Project work

Il Project Work si inserisce nel percorso di accompagnamento previsto dalla Fase 3 del progetto **Progetto «PROVINCE & COMUNI» Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”**, finalizzato a supportare le Province nell’implementazione di servizi associati per la gestione del personale a supporto dei Comuni.

Il Project Work rappresenta uno strumento di lavoro e di sintesi, attraverso il quale la Provincia è chiamata a:

- analizzare in modo strutturato lo stato attuale dell’organizzazione e dei propri processi;
- definire un modello a tendere coerente con i bisogni del territorio, le competenze disponibili e gli indirizzi strategici dell’Ente;
- individuare un piano di implementazione realistico, sostenibile e monitorabile nel tempo.

Il documento è stato elaborato seguendo una struttura comune a tutte le Province partecipanti, al fine di favorire la comparabilità delle esperienze e la restituzione degli esiti prevista nella Fase 4 del Progetto.

All’interno di questo quadro condiviso, la Provincia è invitata a sviluppare i contenuti del Project Work in funzione del proprio contesto organizzativo, del livello di maturità raggiunto e delle specificità del gruppo di lavoro di riferimento.

Il Project Work non costituisce una mera descrizione delle attività svolte, ma uno strumento di progettazione guidata, orientato a esplicitare scelte, priorità, ipotesi di sviluppo e condizioni preliminari di fattibilità, valorizzando anche gli spunti emersi dalle esperienze presentate nei focus group della Fase 2 e gli strumenti metodologici messi a disposizione dal progetto.

Gruppo di lavoro

Il Project Work è stato elaborato da un gruppo di lavoro interno al Settore Servizi Finanziari e Risorse Umane della Provincia di Como, costituito al fine di assicurare un presidio integrato delle competenze organizzative, gestionali e tecniche necessarie alla definizione del modello di servizio in materia di formazione del personale.

Il gruppo di lavoro ha operato valorizzando, in una logica di stretta collaborazione, le professionalità presenti nei servizi competenti in materia di sviluppo delle risorse umane e di gestione del personale, con l'obiettivo di garantire una lettura completa del contesto organizzativo, dei processi in essere e delle prospettive di evoluzione del servizio.

Il referente del Project Work è il titolare di incarico di Elevata Qualificazione presso il Servizio Sviluppo Risorse Umane, che ha curato il coordinamento operativo dei lavori, il raccordo tra i componenti del gruppo e la sistematizzazione dei contenuti progettuali.

COGNOME	NOME	SETTORE	SERVIZIO	INCARICO	PROFILO PROFESSIONALE
ROSSINI	MARIA LETIZIA	S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE		DIRIGENTE	Dirigente
FALANGA	VINCENZO	S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE	S2.29 SERVIZIO SVILUPPO RISORSE UMANE	E.Q.	Funzionario direttivo amministrativo
RUSCONI	SONIA	S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE	S2.08 SERVIZIO PERSONALE-ECONOMATO E PROVVEDITORATO	E.Q.	Funzionario direttivo contabile
FRIGERIO	MARICA	S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE	S2.29 SERVIZIO SVILUPPO RISORSE UMANE		Istruttore ai servizi amministrativi
TUCCIA	MARIANNA	S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE	S2.08 SERVIZIO PERSONALE-ECONOMATO E PROVVEDITORATO		Istruttore ai servizi amministrativi

La composizione del gruppo ha consentito di integrare competenze di direzione, coordinamento, gestione amministrativa e supporto istruttorio, assicurando un approccio multidisciplinare nell'elaborazione del Project Work e nella definizione delle ipotesi di sviluppo del servizio.

Struttura del Project work

Il documento è articolato in tre Sezioni principali, che riflettono le diverse fasi del percorso di lavoro svolto nel corso della Fase 3 del progetto:

- la **Sezione 1 – Lo stato dell'arte**, dedicata all'analisi del contesto di partenza, dei processi attuali e delle principali criticità;
- la **Sezione 2 – Il modello a tendere**, finalizzata a descrivere il modello organizzativo e operativo che la Provincia intende sviluppare;
- la **Sezione 3 – Il piano di implementazione**, orientata a definire le azioni, le risorse, i tempi e le modalità di monitoraggio necessari per rendere operativo il modello.

Lo Stato dell'arte

Analisi del contesto di partenza

L'attivazione del servizio di **Polo Formativo Provinciale** nel contesto della Provincia di Como risponde a una convergenza di esigenze strategiche, organizzative e normative che rendono oggi non più rinviabile la costruzione di un sistema coordinato di formazione a supporto degli enti locali del territorio.

La scelta si inserisce innanzitutto in un quadro programmatico chiaro e formalizzato. Con l'approvazione del PIAO 2026–2028, la Provincia ha individuato uno specifico obiettivo di performance – “Polo Formativo Provinciale” – assegnato al Settore Servizi Finanziari e Risorse Umane. Tale obiettivo rappresenta il primo passo verso la definizione di un modello stabile e strutturato di gestione della formazione a livello sovracomunale. In questa fase iniziale, l'organizzazione di almeno quattro giornate formative rivolte a dipendenti e amministratori locali costituisce un risultato concreto e misurabile, ma anche una sperimentazione operativa su cui costruire un sistema più ampio e consolidato.

L'esigenza di attivare oggi questo servizio è strettamente connessa al contesto di profonda trasformazione della pubblica amministrazione. Le innovazioni introdotte dal PNRR, le riforme in materia di contabilità economico-patrimoniale, la crescente digitalizzazione dei processi e le evoluzioni contrattuali del comparto enti locali richiedono competenze sempre più aggiornate e specialistiche. In questo scenario, molti Comuni – in particolare quelli di piccole dimensioni – non dispongono delle risorse organizzative e professionali necessarie per affrontare autonomamente tali cambiamenti, determinando un fabbisogno formativo diffuso, continuo e difficilmente sostenibile attraverso iniziative isolate.

A questa criticità si affianca la frammentazione dell'offerta formativa, spesso caratterizzata da iniziative disomogenee, costi elevati e contenuti non sempre coerenti con i bisogni specifici degli enti locali. L'assenza di un coordinamento a livello provinciale comporta una dispersione di risorse e una ridotta efficacia complessiva degli interventi. Il Polo Formativo si propone quindi come strumento di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta, in grado di garantire maggiore omogeneità, accessibilità e aderenza alle esigenze reali del territorio.

