



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



# 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*

Format – Procedimenti disciplinari



**AFOL Monza e Brianza**  
Formazione Orientamento Lavoro



# Sommario

<b><u>PREMESSA</u></b>	<b>3</b>
<b><u>0.1 Finalità del Project work</u></b>	<b>4</b>
<b><u>0.2 Gruppo di lavoro</u></b>	<b>5</b>
<b><u>0.3 Struttura del Project work</u></b>	<b>5</b>
<b><u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u></b>	<b>6</b>
<b><u>1.1 Analisi del contesto di partenza</u></b>	<b>6</b>
<b><u>1.2 Mappatura dei processi attuali</u></b>	<b>8</b>
<b><u>1.3 Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u></b>	<b>9</b>
<b><u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u></b>	<b>12</b>
<b><u>2.1 Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u></b>	<b>12</b>
<b><u>2.2 Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u></b>	<b>14</b>
<b><u>2.3 Processi e strumenti del modello a tendere</u></b>	<b>15</b>
<b><u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u></b>	<b>19</b>
<b><u>3.1 Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u></b>	<b>19</b>
<b><u>3.2 Risorse, tempi e responsabilità</u></b>	<b>20</b>
<b><u>3.3 Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u></b>	<b>22</b>
<b><u>CONCLUSIONI</u></b>	<b>25</b>

## 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 ha sviluppato 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

*Indicare i componenti del Gruppo di lavoro che ha partecipato all'elaborazione del Project work.*

*Specificare:*

- *i/la referente del project work;*
- *i/le altri/e componenti del gruppo, indicando l'Unità organizzativa di appartenenza.*

## 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

#### Domande progettuali

- **Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?**
- Quali sono le caratteristiche di base del territorio? (n. e dimensioni dei comuni e di altri enti del territorio, rapporti tra Provincia ed enti locali del territorio, altre caratteristiche del contesto territoriale che possono influire sul servizio che si intende implementare)
- A quali bisogni/problemi intende dare risposta la Provincia, con questo servizio?
- Esiste una domanda esplicita da parte dei Comuni, oppure ritenete necessario sensibilizzarli sulla necessità di avviare il servizio? Ci sono Comuni disposti ad avviare una sperimentazione del nuovo servizio?
- La Provincia ha già altri servizi associati attivi? Se sì, in che modo possono facilitare (o ostacolare) l'avvio del nuovo servizio?

#### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group evidenziano come il contesto di partenza incida in modo significativo sulla gestione dei procedimenti disciplinari e sulla scelta di attivare forme di supporto o di gestione associata.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato come, anche in contesti amministrativi strutturati, la gestione dei procedimenti disciplinari richieda competenze giuridiche altamente specialistiche e un presidio organizzativo stabile. L'elevata complessità delle fattispecie trattate e il rischio di contenzioso hanno reso necessario rafforzare il supporto ai Comuni, anche in chiave preventiva, per ridurre errori procedurali e disomogeneità di trattamento.
- **Provincia di Rieti.** Ha sottolineato le difficoltà dei Comuni di piccole dimensioni nella gestione autonoma dei procedimenti disciplinari, legate in particolare alla carenza di competenze dedicate, alla frequente rotazione dei Segretari comunali e alla difficoltà di garantire terzietà e rispetto rigoroso delle tempistiche. In questo contesto, il supporto provinciale è stato letto come strumento di tutela sia per l'ente sia per il dipendente coinvolto.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha evidenziato come la gestione dei procedimenti disciplinari, se non adeguatamente strutturata, esponga gli enti a rischi elevati sotto il profilo giuridico e reputazionale. L'esperienza maturata ha mostrato l'importanza di un inquadramento chiaro dei ruoli, di procedure condivise e di un

*presidio specialistico in grado di supportare i Comuni nelle fasi più delicate del procedimento.*

- **Provincia di Biella.** Ha evidenziato come, in contesti caratterizzati da una prevalenza di piccoli Comuni e da strutture amministrative molto ridotte, la gestione dei procedimenti disciplinari risulti particolarmente complessa e rischiosa. L'assenza di competenze specialistiche interne e la difficoltà di garantire continuità e terzietà nel tempo rendono il supporto sovra comunale un'esigenza strutturale più che occasionale.

Nel complesso, le esperienze mostrano come il tema dei procedimenti disciplinari sia percepito dai Comuni come **ad alta complessità tecnica e ad elevata esposizione al rischio**, rendendo centrale la riflessione sul ruolo della Provincia come soggetto di supporto qualificato.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia come, nell'ambito dei servizi HR in forma associata, il supporto ai procedimenti disciplinari rappresenti una delle aree a **maggior specializzazione e rischio**, per la quale risulta particolarmente rilevante il ruolo di un soggetto sovraordinato in grado di garantire competenze giuridiche, uniformità di approccio e terzietà.

