

POR FSE 2014-2020
REGIONE LOMBARDIA
ASSE IV – Azione 11.3.3

**Rafforzamento delle competenze per efficientare le
attività di reclutamento e potenziare la qualità dei servizi
del sociale nei comuni**

Versione aggiornata al 26/09/2022



Indice

Richiesta di proroga e relative modifiche	3
1. Analisi di contesto, strategia e obiettivi	5
1.1. Il contesto	5
1.2. La strategia e gli obiettivi	6
2. Piano di lavoro	13
2.1. Presentazione sintetica	13
2.2. Descrizione analitica delle attività previste	14

Richiesta di proroga e relative modifiche

Il presente documento recepisce le modifiche al piano delle attività e al relativo cronoprogramma apportate contestualmente alla richiesta di proroga del progetto.

In particolare, con riferimento all'art. 5 (Durata) dell'accordo di collaborazione sottoscritto da Regione Lombardia ed Anci Lombardia in data 28/01/2020 per la realizzazione del presente progetto, previo consenso dei Partner Regione Lombardia ed Anci Lombardia, acquisito nel corso del Comitato di Coordinamento del 14/06/2022, è stata avanzata una richiesta di proroga dei termini di ultimazione del progetto, con data di fine attività al 31/05/2023.

Tale richiesta ha fondamento per le seguenti motivazioni:

- 1) Dato l'esiguo numero di candidature pervenute al concorso bandito secondo decreto n. 5600 del 28/04/2022, previsto dalla macrofase 4 *Aggiornamenti organizzativi (efficientamento del reclutamento)* in sperimentazione, si rende fondamentale bandire un nuovo concorso aggregato da pubblicare nel mese di novembre 2022 con conclusione nel mese di maggio 2023. Anche in questo caso il nuovo concorso aggregato avrà criteri innovativi, definiti e stabiliti dal Comitato di Coordinamento del progetto insieme a Regione Lombardia, in accordo a quanto previsto dall'art. 3 comma bis del DL 80/21 e dalle nuove "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" pubblicate in Gazzetta Ufficiale il 14 settembre 2022;
- 2) Alla luce di una maggiore partecipazione e delle nuove disposizioni normative intervenute anche sulla scorta della tipologia di attività di progetto (output previsto nella macrofase 5 *Change management*), è necessario riprogrammare le attività formative. Sono stati integrati nel piano delle attività tre laboratori formativi utili al rafforzamento delle competenze del personale dei Comuni nominato all'interno delle commissioni di selezione dei concorsi pubblici, e funzionali alla definizione del modello e dell'approccio metodologico per l'espletamento della prova concorsuale orale e per la valutazione delle competenze, considerando non solo le conoscenze teoriche (sapere), ma anche le capacità tecniche (saper fare) e comportamentali (saper essere);
- 3) L'esigenza di rafforzare la partecipazione alle ventiquattro giornate formative del Piano di formazione previste dalla macrofase 5 *Change management* (efficientamento del reclutamento), da erogare con strumenti a distanza (webinar e/o laboratori on-line) ed esercitazioni in presenza; il Comitato di Coordinamento ha ritenuto utile posticipare le attività a partire dal mese di settembre 2022 per favorire una maggiore presenza di tutti i 1506 Enti Comunali coinvolti.



Sintesi delle modifiche apportate rispetto alla prima versione del piano di progetto	
Struttura del documento	È stato aggiunto in incipit al documento il paragrafo “Richiesta di proroga e relative modifiche” illustrante le principali motivazioni alla base della proroga richiesta.
Target e attività	<p>Macrofase 1 <i>Governance e coordinamento del progetto</i>: il numero delle riunioni di coordinamento è stato incrementato da 12 a 16.</p> <p>Macrofase 4 <i>Aggiornamenti organizzativi (efficientamento del reclutamento)</i>: il numero di concorsi è stato aggiornato al valore di 2. È stata aggiunta l'attività 4.6 “<i>Definizione modello e approccio metodologico per l'espletamento della prova concorsuale orale e per la valutazione delle competenze dei candidati</i>” a cui corrispondono i seguenti nuovi target:</p> <p>N 3 laboratori formativi;</p> <p>N 1 traccia metodologica per supportare la conduzione della prova orale e la commissione d'esame nella valutazione;</p> <p>N 1 vademecum per la valutazione delle competenze per i diversi ambiti dei vari processi della gestione delle risorse umane.</p>
Cronoprogramma	<p>È stato aggiornato il cronoprogramma delle seguenti macrofasi:</p> <p>1 <i>Governance e coordinamento del progetto</i>;</p> <p>2 <i>Azioni di comunicazione e adesione</i>;</p> <p>3 <i>Omogeneizzazione profili professionali (efficientamento del reclutamento)</i>;</p> <p>4 <i>Aggiornamenti organizzativi (efficientamento del reclutamento)</i>;</p> <p>5 <i>Change management (efficientamento del reclutamento)</i>;</p> <p>8 <i>Sviluppo delle capacità di attivazione e gestione della cooperazione intercomunale</i>.</p>