In questo quadro, assume particolare rilievo il ruolo istituzionale della Provincia, sempre più orientato al supporto e al coordinamento dei Comuni. In un territorio caratterizzato da una forte frammentazione amministrativa, la Provincia può svolgere una funzione di “hub” territoriale, capace di aggregare la domanda formativa, promuovere economie di scala e favorire la diffusione di buone pratiche. Il Polo Formativo si configura quindi non solo come un servizio, ma come uno strumento strategico di rafforzamento della capacità amministrativa complessiva.

L'attivazione del servizio consente inoltre di intercettare una domanda che, pur non essendo sempre formalizzata, è chiaramente presente. Le esperienze formative realizzate negli anni precedenti hanno evidenziato, anche attraverso riscontri informali dei partecipanti, l'esigenza di una gestione della formazione strutturata e coordinata in capo alla Provincia. In questa prospettiva, le prime giornate formative rappresentano non solo una risposta immediata, ma anche un'occasione per consolidare relazioni istituzionali, raccogliere fabbisogni e orientare lo sviluppo futuro del servizio.

Un ulteriore elemento di forza è rappresentato dalla presenza di esperienze già attive di collaborazione interistituzionale, come il servizio di gestione delle gare attraverso la stazione appaltante provinciale. Tali esperienze costituiscono una base solida su cui costruire il Polo Formativo, in quanto hanno già favorito lo sviluppo di relazioni tra enti e la sperimentazione di modelli di servizio associato.

Le caratteristiche strutturali del territorio rafforzano ulteriormente la necessità dell'intervento. La Provincia di Como è caratterizzata da un elevato numero di Comuni (oltre 140), prevalentemente di piccole dimensioni, con strutture amministrative limitate e personale chiamato a gestire una pluralità di funzioni. Solo pochi centri, come Como, presentano dimensioni più rilevanti. A ciò si aggiunge una conformazione geografica complessa – tra aree lacustri, montane e territori di confine con la Svizzera – che incide sull'accessibilità ai servizi e richiede modalità flessibili di erogazione, anche attraverso strumenti digitali.

In questo contesto, emerge una crescente domanda – sia esplicita sia latente – di servizi associati, in particolare nei settori ad alta complessità tecnica come la gestione del personale, la formazione e l'adeguamento normativo. Tuttavia, tale domanda è spesso frammentata e necessita di essere intercettata e organizzata attraverso un'azione proattiva della Provincia.

In sintesi, il Polo Formativo Provinciale rappresenta una risposta concreta a un contesto caratterizzato da elevata complessità normativa, limitata capacità organizzativa degli enti locali e assenza di un sistema formativo coordinato. L'iniziativa, prevista nel PIAO 2026–2028, costituisce un primo passo operativo ma al tempo stesso strategico, finalizzato a costruire nel tempo un modello stabile di supporto formativo, capace di rafforzare le competenze, migliorare la qualità dell'azione amministrativa e promuovere una maggiore integrazione tra gli enti del territorio.

Mappatura dei processi attuali

Il servizio di **Polo Formativo Provinciale** risulta già operativo e si configura sin da questa fase iniziale come un servizio aperto non solo all'Amministrazione provinciale, ma anche ai Comuni e, più in generale, agli enti del territorio.

In particolare, l'attività non è rimasta confinata a una dimensione interna, ma è stata impostata con una chiara vocazione sovracomunale, coerente con l'obiettivo strategico delineato nel PIAO 2026-2028. La Provincia di Como ha infatti avviato concretamente le prime iniziative formative, rendendo il servizio immediatamente accessibile agli enti locali e favorendo la partecipazione sia di personale dipendente sia di amministratori.

A conferma dell'effettiva operatività del servizio, è già stato organizzato un primo evento formativo dedicato al tema del contratto delle funzioni locali, con un focus sia sul comparto sia sulla dirigenza. L'iniziativa ha visto il coinvolgimento di un docente qualificato proveniente da ARAN, garantendo così un elevato livello tecnico dei contenuti e un allineamento diretto con le più recenti evoluzioni normative e contrattuali.

Questo primo intervento rappresenta un passaggio significativo sotto diversi profili. Da un lato, dimostra la capacità organizzativa della Provincia nel promuovere e realizzare iniziative formative di qualità; dall'altro, evidenzia la volontà di costruire un sistema aperto e inclusivo, in grado di rispondere ai fabbisogni di aggiornamento professionale degli enti locali del territorio.

Il servizio, pertanto, non si limita a una funzione interna di aggiornamento del personale provinciale, ma si pone fin dall'origine come piattaforma territoriale di supporto alla formazione, favorendo la condivisione di conoscenze, l'uniformità interpretativa delle norme e il rafforzamento delle competenze amministrative. In questa prospettiva, l'apertura ai Comuni e agli altri enti rappresenta un elemento qualificante del modello, coerente con il ruolo della Provincia di Como quale soggetto di coordinamento e supporto istituzionale.

L'assetto organizzativo attuale del **Polo Formativo Provinciale** della Provincia di Como si configura, in questa fase iniziale, come un modello operativo snello ma già strutturato, finalizzato a garantire l'erogazione efficace delle prime attività formative e, al contempo, a porre le basi per un futuro sviluppo più articolato del servizio.

Il modello organizzativo adottato prevede, innanzitutto, una programmazione delle attività formative centrata sull'individuazione di specifiche giornate di formazione dedicate a tematiche di interesse per gli enti locali, con particolare attenzione alle materie a maggiore impatto operativo per i Comuni. Le iniziative si svolgono prevalentemente presso le sedi della Provincia, utilizzando spazi adeguati a ospitare eventi formativi sia in presenza sia in modalità ibrida.

Un elemento qualificante dell'assetto è rappresentato dal coinvolgimento di docenti altamente qualificati, selezionati sia all'interno sia all'esterno dell'ente, sulla base di comprovate competenze tecniche e professionali. Questa scelta consente di garantire

un elevato livello dei contenuti formativi e un aggiornamento costante rispetto alle evoluzioni normative e operative della pubblica amministrazione.