In particolare, il Report sottolinea come la scelta di attivare servizi strutturati di supporto ai procedimenti disciplinari sia strettamente legata alla lettura del contesto territoriale e alla capacità della Provincia di porsi come punto di riferimento affidabile per i Comuni (cfr. Report PromoPA, parr. 2.3 e 2.5).

### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nell'analizzare il contesto di partenza, è utile che la Provincia:

- espliciti con chiarezza le **criticità ricorrenti** riscontrate nei Comuni nella gestione dei procedimenti disciplinari;
- faccia riferimento a elementi concreti del territorio (dimensione degli enti, frequenza dei procedimenti, tipologia delle criticità emerse);
- distingua tra bisogni già manifestati dai Comuni e bisogni potenziali legati a rischi non sempre immediatamente percepiti;
- eviti descrizioni meramente normative, privilegiando una lettura orientata alle scelte progettuali che saranno sviluppate nelle sezioni successive del Project Work.

## Mappatura dei processi attuali

### Domande progettuali

- Il servizio è già operativo? È rivolto solo alla Provincia o è già aperto ai comuni e ad altri enti?
- Qual è l'assetto organizzativo attuale del servizio, se già attivato?
- **Quali sono le fasi essenziali, gli attori coinvolti e gli output o documenti prodotti nel processo attuale?**

### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group evidenziano come la mappatura dei processi attuali rappresenti un passaggio fondamentale per comprendere criticità, rischi e margini di miglioramento nella gestione dei procedimenti disciplinari.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato come i procedimenti disciplinari siano gestiti attraverso processi strutturati e formalizzati, con un presidio specialistico interno e una chiara scansione delle fasi procedurali. Tuttavia, è emersa la necessità di rendere più omogenee le modalità operative tra i diversi Comuni, soprattutto nelle fasi iniziali di segnalazione e qualificazione dei fatti.
- **Provincia di Rieti.** Ha descritto una situazione caratterizzata da una forte eterogeneità nei processi adottati dai Comuni, spesso gestiti in modo occasionale e con il supporto informale del Segretario comunale. L'assenza di schemi procedurali condivisi rende complesso garantire continuità, rispetto dei termini e uniformità di trattamento.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha sottolineato come la gestione dei procedimenti disciplinari richieda una mappatura accurata delle fasi e delle responsabilità, soprattutto nei contesti in cui il servizio è erogato su una scala territoriale ampia. L'esperienza ha mostrato l'importanza di distinguere chiaramente tra funzioni istruttorie, decisionali e di supporto amministrativo.
- **Provincia di Biella.** Ha evidenziato come, nei Comuni di piccole dimensioni, i processi relativi ai procedimenti disciplinari risultino spesso poco formalizzati e fortemente dipendenti dalle singole persone coinvolte. Questa situazione rende particolarmente complessa la gestione delle fasi più delicate del procedimento e aumenta l'esposizione a errori procedurali.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la mancanza di una mappatura condivisa dei processi rappresenti uno dei principali fattori di rischio nella gestione dei procedimenti disciplinari.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che, nei servizi HR ad alta complessità e rischio, come i procedimenti disciplinari, la **mappatura, formalizzazione e standardizzazione dei processi** costituisce una condizione essenziale per garantire correttezza procedurale, trasparenza e tutela degli enti coinvolti.

In particolare, il Report sottolinea come la descrizione puntuale delle fasi del procedimento e delle responsabilità associate consenta di ridurre la dipendenza da singole competenze e di rafforzare la sostenibilità organizzativa del servizio (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nella mappatura dei processi attuali è utile che la Provincia:

- descriva i processi così come sono effettivamente svolti, evitando rappresentazioni ideali o solo normative;
- evidensi eventuali differenze significative tra Comuni, senza finalità valutative;
- presti particolare attenzione alle fasi più critiche del procedimento (avvio, istruttoria, rispetto dei termini);
- utilizzi la mappatura come base conoscitiva per orientare le scelte progettuali che saranno sviluppate nei paragrafi successivi.

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

#### **Domande progettuali**

- Quali fattori interni facilitano o ostacolano l'implementazione del servizio (risorse, competenze, processi, esperienze)?
- Quali fattori esterni favoriscono o ostacolano l'implementazione del servizio (quadro normativo, domanda dei Comuni, maturità istituzionale)?

#### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come una lettura consapevole di punti di forza, debolezza, opportunità e rischi abbia inciso in modo significativo sulle scelte organizzative e sulla sostenibilità dei servizi sui procedimenti disciplinari.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha individuato come principale punto di forza la disponibilità di competenze giuridiche specialistiche e di un presidio organizzativo stabile, che consente di affrontare procedimenti complessi riducendo il rischio di errori e contenzioso. Al tempo stesso, è emersa l'esigenza di monitorare attentamente i carichi di lavoro e di prevenire una concentrazione eccessiva delle responsabilità su poche figure chiave.
- **Provincia di Rieti.** Ha evidenziato come punto di forza il riconoscimento del ruolo della Provincia come soggetto terzo e autorevole a supporto dei Comuni, soprattutto di piccole dimensioni. Tra le principali criticità sono emerse la limitata disponibilità di risorse specialistiche e la necessità di definire con chiarezza il perimetro del servizio per evitare aspettative non sostenibili.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha sottolineato come l'opportunità principale sia rappresentata dalla possibilità di garantire uniformità di trattamento e riduzione dei rischi su scala territoriale ampia. Tra i rischi è stata richiamata la complessità organizzativa legata alla gestione di un servizio su più enti e alla necessità di coordinare ruoli e responsabilità in modo chiaro.
- **Provincia di Biella.** Ha evidenziato come, nei contesti caratterizzati da una forte frammentazione amministrativa, la gestione dei procedimenti disciplinari rappresenti un'area ad alto rischio, in cui la mancanza di competenze dedicate e di processi formalizzati costituisce una debolezza strutturale. In questo scenario, l'opportunità è legata alla possibilità di rafforzare la tutela degli enti e dei dipendenti attraverso un supporto qualificato e condiviso.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la gestione dei procedimenti disciplinari richieda un attento equilibrio tra specializzazione, sostenibilità organizzativa e presidio dei rischi.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che i servizi HR ad elevata complessità, come i procedimenti disciplinari, richiedono una valutazione particolarmente attenta dei fattori di rischio e delle capacità organizzative dell'ente che li eroga.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di collocare consapevolmente il servizio lungo il continuum tra **modello base** e **modello avanzato**, valutando in modo realistico competenze disponibili, grado di autonomia dei Comuni e sostenibilità nel tempo del presidio specialistico (cfr. Report PromoPA, parr. 2.3, 2.4 e 2.5).

### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nell'analizzare punti di forza, debolezza, opportunità e rischi è utile che la Provincia:

- eviti elenchi generici, concentrandosi sugli elementi realmente rilevanti per la gestione dei procedimenti disciplinari;



- *distingua chiaramente tra fattori interni (organizzativi e di competenza) ed esterni (di contesto e di domanda);*
- *consideri i rischi come elementi da presidiare attraverso scelte progettuali consapevoli, non come fattori da rimuovere;*
- *utilizzi questa analisi come base per orientare la definizione del modello a tendere nella Sezione 2 del Project Work.*



## Il modello di servizio a tendere

### Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

#### Domande progettuali

- **Che tipo di servizio vogliamo essere?**
- Come definite la mission del servizio?
- Quali sono le prestazioni principali che prevedete di garantire con il servizio?
- Quali sono le prestazioni accessorie che a vostro avviso aumentano il valore del servizio (es. servizi di consulenza e supporto, formazione agli operatori, modalità di accesso al servizio, prestazioni specialistiche, servizi di assistenza all'utente, ecc.) e che ritenete di sviluppare nel tempo?
- Quanti Comuni ritenete potenzialmente coinvolgibili (specificare anche il totale dei Comuni della Provincia?)
- Ci sono altre tipologie di enti per i quali pensate di svolgere in futuro, il servizio (es. altri enti del territorio, enti extra territorio provinciale)?
- Quale valore aggiunto può dare il servizio agli enti aderenti?

#### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la definizione chiara degli obiettivi e delle caratteristiche del modello a tendere sia stata determinante per rendere sostenibile e riconoscibile il servizio sui procedimenti disciplinari.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha orientato il modello a tendere verso un servizio strutturato e altamente specialistico, in grado di garantire supporto qualificato ai Comuni anche nelle fattispecie più complesse. L'obiettivo principale è stato quello di ridurre il rischio di contenzioso e assicurare uniformità di trattamento, mantenendo un presidio stabile delle competenze. Ha inoltre sottolineato il valore aggiunto di un servizio che non si limiti alla gestione dei procedimenti disciplinari più complessi, ma che offre anche consulenza ai Comuni per fattispecie di minore entità (es. rimprovero verbale), contribuendo a prevenire errori e a ridurre il rischio di contenzioso.
- **Provincia di Rieti.** Ha impostato il modello a tendere ponendo al centro il principio di terzietà e di tutela reciproca, concependo il servizio come supporto autorevole per Comuni di piccole dimensioni privi di risorse interne adeguate. La gradualità nello sviluppo del servizio è stata considerata un elemento essenziale

