

Strumenti e processi di programmazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane nelle amministrazioni locali

Gianfranco D'Alessio e Francesca Di Lascio

(Università Roma Tre)

Il Corso

Nell'ambito del progetto *"Province & Comuni. Le Province e il sistema dei servizi a supporto del Comuni"* l'UPI ha affidato al Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università Roma Tre (e segnatamente ad una unità operativa facente capo agli insegnamenti del settore del diritto amministrativo e coordinata da Francesca di Lascio) – probabilmente anche sulla scia di precedenti positive esperienze di collaborazione - il compito di progettare e organizzare un Corso di aggiornamento su *"Politiche, processi e modelli di gestione del personale di Province e Comuni"* destinato ai dirigenti e ai funzionari delle Province preposti e operanti nel settore delle risorse umane, in vista di un miglioramento delle modalità di organizzazione e gestione del personale delle stesse Province e, soprattutto, nella prospettiva dello sviluppo di forme di sostegno provinciale alle amministrazioni comunali in tale ambito.

In particolare, infatti, l'istituzione del Corso si configura come una delle azioni con le quali si è inteso rispondere all'esigenza di estendere al più ampio numero possibile di Province e rendere sistematica l'offerta di un supporto ai comuni nelle diverse forme di attività riconducibili al governo e alla gestione del personale, partendo dalla constatazione (asseverata dai dati emergenti dall'indagine condotta nel 2025 da Promo PA, che ha costituito un importante punto di riferimento per la progettazione dello

stesso Corso) di una situazione che vede un consistente numero di Province nello quali si stanno portando avanti nella materia in questione esperienze significative - che in qualche caso si sono tradotte nella creazione di un modello di organizzazione e di azione compiuto ed organico, e in parecchi altri, invece, presentano un carattere parziale e limitato ad alcuni tipi di procedimenti - ma nel quale permane anche una presenza diffusa di Province che sono solo all'inizio di tale percorso di assistenza ai Comuni, o non sono ancora riuscite ad avviarlo.

Un momento di formazione come quello costituito dal Corso, che prevedeva (ed ha in effetti visto) la partecipazione di soggetti provenienti praticamente da tutte le Province, è stato considerato uno strumento utile per attivare un processo di superamento del *gap* fra le diverse realtà territoriali, stimolando quelle fin qui meno attive, per motivi oggettivi o soggettivi, oltre che per accrescere ed aggiornare in generale il livello di competenze del personale provinciale addetto al servizio del personale.

Il Corso, che ha visto l'adesione di più di 400 iscritti, dopo una fase preparatoria e di impostazione progettuale, avviata nel settembre 2025, si è svolto nei mesi da febbraio e aprile del 2026, articolandosi in 40 ore di lezione e concludendosi con una prova di verifica delle conoscenze acquisite dai partecipanti (anche ai fini del riconoscimento dei crediti formativi universitari previsti), che ha dato risultati ampiamente soddisfacenti: così come è stato largamente positivo il giudizio dei discenti sulla qualità della didattica erogata, che si è attestato su una percentuale superiore all'85%.

La realizzazione del Corso, in tutti i suoi aspetti operativi (coordinamento delle lezioni, comunicazione, tutoraggio in aula, monitoraggio delle presenze, gestione dei materiali didattici, assistenza a docenti e discenti, valutazione della qualità della didattica, predisposizione e svolgimento della prova finale, gestione e documentazione amministrativa) è stata resa possibile grazie all'operato, di uno staff composto da Federica Ciarlariello, responsabile del supporto organizzativo, e da un gruppo di

dottorandi di ricerca – Sara Albertini, Giordana D’Amato, Francesca Romana D’Amico ed Emanuele Smeraldo - che meritano tutti di essere ringraziati per l’impegno e per la qualità dell’attività svolta.

Così pure appare doveroso ricordare i responsabili dell’UPI che hanno seguito e supportato lo staff universitario in tutte le fasi di preparazione e di svolgimento del Corso, in uno spirito di dialogo e di piena collaborazione: il ringraziamento va, in primo luogo, al direttore Piero Antonelli e poi, in particolare, ad Andrea Pacella, Laura Lentini e Gaetano Palombelli, con i quali si è realizzata una costante e proficua interlocuzione.

E, naturalmente, un sentito ringraziamento va a tutti i docenti che hanno dato la loro disponibilità a fornire il loro contributo all’attività didattica del Corso.