1. Analisi di contesto, strategia e obiettivi

1.1. Il contesto

Il tema delle risorse umane riveste un ruolo sempre più importante e strategico per le pubbliche amministrazioni centrali e locali, sia per la dinamicità che caratterizza l'attuale mondo del lavoro che per la continua evoluzione del contesto normativo di riferimento, che porta inevitabilmente a considerare il personale come *asset* fondamentale per il miglioramento dei livelli di efficienza e la qualità dei servizi al cittadino.

In relazione a tale tema, Regione Lombardia e ANCI Lombardia ritengono strategico avviare percorsi di innovazione funzionali a garantire l'efficienza, l'efficacia e l'economicità degli adempimenti normativi in materia di concorsi e spese di personale nonché un'adeguata rilevazione dei fabbisogni standard di ogni Ente locale, puntando a migliorare le competenze del personale anche attraverso l'implementazione dei percorsi di formazione e di aggiornamento costante e dotandosi di adeguati modelli di organizzazione e strumenti operativi. In particolare, tra gli stimoli normativi più significativi che stanno condizionando il mondo delle risorse umane delle pubbliche amministrazioni, si possono citare:

- **il D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165**, “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” dispone all'Art 6 l'adozione, per le pubbliche amministrazioni, di un piano triennale dei fabbisogni di personale, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini. In assenza del piano, le Amministrazioni pubbliche non possono assumere nuovo personale. Altresì la norma detta, all'art.35, i criteri per le procedure di selezionare dello stesso;
- **il decreto del Ministero per la semplificazione e per la pubblica amministrazione del 8 maggio 2018**, definisce le “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche”, indicazioni di principio, finalizzate a mutare la logica e la metodologia che le amministrazioni devono seguire nell'organizzazione e nella definizione del proprio fabbisogno di personale. Le linee di indirizzo sottolineano la necessità che il Piano contenga attività di analisi e rappresentazione delle esigenze, da esplicitare secondo un duplice profilo: un profilo quantitativo, riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla *mission* dell'amministrazione, individuando parametri che definiscano un fabbisogno standard per attività omogenee o per processi da gestire; un profilo qualitativo, riferito alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa, anche tenendo conto delle professionalità emergenti, in ragione dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e degli obiettivi da realizzare;
- **il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto funzioni locali 2016-18**, agli art. 49- bis e 49-ter, individua la formazione del personale quale fattore primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni, una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la

condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo. In questo contesto gli enti possono assumere iniziative di collaborazione con altri enti o amministrazioni finalizzate a realizzare percorsi di formazione comuni ed integrati;

Inoltre, Regione Lombardia e ANCI Lombardia ritengono altresì strategico avviare percorsi di sviluppo del welfare locale, facendo perno sull'innalzamento delle competenze del personale comunale sia per garantire maggiore efficacia nella progettazione e valutazione dei servizi sia per sviluppare reti, in una logica di costruzione di un welfare locale, in grado di fronteggiare le sfide derivanti da un'oggettiva necessità di:

- tenere sotto controllo la spesa pubblica;
- affrontare una domanda sempre crescente, complessa, diversificata e con aspettative di sempre maggiore miglioramento della qualità dell'offerta, delle modalità di definizione ed erogazione dei servizi;
- considerare attentamente il significato e il ruolo di soggetti pubblici e privati, come, in particolare, il terzo settore, che intervengono per riconfigurare il welfare locale, modificando di fatto il contesto nel quale sono esercitate le funzioni assegnate alle amministrazioni comunali.