*Dal punto di vista organizzativo, la gestione del servizio è affidata al **Servizio Sviluppo Risorse Umane**, che svolge un ruolo centrale nell'intero processo. In particolare, il servizio cura:*

- *la progettazione e pianificazione delle giornate formative;*
- *il coordinamento con i docenti e la gestione dei rapporti organizzativi e logistici;*
- *l'organizzazione operativa degli eventi, sia per la partecipazione in presenza sia per quella da remoto;*
- *il supporto durante lo svolgimento delle attività formative.*

Per quanto riguarda l'accesso al servizio, è stato predisposto un sistema di iscrizione strutturato tramite form dedicato, che consente la registrazione dei partecipanti sia per la modalità in presenza sia per la partecipazione online. Tale modalità permette una gestione ordinata delle adesioni e favorisce un'ampia partecipazione, superando anche eventuali criticità legate alla distanza territoriale.

Al termine di ciascun evento formativo, il servizio provvede a completare il ciclo dell'attività attraverso:

- *la messa a disposizione della documentazione didattica utilizzata durante la formazione;*
- *il rilascio degli attestati di partecipazione, predisposti direttamente dal Servizio, quale elemento di tracciabilità e valorizzazione del percorso formativo svolto.*

Nel complesso, l'assetto organizzativo attuale si caratterizza per un'impostazione pragmatica e funzionale, orientata alla realizzazione concreta delle attività e alla costruzione progressiva di un sistema formativo provinciale. Pur trattandosi di una fase iniziale, il modello evidenzia già elementi di strutturazione chiari – programmazione, gestione centralizzata, apertura al territorio e utilizzo di modalità ibride – che costituiscono una base solida per l'evoluzione futura del servizio in una logica sempre più integrata e sistemica.

Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi

L'implementazione del Polo Formativo Provinciale nel contesto della Provincia di Como è influenzata da una serie articolata di fattori interni ed esterni che, nel loro insieme, possono sia favorire sia ostacolare lo sviluppo del servizio. Una lettura integrata di tali elementi consente di comprendere meglio le condizioni di partenza e le leve su cui agire per consolidare il modello.

Sotto il profilo interno, il principale elemento di criticità è rappresentato dalla limitata disponibilità di risorse, sia umane sia finanziarie. La Provincia, in quanto ente di secondo livello, opera in un contesto caratterizzato da vincoli strutturali che incidono sulla capacità di sviluppare e gestire servizi di area vasta. Questo comporta la necessità di progettare il Polo Formativo secondo una logica di sostenibilità, valorizzando al massimo le risorse disponibili e adottando modelli organizzativi efficienti e flessibili.

Accanto a questo limite, emergono tuttavia importanti fattori abilitanti. In primo luogo, la presenza di competenze interne qualificate, in particolare all'interno del Servizio Sviluppo Risorse Umane, rappresenta un elemento strategico per la progettazione e gestione delle attività formative. L'esperienza già maturata nella gestione di iniziative formative e di servizi trasversali costituisce una base solida su cui costruire il nuovo servizio.

Un ulteriore fattore positivo è rappresentato dall'esistenza di processi organizzativi già avviati, seppur in forma ancora non pienamente strutturata. L'esperienza concreta nella realizzazione di eventi formativi, la gestione delle iscrizioni, il coordinamento con docenti e la produzione di materiali e attestati evidenziano la presenza di un modello operativo replicabile e migliorabile.

Infine, la presenza di esperienze pregresse di servizi associati, come la gestione della stazione appaltante provinciale, dimostra la capacità dell'ente di operare in una logica sovracomunale e di costruire relazioni istituzionali con i Comuni. Questo patrimonio relazionale e organizzativo rappresenta un importante fattore facilitante per lo sviluppo del Polo Formativo.

Sul piano esterno, il quadro normativo rappresenta uno degli elementi più complessi. Le Province, a seguito delle riforme degli ultimi anni, operano in un contesto istituzionale non sempre chiaro e caratterizzato da una definizione parziale delle funzioni e delle risorse. Questa situazione può costituire un ostacolo allo sviluppo di



nuovi servizi, in quanto limita la capacità di programmazione di medio-lungo periodo e richiede un continuo adattamento alle evoluzioni normative.

Un ulteriore elemento critico è rappresentato dal livello di maturità istituzionale del sistema degli enti locali. La forte frammentazione amministrativa e la disomogeneità organizzativa dei Comuni possono rendere più complessa l'attivazione di servizi condivisi, sia per la difficoltà di coordinamento sia per la diversa capacità degli enti di partecipare attivamente a iniziative sovracomunali.

Al tempo stesso, si registra un fattore esterno fortemente favorevole: la crescente esigenza dei Comuni di accedere a servizi di supporto qualificati. In un contesto caratterizzato da continui cambiamenti normativi, carenza di personale e aumento della complessità amministrativa, gli enti locali manifestano un bisogno sempre più evidente di formazione e aggiornamento. Anche se tale domanda non è sempre formalizzata, essa emerge chiaramente dalle esperienze pregresse e rappresenta una leva fondamentale per lo sviluppo del servizio.



Il modello di servizio a tendere

Il **Polo Formativo Provinciale** della Provincia di Como si configura come un servizio a vocazione sovracomunale, specializzato nella formazione del personale e degli amministratori degli enti locali, con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento stabile e qualificato per lo sviluppo delle competenze sul territorio.

Il servizio che si intende sviluppare è un **polo provinciale della formazione**, in grado di progettare e realizzare percorsi formativi mirati alle esigenze dei Comuni. Le attività formative vengono organizzate direttamente dalla Provincia, anche attraverso il coinvolgimento degli enti locali nella rilevazione dei fabbisogni, così da garantire una reale aderenza ai bisogni operativi. In questa prospettiva, la Provincia si avvale di docenti esterni altamente qualificati, provenienti da realtà istituzionali e formative di rilievo ad esempio ARAN, UPEL e ANUTEL.