Prima di entrare nel merito delle modalità di svolgimento e dei contenuti del Corso, sia consentito di riprendere una considerazione già proposta nella fase iniziale dell’attività formativa, e che sembra suffragata dai suoi esiti. Si ritiene di poter affermare o, meglio, confermare che un modello come quello adottato per il nostro Corso può essere visto come una buona pratica da diversi punti di vista: progettazione condivisa e cooperazione in tutte le fasi del percorso fra soggetto committente e soggetto erogatore; didattica multidisciplinare e interdisciplinare, con l’attribuzione di uno spazio adeguato, oltre che a discipline giuridiche diverse (in particolare, diritto del lavoro e diritto amministrativo), a discipline riferibili a differenti aree scientifiche (economia aziendale, management, scienza dell’organizzazione, sociologia, psicologia); docenza ripartita (come dovrebbe sempre avvenire, per garantire una reale efficacia ed utilità dell’esperienza formativa) fra accademici, esperti esterni e soggetti dotati di competenza ed esperienza individuati all’interno delle stesse amministrazioni interessate.

Venendo agli obiettivi formativi, alla struttura e ai contenuti del Corso, rimarchiamo il fatto che l'impianto didattico del percorso è stato sviluppato fornendo un inquadramento teorico degli argomenti affrontati, ma con una costante attenzione agli aspetti operativi.

La struttura modulare, articolata in quattro sezioni tematiche, con l'alternanza in ciascuna di esse di lezioni frontali, approfondimenti specialistici e momenti di confronto (tavole rotonde) tra docenti universitari, dirigenti pubblici ed esperti del settore, ha consentito di affrontare in modo organico i principali temi legati alle politiche del personale negli enti territoriali, mettendoli in relazione con la dimensione funzionale delle amministrazioni e con le caratteristiche e le esigenze di riqualificazione dei loro assetti strutturali.

Il primo modulo, dedicato alla definizione dei fabbisogni, alle politiche assunzionali e alle relazioni sindacali, ha delineato il quadro normativo e programmatico relativo alla regolazione e alla gestione del personale. Partendo dall'analisi degli strumenti di pianificazione strategica e organizzativa sono stati poi affrontati, nello specifico, i temi delle procedure di reclutamento, della valorizzazione delle professionalità interne, dei contratti collettivi del comparto funzioni locali (con lezioni tenute pochi giorni dopo la stipula dei due CCNL da parte della dirigente dell'Aran preposta al settore Regioni e Autonomie Locali) e della contrattazione decentrata, evidenziando il ruolo delle politiche del personale nei processi di modernizzazione amministrativa; si sono altresì richiamate le problematiche concernenti i limiti alla spesa e il trattamento economico dei dipendenti.

Il secondo modulo ha riguardato i processi organizzativi e gestionali delle Province e dei Comuni, con specifica attenzione alle forme di collaborazione istituzionale e ai servizi di supporto ai territori. In questo ambito sono stati approfonditi la gestione associata delle funzioni amministrative, le procedure selettive aggregate, gli strumenti di coordinamento interistituzionale e le opportunità offerte dai nuovi

percorsi di formazione e inserimento professionale di giovani qualificati (tirocini, apprendistato, corsi universitari professionalizzanti) nelle strutture amministrative locali.

Il terzo modulo è stato dedicato ai sistemi di valutazione del personale e di misurazione della performance. Sono state affrontate le questioni riguardanti le metodologie di monitoraggio delle performance organizzative e individuali, gli strumenti di valutazione delle competenze e le modalità di programmazione funzionali alla gestione del personale. Un focus specifico è stato, inoltre, dedicato allo smart working e ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro, analizzati sotto il profilo normativo, organizzativo e manageriale.

Il quarto modulo ha avuto ad oggetto la tematica del management pubblico, dello sviluppo organizzativo e della valorizzazione del capitale umano. In particolare, sono stati trattati i temi della leadership, della gestione dei gruppi di lavoro, dello sviluppo delle competenze manageriali e digitali e delle strategie orientate al miglioramento dell'efficacia amministrativa; si è, inoltre, dato spazio alla questione del benessere organizzativo.

In tutti i moduli i momenti conclusivi di confronto hanno favorito la condivisione di esperienze e pratiche organizzative e la definizione di modelli replicabili nei diversi contesti territoriali.

L'intero percorso è stato caratterizzato, lo si è detto, da una forte attenzione alla concreta applicabilità dei contenuti trattati, con l'obiettivo di fornire strumenti immediatamente utilizzabili nelle attività professionali dei partecipanti e promuovere una cultura amministrativa orientata all'innovazione, alla cooperazione istituzionale e alla valorizzazione delle competenze.

L'articolazione dei contenuti e la metodologia adottata hanno consentito di sviluppare un percorso pienamente orientato al miglioramento dell'organizzazione e dell'efficacia amministrativa delle Province e degli altri enti territoriali coinvolti. La partecipazione congiunta di professori,

dirigenti pubblici, esperti e rappresentanti istituzionali ha contribuito a creare un contesto formativo dinamico e partecipativo, capace di valorizzare esperienze differenti e favorire la diffusione di pratiche innovative applicabili nelle diverse realtà amministrative.