*per garantirne la sostenibilità. Ha richiamato l'importanza del ruolo di terzietà del soggetto che supporta o gestisce il procedimento disciplinare, evidenziando come l'imparzialità e l'autorevolezza del servizio rappresentino elementi qualificanti del modello a tendere.*

- **Provincia di Forlì-Cesena.** *Ha sviluppato un modello a tendere orientato alla gestione coordinata dei procedimenti disciplinari su scala territoriale ampia, con l'obiettivo di garantire coerenza procedurale e presidio dei rischi. La chiarezza sugli obiettivi del servizio ha favorito l'adesione degli enti e il consolidamento del modello.*
- **Provincia di Biella.** *Ha letto il modello a tendere come risposta strutturale alle difficoltà dei piccoli Comuni nella gestione autonoma dei procedimenti disciplinari, puntando su un servizio capace di offrire supporto specialistico continuativo e di ridurre l'esposizione a errori procedurali. La Provincia, inoltre, ha evidenziato come la costruzione di una relazione di fiducia con i Comuni rappresenti una condizione essenziale per l'efficacia del servizio sui procedimenti disciplinari. La delicatezza delle materie trattate richiede un rapporto stabile e basato sulla credibilità istituzionale della Provincia, in grado di favorire il ricorso al servizio anche nelle fasi più critiche.*

*Nel complesso, le esperienze evidenziano come la definizione del modello a tendere debba tenere conto delle caratteristiche del territorio e della capacità organizzativa della Provincia.*

### **Idee e strumenti da PromoPA**

*Il Report PromoPA evidenzia che, per i servizi HR ad alta complessità e rischio, come i procedimenti disciplinari, è fondamentale definire con chiarezza obiettivi, perimetro e livello di presidio del modello a tendere.*

*In particolare, il Report propone una distinzione tra modelli di base, orientati a un supporto limitato e reattivo, e modelli avanzati, caratterizzati da un presidio specialistico strutturato e da una maggiore integrazione con altri servizi HR e di assistenza agli enti locali (cfr. Report PromoPA, parr. 2.3 e 2.5).*

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

*Nel definire obiettivi e caratteristiche del modello a tendere, è utile che la Provincia:*

- *espliciti con chiarezza cosa intende presidiare fin dall'avvio del servizio e cosa prevede di sviluppare nel tempo;*
- *eviti formulazioni eccessivamente astratte, collegando il modello alle criticità emerse nel contesto di partenza;*
- *consideri il modello a tendere come un quadro di riferimento evolutivo, suscettibile di adattamenti in funzione delle risorse disponibili e della domanda dei Comuni;*



**AFOL Monza e Brianza**  
Formazione Orientamento Lavoro



- utilizzi questo paragrafo come base per le scelte organizzative e operative che saranno sviluppate nei paragrafi successivi.

## Assetto organizzativo, ruoli e competenze

### Domande progettuali

- **Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?**
- Prevedete una struttura organizzativa dedicata per l'erogazione del servizio associato? Sarà la medesima struttura che fornisce il servizio agli uffici dell'ente o sarà una struttura autonoma e distinta? Pensate di sviluppare il servizio con il ricorso ad un ente strumentale o ad una società in house?
- Quante e quali professionalità saranno coinvolte nella fase di implementazione del servizio?
- Quali competenze chiave sono necessarie per svolgere le attività? Quali di queste saranno presidiate internamente e quali saranno acquisite dall'esterno?
- Come pensate di suddividere ruoli e responsabilità tra Provincia ed enti aderenti?

### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze discusse nei focus group mostrano come la sostenibilità del servizio sui procedimenti disciplinari dipenda in larga misura dalla chiarezza dell'assetto organizzativo e dalla stabilità delle competenze coinvolte.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l'importanza di un presidio organizzativo interno strutturato, con competenze giuridiche specialistiche dedicate ai procedimenti disciplinari. La distinzione chiara tra ruoli di coordinamento, istruttoria e supporto amministrativo ha contribuito a ridurre il rischio di errori procedurali e a garantire continuità nel tempo.
- **Provincia di Rieti.** Ha adottato un assetto organizzativo orientato alla terzietà, prevedendo il coinvolgimento di soggetti esterni per le funzioni più delicate del procedimento, affiancati da una segreteria tecnica interna alla Provincia. Questa impostazione ha rafforzato la tutela degli enti e dei dipendenti, pur richiedendo un attento coordinamento dei ruoli.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha sottolineato come, in un contesto di gestione su scala territoriale ampia, sia fondamentale definire in modo puntuale le responsabilità lungo l'intero procedimento, distinguendo tra funzioni istruttorie, decisionali e di supporto, per evitare sovrapposizioni e ambiguità operative.