La mission del servizio è quella di **offrire un supporto formativo qualificato e accessibile ai Comuni**, integrando e rafforzando le capacità già presenti negli enti locali. Il Polo si configura quindi come un servizio aggiuntivo, volto a completare e potenziare l'offerta formativa disponibile, contribuendo al miglioramento della qualità dell'azione amministrativa e alla diffusione di competenze aggiornate e condivise.

Le prestazioni principali del servizio sono rappresentate dall'organizzazione di **giornate formative distribuite nel corso dell'anno**, dedicate a tematiche di interesse strategico e operativo per gli enti locali. Tali iniziative costituiscono il nucleo centrale dell'attività del Polo e rappresentano, nella fase attuale, lo strumento principale di erogazione del servizio.

Accanto alle attività principali, il servizio presenta ampi margini di sviluppo attraverso l'introduzione di prestazioni accessorie in grado di aumentarne il valore e l'impatto sul territorio. In particolare, si possono prevedere:

- **Servizi di consulenza e supporto tematico**, collegati agli ambiti formativi trattati (es. contratti, personale, contabilità), con possibilità di approfondimenti operativi successivi alle giornate formative;
- **Sportelli di assistenza agli enti**, anche in modalità digitale, per fornire chiarimenti e supporto su specifiche problematiche applicative;
- **Percorsi formativi strutturati e continuativi**, articolati in moduli o cicli tematici, rivolti a specifiche figure professionali (es. responsabili del personale, ragionieri, segretari);
- **Formazione specialistica e avanzata**, su tematiche ad alta complessità normativa o tecnica;
- **Piattaforme digitali di erogazione**, con contenuti on demand, materiali didattici e registrazioni delle lezioni;

- **Supporto alla programmazione formativa dei Comuni**, attraverso la rilevazione dei fabbisogni e la co-progettazione delle attività.

Questi sviluppi consentirebbero di trasformare progressivamente il Polo da semplice erogatore di eventi formativi a **centro integrato di competenze e supporto agli enti locali**.

Il servizio si rivolge potenzialmente a tutti i Comuni del territorio provinciale (oltre 140), con un obiettivo realistico, nella fase iniziale, di coinvolgimento di almeno il **35% degli enti**. Tale percentuale rappresenta una base significativa per avviare un sistema formativo diffuso e progressivamente estendibile all'intero territorio.

Nel medio-lungo periodo, il servizio potrà essere esteso anche ad altre tipologie di enti, sia all'interno del territorio provinciale sia, eventualmente, in ambiti più ampi. L'obiettivo è sviluppare una rete di collaborazioni con strutture esterne qualificate e con altri soggetti istituzionali, rafforzando il ruolo della Provincia come nodo di coordinamento e diffusione delle competenze.

Nella fase attuale, il servizio è erogato in forma aperta e non convenzionata, consentendo un accesso flessibile e immediato da parte degli enti interessati. In prospettiva, potrà essere valutata l'introduzione di forme di convenzionamento, al fine di strutturare maggiormente il servizio e garantirne la sostenibilità nel tempo.

Il valore aggiunto per gli enti aderenti risiede nella possibilità di:

- accedere a **formazione qualificata e aggiornata**, calibrata sulle esigenze operative;
- beneficiare di **economie di scala**, riducendo i costi individuali di formazione;
- disporre di un **punto di riferimento istituzionale** per l'aggiornamento professionale;
- favorire l'**uniformità interpretativa delle norme** e la diffusione di buone pratiche;
- rafforzare le competenze interne e, conseguentemente, la qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Il Polo Formativo Provinciale si propone come un servizio in evoluzione, capace di rispondere ai bisogni immediati degli enti locali e, al tempo stesso, di svilupparsi progressivamente in una logica strutturata e integrata, diventando un elemento strategico per il rafforzamento della capacità amministrativa del territorio.

Assetto organizzativo, ruoli e competenze

L'assetto organizzativo del **Polo Formativo Provinciale** della Provincia di Como, nella fase attuale di avvio, si fonda su una struttura interna già esistente, che garantisce continuità operativa e sostenibilità, pur in assenza di un'organizzazione dedicata in senso stretto.

Concretamente, il servizio è oggi sostenuto dal **Servizio Sviluppo Risorse Umane**, incardinato nel Settore Servizi Finanziari e Risorse Umane. Tale servizio svolge un ruolo centrale nella progettazione, organizzazione e gestione delle attività formative, operando sia per la formazione interna all'Ente sia per quella rivolta all'esterno, in particolare ai Comuni e agli altri enti del territorio.

Nello svolgimento delle attività, il Servizio si avvale della collaborazione di altre articolazioni organizzative del Settore, in particolare del **Servizio Personale** e del **Servizio Economato**, che contribuiscono rispettivamente agli aspetti amministrativi, gestionali e logistico-organizzativi. Questo modello consente di integrare competenze diverse e di garantire il funzionamento del servizio senza la necessità, nella fase iniziale, di istituire una struttura autonoma.

Allo stato attuale, non è prevista la creazione di una struttura organizzativa distinta o dedicata esclusivamente al Polo Formativo, né il ricorso a enti strumentali o società in house. Il servizio viene quindi gestito all'interno dell'organizzazione provinciale esistente, in una logica di ottimizzazione delle risorse disponibili.

Tuttavia, in una prospettiva di sviluppo, qualora il servizio dovesse crescere in termini di domanda e complessità, potrà essere valutata l'opportunità di una maggiore strutturazione organizzativa, anche attraverso modelli più formalizzati o forme di gestione dedicate.

Per garantire un adeguato sviluppo del servizio, si stima come fabbisogno ottimale la presenza di almeno **otto unità dedicate**, anche non necessariamente in via esclusiva. Le professionalità coinvolte dovrebbero coprire un insieme integrato di competenze, tra cui:

- progettazione e pianificazione formativa;
- gestione organizzativa e logistica degli eventi;
- coordinamento con docenti e stakeholder;
- gestione amministrativa e rendicontazione;
- supporto tecnico per la formazione a distanza;
- comunicazione e gestione delle iscrizioni.

Attualmente, tali funzioni sono presidiate in larga parte dal personale interno, attraverso una distribuzione delle attività che valorizza le competenze già presenti.