Il corso ha permesso di costruire una base comune di conoscenze giuridiche, organizzative e manageriali, offrendo ai discenti un quadro aggiornato dei principali istituti che incidono sulla gestione del personale nelle Province e negli altri enti locali.

Le prospettive

Guardando avanti, e tenendo conto dell'ampiezza della complessità dei temi affrontati, si può immaginare o, quantomeno, auspicare una prosecuzione e uno sviluppo delle iniziative formative, che potrebbe utilmente assumere un carattere maggiormente operativo, attraverso attività laboratoriali, focus group tematici, webinar, simulazioni procedurali, analisi di casi, redazione di atti e applicazioni pratiche prendendo in considerazione, oltre agli ambiti tematici trattati nel Corso, altri aspetti che inevitabilmente non hanno trovato spazio o ai quali è stato possibile dedicare solo qualche riferimento nel percorso didattico.

Già all'interno del progetto "*Province & Comuni*", in realtà, si sono sviluppate – accanto al Corso - alcune, prime significative attività che vanno in tale direzione: il riferimento è, ovviamente, all'iniziativa di "*Capacity building metodologico*" su selezione del personale, provvedimenti disciplinari e formazione e sul PIAO.

Il discorso potrebbe, evidentemente, estendersi ad altri fra principali processi decisionali, quali, ad esempio, la programmazione dei fabbisogni di personale, la gestione dei rapporti sindacali, l'impostazione e la gestione dei sistemi di valutazione, la regolazione dello smart working e gli strumenti di prevenzione della corruzione comportanti interventi sul personale.

Tale impostazione consentirebbe di rafforzare il collegamento tra apprendimento teorico e capacità applicativa, rispondendo a una delle esigenze più rilevanti per il personale delle amministrazioni territoriali: tradurre il quadro normativo e organizzativo in procedure concrete, sostenibili e coerenti con le responsabilità degli uffici. Permetterebbe, inoltre, di valorizzare l'esperienza professionale dei discenti, favorendo il confronto tra amministrazioni diverse e la condivisione di soluzioni operative già sperimentate nei rispettivi contesti territoriali.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda il rafforzamento della componente dedicata alla digitalizzazione dei procedimenti nel lavoro pubblico. La trasformazione digitale non può essere intesa soltanto come introduzione di piattaforme o strumenti informatici, ma deve essere collegata alla revisione dei processi, alla semplificazione amministrativa, alla tracciabilità delle decisioni, alla gestione documentale, all'interoperabilità dei sistemi e alla capacità degli uffici di utilizzare dati e informazioni per migliorare la qualità dell'azione amministrativa. Una prosecuzione del percorso potrebbe quindi dedicare specifici moduli pratici alla digitalizzazione dei procedimenti relativi al personale, alla gestione dei flussi documentali, all'utilizzo di strumenti collaborativi, alla sicurezza dei dati e alla costruzione di procedure interne più trasparenti ed efficienti.

Particolare attenzione potrebbe essere riservata anche alle competenze umane, organizzative e relazionali richieste per il lavoro nella pubblica amministrazione contemporanea. La gestione del personale, infatti, non dipende esclusivamente dalla conoscenza delle norme, ma richiede capacità di coordinamento, comunicazione, leadership, negoziazione, gestione dei conflitti, lavoro in gruppo, orientamento al risultato e adattamento al cambiamento. In questa prospettiva, il percorso futuro potrebbe integrare moduli dedicati alle soft skills del personale pubblico, con esercitazioni su casi concreti, role playing, simulazioni di riunioni, gestione di colloqui organizzativi, comunicazione istituzionale interna e processi decisionali collaborativi.

Il possibile sviluppo di quanto impostato con il Corso potrebbe quindi configurarsi come percorso avanzato di consolidamento e applicazione, rivolto agli stessi discenti o a una platea più ampia di funzionari e dirigenti provinciali. Tale percorso potrebbe mantenere il modello universitario multidisciplinare già sperimentato, ma facendo ricorso ad una metodologia maggiormente esperienziale, orientata alla produzione di output concreti: schemi di atti, check-list procedurali, modelli organizzativi, griglie di valutazione, strumenti di autovalutazione delle competenze e linee guida operative.

In conclusione, si può affermare che il Corso ha posto le basi per un investimento formativo ulteriore e più avanzato. La prosecuzione del percorso avviato potrebbe valorizzare il patrimonio di conoscenze già costruito, trasformandolo in competenze operative direttamente spendibili nei diversi contesti istituzionali nei quali operano le amministrazioni provinciali. In tal modo, l'iniziativa potrebbe contribuire non solo all'aggiornamento professionale dei singoli partecipanti, ma anche al rafforzamento complessivo della capacità amministrativa delle Province, con particolare riferimento agli strumenti gestione del personale, alla digitalizzazione dei processi e allo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare le trasformazioni organizzative del settore pubblico.