- **Provincia di Biella.** Ha evidenziato come la carenza di competenze interne dedicate renda particolarmente critico il presidio dei procedimenti disciplinari, rafforzando l'esigenza di un assetto organizzativo che consenta di concentrare e valorizzare competenze specialistiche a livello sovracomunale.

Nel complesso, le esperienze mostrano come l'assetto organizzativo debba essere coerente con il livello di complessità del servizio e con la capacità organizzativa della Provincia.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che, per i servizi HR ad alta complessità e rischio, è fondamentale prevedere **assetti organizzativi chiari e stabili**, capaci di garantire continuità, specializzazione e terzietà.

In particolare, il Report richiama l'importanza di evitare modelli organizzativi dipendenti da singole figure e di definire ruoli e competenze in modo esplicito, anche attraverso strutture dedicate o presidi specialistici, in coerenza con il livello di maturità del modello a tendere (cfr. Report PromoPA, parr. 2.5 e 3.1).

### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire l'assetto organizzativo, i ruoli e le competenze è utile che la Provincia:

- identifichi un punto di coordinamento chiaro e riconoscibile;
- espliciti le competenze ritenute imprescindibili per presidiare i procedimenti disciplinari;
- chiarisca in modo trasparente la ripartizione delle responsabilità tra Provincia ed enti aderenti;
- valuti attentamente la sostenibilità dell'assetto organizzativo nel tempo, evitando soluzioni eccessivamente dipendenti da singole persone;
- utilizzi questo paragrafo come base per definire i processi e gli strumenti del modello a tendere.

## Processi e strumenti del modello a tendere

### Domande progettuali

- **Quali processi sono davvero critici?**
- **Che ruolo hanno strumenti e piattaforme?**

- Come pensate di articolare il processo erogativo del servizio e quali fasi ritenete essenziali? Potete definire una prima mappa del processo di erogazione del servizio?
- Quali fasi del processo saranno svolte dalla Provincia, e quali quelle svolte dai Comuni aderenti?
- Quali strumenti pensate di utilizzare per gestire il servizio (modulistica, software, procedure, piattaforme)?
- In che misura prevedete di digitalizzare il servizio?

### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la definizione chiara dei processi e l'adozione di strumenti adeguati siano elementi centrali per la sostenibilità del servizio sui procedimenti disciplinari.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha strutturato i processi disciplinari attraverso schemi procedurali chiari e condivisi, supportati da modulistica standard e da un presidio specialistico continuo. Questa impostazione ha consentito di gestire procedimenti complessi garantendo tracciabilità, rispetto dei termini e riduzione del rischio di contenzioso. Ha inoltre evidenziato come una delle principali criticità nella gestione dei procedimenti disciplinari riguardi la qualità delle segnalazioni e della documentazione trasmessa dai Comuni nella fase di avvio del procedimento. In diversi casi, la carenza o l'incompletezza delle informazioni iniziali ha reso necessario un significativo lavoro di integrazione e chiarimento.
- **Provincia di Rieti.** Ha evidenziato l'importanza di distinguere in modo netto le fasi gestite dal supporto provinciale da quelle che restano in capo ai Comuni, in particolare per quanto riguarda le decisioni finali. L'uso di schemi di processo e di indicazioni operative ha contribuito a ridurre incertezze e difformità applicative. Ha richiamato l'utilità di disporre di una banca dati di riferimento dei provvedimenti adottati, a supporto dell'attività istruttoria e per favorire coerenza e continuità nell'applicazione delle misure disciplinari.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha sottolineato come, in un contesto di gestione su scala territoriale ampia, la formalizzazione dei processi e la chiara individuazione delle responsabilità siano essenziali per garantire uniformità di trattamento e presidio dei rischi lungo l'intero procedimento. Ha poi evidenziato l'importanza di affiancare alla gestione del servizio azioni di formazione e sensibilizzazione rivolte ai referenti dei Comuni, finalizzate a migliorare la qualità delle segnalazioni e la consapevolezza delle implicazioni procedurali, contribuendo così a una maggiore efficacia complessiva del processo.
- **Provincia di Biella.** Ha messo in evidenza come, nei contesti caratterizzati da limitate risorse interne, la disponibilità di strumenti operativi semplici e standardizzati rappresenti un fattore abilitante fondamentale per la corretta gestione dei procedimenti disciplinari. Inoltre, ha proposto l'opportunità di sviluppare, nel tempo, una base dati strutturata di casistiche e provvedimenti