Le competenze necessarie per lo sviluppo del servizio non sono esclusivamente di natura tecnica, ma comprendono anche capacità trasversali fondamentali, quali:

- adattabilità a contesti organizzativi in evoluzione;
- capacità di sintesi e progettazione;
- gestione delle relazioni istituzionali;
- orientamento al problem solving.

A queste si affiancano competenze specialistiche, che vengono integrate attraverso il coinvolgimento di docenti esterni altamente qualificati, provenienti da enti e organismi di formazione. Questo modello consente di mantenere internamente il presidio organizzativo e gestionale, affidando all'esterno l'apporto di contenuti tecnici di alto livello.

Nella fase attuale, il servizio è erogato in forma aperta e non convenzionata. Di conseguenza, non è prevista una formale suddivisione di ruoli e responsabilità tra la Provincia e gli enti aderenti. La Provincia assume integralmente la funzione di organizzazione e gestione del servizio, mentre i Comuni partecipano alle iniziative formative in qualità di destinatari.

Questa impostazione garantisce flessibilità e semplicità di accesso, ma potrà evolvere nel tempo verso forme più strutturate di collaborazione, anche attraverso eventuali convenzioni o accordi, qualora si renda necessario definire in modo più puntuale impegni reciproci e modalità di partecipazione.

Processi e strumenti del modello a tendere

La progettazione del **Polo Formativo Provinciale** della Provincia di Como richiede una chiara definizione dei processi, degli strumenti e delle modalità di erogazione del servizio, al fine di garantirne efficacia, sostenibilità e progressiva strutturazione.

I processi realmente critici per il funzionamento del servizio sono quelli che incidono direttamente sulla qualità e sull'efficacia della formazione erogata. In particolare:

- **Rilevazione dei fabbisogni formativi**, fondamentale per garantire coerenza tra offerta e necessità degli enti;
- **Progettazione dei contenuti**, che deve assicurare aggiornamento normativo e taglio operativo;
- **Selezione e gestione dei docenti**, elemento determinante per la qualità del servizio;
- **Organizzazione logistica e gestione delle iscrizioni**, per garantire accessibilità e partecipazione;

- **Erogazione della formazione (in presenza e online)**, che richiede coordinamento e supporto tecnico;
- **Valutazione e follow-up**, necessari per migliorare progressivamente il servizio.

Questi processi rappresentano il “cuore” del modello e devono essere presidiati con particolare attenzione.

Strumenti e piattaforme svolgono un ruolo abilitante essenziale. Non sono semplici supporti operativi, ma elementi che consentono di:

- ampliare la platea dei partecipanti (grazie alla formazione a distanza);
- semplificare la gestione amministrativa (iscrizioni, presenze, attestati);
- garantire tracciabilità e monitoraggio delle attività;
- rendere disponibile nel tempo il materiale formativo.

In prospettiva, le piattaforme digitali diventeranno sempre più centrali, evolvendo verso sistemi integrati di gestione della formazione, per questo sarà necessario dotarsi di apposita piattaforma.

Il processo di erogazione del servizio può essere articolato in una prima mappa logica composta da fasi sequenziali e integrate:

1. **Analisi dei fabbisogni**

- Raccolta delle esigenze formative presso i Comuni (anche in modo informale nella fase iniziale);
- Individuazione delle priorità tematiche.

2. **Programmazione**

- Definizione del calendario annuale delle giornate formative;
- Individuazione delle tematiche e dei target di riferimento.

3. **Progettazione**

- Definizione dei contenuti didattici;
- Selezione dei docenti (interni o esterni);
- Predisposizione dei materiali e delle modalità di erogazione.

4. **Organizzazione**

- Predisposizione degli spazi e delle piattaforme digitali;
- Attivazione del sistema di iscrizione (form online);
- Comunicazione agli enti del territorio.

5. **Erogazione**

- Svolgimento della giornata formativa (in presenza o modalità ibrida);
- Supporto tecnico e organizzativo durante l'evento.

6. Chiusura e restituzione

- Raccolta delle presenze;
- Invio materiali didattici;
- Rilascio attestati di partecipazione.

7. Monitoraggio e miglioramento

- Raccolta feedback;
- Valutazione dell'efficacia;
- Aggiornamento della programmazione futura.

Nell'attuale fase, in assenza di una convenzione formalizzata:

- **La Provincia** svolge integralmente le funzioni di progettazione, organizzazione ed erogazione del servizio;
- **I Comuni** partecipano come destinatari e contribuiscono, in modo informale, alla definizione dei fabbisogni formativi.

In prospettiva, con una possibile evoluzione verso forme convenzionate, i Comuni potranno assumere un ruolo più attivo, anche nella co-programmazione e nella definizione delle priorità.

Per la gestione del servizio si prevede l'utilizzo di strumenti semplici ma efficaci, tra cui:

- **Modulistica standardizzata** (schede evento, registri presenze, attestati);
- **Form online** per la raccolta delle iscrizioni;
- **Piattaforme di videoconferenza/webinar** per la formazione a distanza;
- **Strumenti di comunicazione digitale** (email, newsletter, sito istituzionale);
- **Database o fogli di monitoraggio** per la gestione dei partecipanti e delle attività.

Il servizio presenta già un buon livello di digitalizzazione di base, in particolare per quanto riguarda:

- iscrizione online;
- partecipazione da remoto;
- distribuzione digitale dei materiali;
- gestione degli attestati.

In prospettiva, l'obiettivo è quello di incrementare ulteriormente la digitalizzazione, attraverso:

- piattaforme integrate per la gestione dell'intero ciclo formativo;
- archivi digitali dei contenuti;
- percorsi formativi on demand;



- sistemi di monitoraggio e reportistica automatizzata.



Il piano di implementazione

Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

L'avvio del servizio richiede alcune azioni prioritarie, che devono essere inserite in un percorso progressivo e controllato:

1. Fase di avvio (breve periodo)

- attivazione delle prime giornate formative su tematiche ad alto interesse;
- coinvolgimento dei Comuni attraverso inviti mirati;
- raccolta dei primi feedback e delle esigenze emergenti;
- consolidamento del modello organizzativo interno.