disciplinari, da utilizzare come strumento di supporto decisionale e di omogeneizzazione dei comportamenti. È stata inoltre richiamata la possibilità di condividere tale patrimonio di conoscenze tra uffici procedimenti disciplinari associati di diverse Province.

Nel complesso, le esperienze:

- hanno evidenziato come una delle principali criticità nella gestione dei procedimenti disciplinari riguardi la qualità delle segnalazioni e della documentazione trasmessa dai Comuni nella fase di avvio del procedimento. In diversi casi, la carenza o l'incompletezza delle informazioni iniziali ha reso necessario un significativo lavoro di integrazione e chiarimento;
- mostrano come la formalizzazione dei processi e la dotazione di strumenti adeguati contribuiscano in modo decisivo alla qualità e all'affidabilità del servizio;
- hanno posto particolare attenzione agli strumenti e alle soluzioni organizzative adottate per garantire la riservatezza e la tutela dei dati personali lungo l'intero procedimento, quali accordi di contitolarità del trattamento, utilizzo di PEC dedicate, protocollazione e archiviazione riservata, nonché la gestione dei colloqui con i dipendenti presso la sede della Provincia.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che, nei servizi HR ad alta complessità e rischio, come i procedimenti disciplinari, la **mappatura, formalizzazione e standardizzazione dei processi** rappresenta una condizione imprescindibile per garantire correttezza procedurale, tracciabilità e tutela degli enti coinvolti.

In particolare, il Report sottolinea come la definizione puntuale delle fasi del procedimento e delle responsabilità associate consenta di ridurre la dipendenza da singole competenze e di creare le condizioni per un presidio stabile e sostenibile del servizio (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).

Nel Par. 7.1 viene proposta la mappatura di una procedura digitalizzata di gestione dei procedimenti disciplinari.

### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel descrivere i processi e gli strumenti del modello a tendere, è utile che la Provincia:

- rappresenti il processo disciplinare in modo realistico e coerente con il quadro normativo vigente;
- chiarisca il confine delle responsabilità tra Provincia e Comuni per ciascuna fase del procedimento;
- individui un set essenziale di strumenti operativi, evitando soluzioni eccessivamente complesse;



- consideri la formalizzazione dei processi come un fattore di tutela e di riduzione del rischio, non come un mero adempimento;
- utilizzi questo paragrafo come base per definire le azioni di implementazione nella Sezione 3 del Project Work.

## Il piano di implementazione

### Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

#### Domande progettuali

- **Come si costruisce il rapporto con i Comuni?**
- Quali sono le azioni prioritarie da attivare per avviare il servizio e quali fasi progressive ne consentono una messa in opera graduale e controllata?
- Quali strumenti o modalità di comunicazione pensate di utilizzare per sensibilizzare e coinvolgere i Comuni?
- Il modello è sostenibile nel tempo in termini di risorse, competenze e carichi di lavoro?

#### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come l'implementazione dei servizi sui procedimenti disciplinari sia avvenuta prevalentemente attraverso **percorsi graduuali**, calibrati sulla capacità organizzativa delle Province e sulla domanda dei Comuni.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha avviato il servizio partendo da un perimetro definito di prestazioni e da un numero limitato di Comuni, consolidando progressivamente i processi e gli strumenti sulla base dei casi trattati. La gradualità ha consentito di rafforzare le competenze e di ridurre i rischi nelle fasi iniziali.
- **Provincia di Rieti.** Ha impostato l'implementazione del servizio ponendo particolare attenzione alla fase di avvio, concentrandosi sulla definizione delle regole di funzionamento e sul chiarimento dei ruoli tra Provincia e Comuni. L'accompagnamento iniziale degli enti è stato considerato un fattore chiave per la tenuta del modello.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha sviluppato il servizio all'interno di una strategia più ampia di assistenza agli enti locali, prevedendo fasi successive di crescita in funzione del numero di enti coinvolti e della complessità dei procedimenti gestiti. L'attuale convenzione, che prevede la gestione associata sui territori di tre Province diverse (Forlì-Cesena, Rimini, Ravenna) è nata dalla fusione di due precedenti convenzioni. Ha, inoltre, evidenziato come, nella fase di avvio del servizio, sia particolarmente rilevante prevedere azioni di formazione e accompagnamento rivolte ai Comuni, finalizzate a rafforzare le competenze dei referenti locali e a migliorare la qualità dei flussi informativi e documentali.

- **Provincia di Biella.** Ha evidenziato come, in contesti con risorse limitate, sia fondamentale partire con azioni circoscritte e ben presidiate, privilegiando la qualità del supporto e la chiarezza delle modalità operative rispetto a un'estensione immediata del servizio. Dopo una fase di avvio e gestione più "artigianale", il servizio è stato recentemente riorganizzato per dare una risposta più strutturata alle esigenze dei comuni. Ha poi richiamato l'opportunità di sviluppare progressivamente strumenti di supporto, come una base dati di casistiche e provvedimenti, da costruire e consolidare nel tempo come esito delle prime fasi di implementazione del servizio.

Nel complesso, le esperienze mostrano come l'implementazione per fasi rappresenti una scelta quasi obbligata per servizi ad alta complessità e rischio come quelli sui procedimenti disciplinari.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA sottolinea l'importanza di attivare i servizi HR in forma associata attraverso **percorsi progressivi**, coerenti con il livello di maturità organizzativa dell'ente che li eroga.

In particolare, il Report evidenzia come l'implementazione per fasi consenta di testare il modello su scala contenuta, consolidare processi e competenze e rafforzare la capacità di presidio dei rischi prima di un'eventuale estensione del servizio (cfr. Report PromoPA, parr. 3.1 e 3.2).

### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel descrivere le azioni previste e le fasi di implementazione del progetto, è utile che la Provincia:

- espliciti il percorso logico che intende seguire per dare attuazione al servizio;
- distingua chiaramente tra azioni di avvio e azioni di consolidamento o sviluppo;
- eviti un livello di dettaglio eccessivamente operativo, concentrandosi sulle scelte progettuali;
- consideri il piano di implementazione come un quadro orientativo, suscettibile di adattamenti in funzione dell'evoluzione del contesto e delle risorse disponibili.

## Risorse, tempi e responsabilità

### Domande progettuali

- **Qual è un perimetro realistico per partire?**



AFOL Monza e Brianza  
Formazione Orientamento Lavoro



- Quali risorse minime (organizzative, professionali, strumentali e finanziarie) sono necessarie per l'avvio del servizio?
- Quali di queste risorse sono già disponibili, e quali devono essere ricercate ed acquisite?
- Come vengono assegnate responsabilità e tempi nella fase iniziale di implementazione?

### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group evidenziano come la gestione di risorse, tempi e responsabilità rappresenti uno degli aspetti più delicati nell'implementazione dei servizi sui procedimenti disciplinari.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha potuto contare su un presidio di competenze giuridiche specialistiche e su una chiara assegnazione delle responsabilità, che hanno consentito una gestione strutturata dei procedimenti. La programmazione dei carichi di lavoro e l'attenzione alla continuità delle risorse sono stati elementi centrali per la sostenibilità del servizio.
- **Provincia di Rieti.** Ha avviato il servizio con un numero limitato di risorse, facendo leva su competenze altamente specialistiche e su una forte integrazione tra supporto interno e contributi esterni. La definizione chiara dei ruoli ha contribuito a contenere i tempi e a ridurre le incertezze operative.
- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha evidenziato l'importanza di una pianificazione attenta dei tempi delle attività e di una distribuzione equilibrata delle responsabilità, soprattutto in un contesto di gestione su scala territoriale ampia e con un numero significativo di enti coinvolti.
- **Provincia di Biella.** Ha sottolineato come la limitata disponibilità di risorse interne renda particolarmente importante una valutazione realistica dei tempi di implementazione e una chiara definizione delle responsabilità, per evitare sovraccarichi e criticità nella gestione dei procedimenti.