2. Fase di consolidamento (medio periodo)

- definizione di un calendario formativo più strutturato;
- ampliamento della platea dei Comuni partecipanti;
- rafforzamento delle collaborazioni con docenti e partner qualificati;
- introduzione di strumenti di monitoraggio e valutazione.

3. Fase di sviluppo (medio-lungo periodo)

- strutturazione del servizio anche sotto il profilo organizzativo;
- eventuale introduzione di forme di convenzionamento;
- ampliamento dell'offerta (servizi accessori, formazione specialistica, piattaforme digitali);
- costruzione di una rete territoriale stabile di enti aderenti.

Questo approccio graduale consente di **ridurre i rischi**, ottimizzare le risorse e adattare il servizio in funzione della risposta del territorio.

Strumenti e modalità di comunicazione

La comunicazione riveste un ruolo strategico per la diffusione e il successo del servizio. Gli strumenti da utilizzare devono essere semplici, diretti ed efficaci, tra cui:

- comunicazioni istituzionali via email e PEC rivolte ai Comuni;
- circolari informative e note di accompagnamento agli eventi;
- utilizzo del sito istituzionale della Provincia per la pubblicazione delle iniziative;
- newsletter dedicate agli enti locali;
- incontri (anche online) di presentazione del servizio;

- contatti diretti con segretari comunali, dirigenti e responsabili di servizio.

Accanto agli strumenti formali, risulta particolarmente efficace una comunicazione **relazionale e di prossimità**, basata su contatti diretti e sulla valorizzazione delle reti già esistenti tra Provincia e Comuni.

Sostenibilità del modello

Il tema della sostenibilità è centrale e deve essere valutato sotto tre profili: risorse, competenze e carichi di lavoro.

Nel contesto attuale, caratterizzato da risorse limitate, il modello risulta sostenibile nella misura in cui mantiene una struttura **snella e progressiva**, evitando un'espansione troppo rapida. L'utilizzo di personale interno, integrato da docenze esterne, consente di contenere i costi e di garantire al tempo stesso qualità dei contenuti.

Dal punto di vista delle competenze, la presenza di professionalità interne adeguate rappresenta un punto di forza, ma sarà necessario nel tempo rafforzare e specializzare alcune funzioni, soprattutto in relazione alla progettazione formativa e alla gestione digitale del servizio.

Per quanto riguarda i carichi di lavoro, è fondamentale una corretta distribuzione delle attività e una pianificazione attenta delle iniziative, al fine di evitare sovraccarichi e garantire continuità. In prospettiva, l'eventuale crescita del servizio potrà richiedere un rafforzamento delle risorse dedicate o una maggiore strutturazione organizzativa.

Risorse, tempi e responsabilità

L'avvio del Polo Formativo Provinciale della Provincia di Como deve necessariamente collocarsi all'interno di un perimetro realistico, coerente con le caratteristiche dell'Ente e con le risorse effettivamente disponibili. In un contesto istituzionale in cui la Provincia, quale ente di secondo livello, opera con margini limitati sia sul piano finanziario sia su

quello organizzativo, la scelta non può che essere orientata a un modello di sviluppo progressivo, capace di coniugare ambizione strategica e sostenibilità operativa.

In questa prospettiva, il perimetro di partenza non può essere eccessivamente esteso, ma deve concentrarsi su un nucleo essenziale di attività, in grado di generare valore immediato e, al tempo stesso, di fungere da base per sviluppi futuri. L'organizzazione di un numero limitato ma qualificato di giornate formative nel corso dell'anno rappresenta, sotto questo profilo, una scelta coerente: consente infatti di testare il modello, verificare la risposta del territorio e calibrare progressivamente l'offerta. Analogamente, il coinvolgimento iniziale di una quota significativa ma non totalitaria dei Comuni – indicativamente intorno al 40–45% – appare funzionale a costruire una prima rete di enti partecipanti, evitando al contempo un sovraccarico organizzativo nella fase di avvio.

Risorse necessarie: tra disponibilità e fabbisogni

La sostenibilità del servizio si gioca in larga parte sulla capacità di attivare e coordinare le risorse minime necessarie. Sotto il profilo organizzativo, il fatto di poter fare leva su una struttura già esistente – il Servizio Sviluppo Risorse Umane – rappresenta un elemento di grande rilievo. Non si parte, quindi, da una situazione “a vuoto”, ma da un assetto che già presidia, seppur in modo non ancora strutturato, le attività formative dell'Ente.

Tuttavia, è evidente che il passaggio da una logica interna a una logica territoriale comporta un salto qualitativo. Non si tratta semplicemente di “fare più formazione”, ma di organizzare un servizio con una dimensione sovracomunale, che richiede capacità di programmazione, coordinamento e relazione più articolate. In questo senso, il fabbisogno di risorse professionali – stimato in almeno otto unità, anche non dedicate in via esclusiva – non deve essere letto solo in termini quantitativi, ma soprattutto qualitativi: servono competenze in progettazione formativa, gestione organizzativa, comunicazione istituzionale e supporto digitale.

Sul piano strumentale, la disponibilità di spazi e strumenti di base consente di avviare il servizio senza investimenti rilevanti. Tuttavia, la prospettiva di sviluppo richiederà inevitabilmente un rafforzamento delle dotazioni digitali, in particolare per quanto riguarda la gestione integrata delle attività formative. Anche sul piano finanziario, se nella fase iniziale è possibile operare con risorse contenute – soprattutto grazie al ricorso a docenze esterne mirate – nel medio periodo sarà necessario valutare forme di finanziamento più strutturate, soprattutto in presenza di un ampliamento dell'offerta.

Ciò che c'è e ciò che manca

Uno degli elementi di maggiore interesse del progetto è rappresentato dal fatto che molte delle risorse necessarie sono già presenti all'interno dell'Ente. Esiste una struttura organizzativa di riferimento, sono disponibili competenze di base e vi è già un'esperienza concreta nella gestione di iniziative formative. Questo consente di ridurre significativamente i tempi di avvio e di contenere i rischi legati alla fase iniziale.

Al tempo stesso, non si possono ignorare alcune criticità. In particolare, la limitata disponibilità di personale dedicato e la necessità di integrare competenze specialistiche rappresentano elementi che richiederanno attenzione. L'apertura verso



l'esterno – attraverso il coinvolgimento di docenti qualificati e, in prospettiva, di partner istituzionali – diventa quindi non solo una scelta di qualità, ma una vera e propria condizione di funzionamento del servizio.

Responsabilità e tempi: una regia unitaria

Nella fase iniziale, la concentrazione delle responsabilità in capo alla Provincia rappresenta una scelta non solo inevitabile, ma anche funzionale. In assenza di forme convenzionali o di una struttura condivisa, è infatti necessario che vi sia una regia unitaria, in grado di garantire coerenza, continuità e rapidità decisionale. Il Servizio Sviluppo Risorse Umane assume quindi un ruolo centrale, non solo operativo ma anche strategico, coordinando l'intero ciclo del servizio.

Questa centralizzazione non esclude, tuttavia, una distribuzione interna delle responsabilità, che appare necessaria per garantire efficienza e sostenibilità. L'individuazione di referenti per le diverse fasi (programmazione, organizzazione, gestione eventi, supporto tecnico) consente infatti di strutturare il lavoro e di evitare concentrazioni eccessive di carico su singole figure.

Dal punto di vista temporale, l'adozione di una scansione progressiva appare coerente con l'impostazione complessiva del progetto. Una prima fase di avvio, orientata alla sperimentazione, deve lasciare spazio a una fase di consolidamento, in cui il modello viene affinato e reso più stabile. Solo in un terzo momento sarà possibile valutare un'eventuale strutturazione più avanzata del servizio, anche sotto il profilo organizzativo e finanziario.

Una logica di crescita controllata

Nel complesso, il progetto del Polo Formativo Provinciale si fonda su una logica di crescita controllata, in cui il perimetro iniziale, le risorse disponibili e la distribuzione delle responsabilità sono calibrati in funzione di un obiettivo preciso: costruire nel tempo un servizio stabile e riconosciuto, senza compromettere l'equilibrio organizzativo dell'Ente.

Non si tratta, quindi, di realizzare un modello compiuto fin dall'inizio, ma di attivare un processo evolutivo, in cui ogni fase contribuisce a rafforzare la successiva. In questa prospettiva, la capacità di adattamento, la progressività delle scelte e l'attenzione alla sostenibilità rappresentano gli elementi chiave per il successo dell'iniziativa.



Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi

La verifica del corretto funzionamento del **Polo Formativo Provinciale** della Provincia di Como rappresenta un elemento centrale del progetto, non solo per misurare i risultati raggiunti, ma soprattutto per orientare le scelte organizzative e migliorare progressivamente il servizio. In una fase iniziale caratterizzata da sperimentazione e adattamento, il monitoraggio assume un valore strategico, in quanto consente di intercettare tempestivamente criticità e di correggere il modello in corso d'opera.

Come capire se il servizio sta funzionando

Il funzionamento del servizio non può essere valutato esclusivamente in termini quantitativi (numero di eventi o partecipanti), ma deve essere letto in una prospettiva più ampia, che tenga conto della **qualità percepita**, dell'utilità concreta per gli enti e della capacità di generare valore sul territorio. Un servizio formativo può dirsi efficace quando riesce a rispondere ai bisogni reali dei Comuni, a migliorare le competenze operative e a creare un sistema di relazioni stabile tra gli enti.

In questa logica, il successo del Polo non è dato solo dalla partecipazione, ma anche dalla continuità della partecipazione, dal livello di soddisfazione degli utenti e dalla capacità di consolidare nel tempo una domanda strutturata.

Modalità di monitoraggio dell'implementazione

Nella fase di avvio, il monitoraggio deve essere impostato in modo semplice ma sistematico, integrando strumenti operativi già disponibili. In particolare, è possibile prevedere:

- la raccolta strutturata delle iscrizioni e delle presenze, attraverso i form utilizzati per l'accesso agli eventi;
- la somministrazione di questionari di gradimento al termine delle giornate formative;
- la raccolta di feedback qualitativi, anche informali, da parte dei partecipanti;
- la predisposizione di report interni periodici sulle attività svolte.

Questi strumenti consentono di costruire una prima base informativa, utile per comprendere l'andamento del servizio e orientare le scelte successive.

Indicatori iniziali per la fase di avvio

Nelle prime fasi di implementazione, è opportuno utilizzare un set limitato ma significativo di indicatori, in grado di fornire un riscontro immediato sull'efficacia delle attività. Tra i principali:

- **numero di giornate formative realizzate** rispetto a quelle programmate;
- **numero di partecipanti** complessivi e per singolo evento;
- **numero di Comuni coinvolti**, con particolare attenzione alla percentuale sul totale provinciale;
- **tasso di partecipazione effettiva** rispetto agli iscritti;
- **livello di soddisfazione dei partecipanti**, rilevato attraverso questionari;
- **richieste di ulteriori approfondimenti o nuove tematiche**.

Questi indicatori consentono di verificare rapidamente se il servizio è in grado di attrarre interesse e rispondere ai bisogni, permettendo eventuali correzioni in tempi brevi.

Rischi principali e strategie di mitigazione

La fase di implementazione presenta alcuni rischi rilevanti, che devono essere gestiti in modo consapevole:

- **Bassa partecipazione dei Comuni:** può derivare da scarsa conoscenza del servizio o da una percezione limitata del valore. Soluzione: rafforzare la comunicazione, coinvolgere direttamente gli enti e calibrare meglio i contenuti sulle esigenze.
- **Sovraccarico organizzativo interno:** legato alla limitata disponibilità di risorse. Soluzione: pianificazione realistica delle attività, distribuzione dei carichi e progressività nell'ampliamento del servizio.
- **Disallineamento tra offerta formativa e bisogni reali:** rischio tipico delle fasi iniziali. Soluzione: potenziare la raccolta dei fabbisogni e utilizzare i feedback per adattare rapidamente i contenuti.
- **Dipendenza da risorse esterne (docenti):** che potrebbe incidere sulla continuità del servizio. Soluzione: costruire una rete stabile di collaborazioni e diversificare le fonti.
- **Limitata strutturazione dei processi:** che può generare inefficienze. Soluzione: progressiva formalizzazione delle procedure e standardizzazione delle attività.