### **Idee e strumenti da PromoPA**

Il Report PromoPA evidenzia che il dimensionamento delle risorse e la definizione delle responsabilità devono tenere conto di diversi fattori, tra cui il numero di enti serviti, la complessità dei procedimenti e il livello di specializzazione richiesto.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di evitare modelli organizzativi dipendenti da singole competenze e di prevedere assetti flessibili e scalabili, in grado di adattarsi nel tempo all'evoluzione del servizio (cfr. Report PromoPA, parr. 2.5.2 e 3.2).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nel definire risorse, tempi e responsabilità, è utile che la Provincia:

- *adotti una prospettiva realistica, commisurando le scelte progettuali alle risorse effettivamente disponibili;*
- *espliciti eventuali fabbisogni di rafforzamento delle competenze o di supporto esterno;*
- *consideri i tempi di implementazione come indicativi e suscettibili di adattamento;*
- *chiarisca in modo trasparente la distribuzione delle responsabilità tra Provincia e Comuni;*
- *utilizzi questo paragrafo come base per valutare la sostenibilità complessiva del progetto.*

## Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi

### Domande progettuali

- **Come capire se il servizio sta funzionando?**
- Quali modalità pensate di utilizzare per monitorare le fasi di implementazione del progetto?
- Con quali indicatori iniziali pensate di valutare l'avvio del servizio e di correggere tempestivamente criticità e rischi nelle prime fasi di attuazione?
- Quali sono i principali rischi associati alla fase di implementazione del progetto e quali soluzioni pensate di adottare per governarli?
- Con quali indicatori di performance pensate di valutare, a regime, l'efficacia del servizio e come intendete strutturare il sistema di monitoraggio nel tempo?

### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come il monitoraggio e la gestione dei rischi rappresentino aspetti centrali nella gestione dei procedimenti disciplinari, anche quando non formalizzati attraverso sistemi strutturati di indicatori.

- **Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l'importanza di monitorare in modo costante il rispetto delle tempistiche procedurali e la complessità delle fattispecie trattate, utilizzando tali informazioni per migliorare l'organizzazione del servizio e prevenire situazioni di criticità.
- **Provincia di Rieti.** Ha posto l'accento sul ruolo del confronto continuo con i Comuni come strumento di monitoraggio informale, utile a intercettare tempestivamente criticità operative e a valutare l'efficacia del supporto fornito.



- **Provincia di Forlì-Cesena.** Ha sottolineato come, in un contesto di gestione su scala territoriale ampia, il presidio dei rischi procedurali e reputazionali richieda attenzione costante alla tracciabilità delle fasi del procedimento e alla chiarezza delle responsabilità.
- **Provincia di Biella.** Ha evidenziato come, nei contesti più fragili, il rischio principale sia rappresentato da errori procedurali e dal mancato rispetto dei termini, rendendo essenziale un monitoraggio anche semplice ma continuativo.

Nel complesso, le esperienze:

- mostrano come il monitoraggio e la gestione dei rischi contribuiscano in modo significativo alla credibilità e all'affidabilità del servizio;
- hanno evidenziato come la qualità delle segnalazioni e della documentazione iniziale rappresenti un fattore critico di successo e, al contempo, un rischio operativo da monitorare nel tempo, in quanto incide direttamente sui tempi e sull'efficacia del procedimento disciplinare;
- hanno richiamato la gestione della privacy e della tutela dei dati personali come uno dei principali rischi da presidiare, sottolineando l'importanza di adottare misure organizzative e procedurali specifiche per garantire riservatezza, tracciabilità e protezione delle informazioni sensibili.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia l'importanza di affiancare all'erogazione dei servizi HR in forma associata **sistemi di monitoraggio basati su indicatori**, utili a valutare sia l'efficienza dei processi sia gli esiti prodotti.

In particolare, il Report propone esempi di indicatori riferiti ai principali processi HR e sottolinea come il monitoraggio continuo consenta di individuare tempestivamente criticità e rischi organizzativi, supportando decisioni di adattamento e miglioramento del modello (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).

### Suggerimenti metodologici per la compilazione

Nel definire le modalità di monitoraggio, gli indicatori e la gestione dei rischi, è utile che la Provincia:

- individui un numero limitato di indicatori significativi, evitando sistemi troppo complessi;
- privilegi indicatori facilmente misurabili e comprensibili anche per i Comuni aderenti;
- consideri il monitoraggio come uno strumento di apprendimento e miglioramento, non come un adempimento formale;
- espliciti i principali rischi in modo realistico, indicando eventuali strategie di mitigazione;



- *utilizzi questo paragrafo come chiusura coerente del Project Work, collegando risultati attesi, sostenibilità e prospettive di sviluppo del servizio.*



# Conclusioni

## **Domande progettuali**

*Quali sono stati i principali apprendimenti emersi nel percorso di elaborazione del Project Work e in che modo hanno orientato le scelte progettuali proposte?*

*Quali aspetti del percorso di elaborazione del Project Work hanno richiesto maggiore impegno o hanno posto le principali difficoltà, e come il gruppo di lavoro le ha affrontate?*

*Nel complesso, come valutate l'esperienza di elaborazione del Project Work e quali elementi ritiene maggiormente significativi in prospettiva futura?*