Indicatori di performance a regime

Una volta superata la fase di avvio, il sistema di valutazione dovrà evolvere verso indicatori più strutturati, in grado di misurare non solo l'output, ma anche l'impatto del servizio. Tra i principali:

- **copertura territoriale** (percentuale di Comuni coinvolti stabilmente);
- **continuità della partecipazione** (enti che partecipano a più iniziative);
- **numero medio di partecipanti per evento;**
- **livello medio di soddisfazione** e sua evoluzione nel tempo;
- **grado di riutilizzo delle competenze acquisite** (valutabile attraverso feedback qualitativi);
- **ampliamento dell'offerta formativa** (numero e tipologia di servizi erogati);
- **eventuale attivazione di forme convenzionate** o strutturate.

Strutturazione del sistema di monitoraggio nel tempo

Nel medio-lungo periodo, sarà necessario strutturare un sistema di monitoraggio più organico, integrato nei processi dell'Ente. Ciò potrà avvenire attraverso:

- la definizione di indicatori stabili collegati agli obiettivi di performance (PIAO);
- l'adozione di strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati;
- la produzione di report periodici (semestrali o annuali);
- momenti di verifica interna e confronto con gli enti partecipanti.

Conclusioni

Il percorso di elaborazione del Project Work relativo al **Polo Formativo Provinciale** della Provincia di Como ha rappresentato non solo un esercizio progettuale, ma un vero e proprio processo di riflessione organizzativa e strategica. Gli apprendimenti emersi hanno inciso in modo significativo sulle scelte progettuali, orientando il modello verso soluzioni realistiche, sostenibili e coerenti con il contesto istituzionale.

Apprendimenti e impatto sulle scelte progettuali

Uno dei principali apprendimenti riguarda la necessità di adottare un approccio **graduale e pragmatico** nella costruzione del servizio. In una prima fase, l'idea di sviluppare un modello strutturato e completo si è progressivamente confrontata con i vincoli reali dell'Ente, portando a riconsiderare il perimetro progettuale in una logica più sostenibile. Questo ha orientato la scelta verso un avvio basato su attività concrete e circoscritte, come l'organizzazione di giornate formative, considerate non solo come output, ma come strumenti di attivazione del sistema.

Un secondo elemento rilevante è stato il riconoscimento del valore delle **competenze interne** e delle esperienze già maturate. Il lavoro ha evidenziato come non fosse necessario costruire un servizio ex novo, ma piuttosto valorizzare e sistematizzare pratiche già esistenti, rafforzandole e orientandole in una prospettiva territoriale. Questo ha portato a privilegiare un modello organizzativo interno, evitando nella fase iniziale soluzioni più complesse come la creazione di strutture autonome.

Un ulteriore apprendimento riguarda l'importanza della **dimensione relazionale**. Il servizio non può essere inteso come una semplice erogazione di formazione, ma come uno strumento di costruzione di relazioni tra la Provincia e i Comuni. Questo ha orientato le scelte verso un modello aperto, flessibile e non immediatamente vincolato da convenzioni, al fine di favorire una partecipazione spontanea e progressiva.

Infine, è emersa con chiarezza la centralità del **monitoraggio e dell'adattamento continuo**. La consapevolezza che il contesto è dinamico e che i bisogni degli enti possono evolvere ha portato a prevedere un sistema di valutazione non rigido, ma capace di supportare un miglioramento costante del servizio.

Criticità affrontate e modalità di gestione

Il percorso di elaborazione ha presentato alcune difficoltà significative. In primo luogo, la principale criticità è stata rappresentata dalla **definizione di un equilibrio tra visione strategica e fattibilità operativa**. La tensione tra l'ambizione di costruire un servizio strutturato e la necessità di rispettare i vincoli organizzativi ha richiesto un lavoro di sintesi non immediato. Il gruppo ha affrontato questa difficoltà attraverso un confronto continuo, privilegiando soluzioni progressive e modulabili.

Un secondo elemento di complessità è stato legato alla **mancanza di una domanda formalizzata da parte dei Comuni**. Questo ha reso più complesso definire con

precisione il perimetro del servizio e i suoi contenuti. La risposta a questa criticità è stata individuata nell'adozione di un approccio sperimentale, basato sull'ascolto e sulla costruzione della domanda attraverso l'offerta stessa.

Ulteriori difficoltà sono emerse nella **definizione dell'assetto organizzativo** e nella quantificazione delle risorse necessarie. In un contesto caratterizzato da risorse limitate, è stato necessario ragionare in termini di ottimizzazione e integrazione, evitando duplicazioni e valorizzando le strutture esistenti.

Il gruppo di lavoro ha affrontato tali criticità attraverso un metodo basato sul confronto, sulla condivisione delle esperienze e su una continua verifica della coerenza tra obiettivi e strumenti. Questo ha consentito di mantenere il progetto ancorato alla realtà organizzativa, senza rinunciare a una visione di sviluppo.

Valutazione complessiva e prospettive future

Nel complesso, l'esperienza di elaborazione del Project Work può essere valutata in modo molto positivo, in quanto ha consentito di trasformare un'idea progettuale in un modello operativo concreto, coerente e sostenibile. Il valore dell'esperienza risiede soprattutto nella capacità di aver coniugato riflessione teorica e applicazione pratica, generando un progetto immediatamente attivabile.

Tra gli elementi maggiormente significativi in prospettiva futura si possono evidenziare:

- la definizione di un **modello replicabile e scalabile**, capace di evolvere nel tempo;
- la costruzione di una **visione condivisa** del servizio all'interno dell'Ente;
- l'individuazione di un **percorso di sviluppo progressivo**, che consente di accompagnare la crescita del servizio senza generare discontinuità;
- il rafforzamento della consapevolezza del ruolo della Provincia come soggetto di coordinamento e supporto agli enti locali.

In conclusione, il Project Work non rappresenta un punto di arrivo, ma un punto di partenza. Gli apprendimenti maturati costituiscono una base solida per l'attuazione del servizio e per il suo sviluppo futuro, in una logica di miglioramento continuo e di crescente integrazione con il territorio.