1.2. La strategia e gli obiettivi

1.2.1. Gli obiettivi di progetto

Il progetto “*Rafforzamento delle competenze per efficientare le attività di reclutamento e potenziare qualità dei servizi del sociale nei comuni*”, prevede lo sviluppo della capacità istituzionale delle amministrazioni comunali della Regione Lombardia, mediante lo svolgimento di specifiche attività funzionali a:

- definire un efficiente ed efficace espletamento delle procedure concorsuali, che non può che passare anche attraverso una ridefinizione dei profili professionali. Infatti, tenuto conto di quanto sopra, e in particolare dello sblocco del turn over e della conseguente necessità di procedere alla rilevazione dei fabbisogni di personale, diviene centrale per ogni ente locale, rafforzare la propria capacità nello svolgere l'analisi della domanda e nell'espletare le procedure concorsuali funzionali all'immissione di nuovo capitale umano;
- rafforzare, in primo luogo, i processi di gestione di erogazione dei servizi mediante il potenziamento delle logiche relazionali e la capacità di progettazione e valutazione fra soggetti interni a ogni singola amministrazione comunale ed esterni, quali altre amministrazioni comunali e cittadini. Favorire, in secondo luogo, lo sviluppo del welfare di comunità con particolare riferimento alla focalizzazione di temi di sviluppo organizzativo, dei rapporti istituzionali e delle soluzioni giuridiche coinvolte nello svolgimento di attività di co-programmazione e coprogettazione. Rafforzare, in terzo luogo, la capacità di rapportarsi ai fabbisogni sanitari e rispondere a quelli sociali emergenti durante una manifestazione epidemica grave.

1.2.2. Destinatari

Il presente percorso è rivolto:

- da un lato ai Piccoli Comuni inferiori ai 5.000 abitanti, che sono ben 1034 su 1506 in Lombardia e che hanno rilevanti difficoltà nella predisposizione di strumenti, bandi concorsuali e procedure amministrative e selettive, oltre a non avere graduatorie estese da cui attingere personale utile allo svolgimento delle funzioni fondamentali, e che sono in una fase di ridefinizione dei tradizionali modelli di sviluppo dei servizi alla persona;
- dall'altro ai Comuni con popolazione estesa, che hanno necessità di garantire un costante presidio formativo ed aggiornamento professionale dei propri operatori.

1.2.3. I risultati attesi

Il progetto consente di raggiungere risultati strategici e concreti che favoriscono lo sviluppo della capacità istituzionale delle amministrazioni della Regione Lombardia, attraverso il rafforzamento delle competenze dei dipendenti, sia nell'ambito della gestione amministrativa delle risorse umane, nonché dei componenti della PA che a vario titolo sono presenti nelle Commissioni di selezione, sia a vario titolo impegnate nei servizi sociali, nei servizi alla persona e, più in generale, che svolgono funzioni operative all'interno delle strutture di welfare.

In primo luogo, il progetto pone particolare attenzione al rafforzamento delle competenze del personale che si occupa di risorse umane e all'efficientamento delle modalità di gestione del personale e delle procedure concorsuali, con particolare riferimento ai seguenti risultati attesi:

- aggiornamento e standardizzazione a livello regionale dei profili professionali, in coerenza con l'evoluzione normativa e/o socio economica;
- creazione di una base dati omogenea e funzionale ad attivare una gestione unificata della programmazione dei fabbisogni e di acquisizione del personale;
- standardizzazione e omogeneizzazione dei processi di programmazione dei fabbisogni, selezione e acquisizione del personale;
- aggiornamento, standardizzazione e omogeneizzazione degli strumenti amministrativi (modulistica) a supporto dei processi sopra indicati;
- messa a disposizione da parte di Regione Lombardia, di una piattaforma informatica utile alla raccolta delle anagrafiche dei candidati in riferimento ai concorsi aggregati con gli Enti Locali;
- messa a disposizione di una piattaforma per la gestione e la raccolta dei fabbisogni, oltre alla standardizzazione dei profili professionali;
- messa a disposizione di applicativi informatici dedicati alle procedure concorsuali di pre-selezione e alla definizione delle graduatorie.

In secondo luogo, i risultati attesi del progetto, utilizzando come principale leva il rafforzamento delle competenze del personale che si occupa di welfare lombardo, sono così sintetizzabili:

- incremento delle capacità di relazione, sia interna alla propria organizzazione, sia verso altre istituzioni e cittadini, del personale dei servizi sociali comunali, rivolgendosi a tutte le figure professionali operanti in quest'ambito;
- incremento delle capacità di promuovere e partecipare efficacemente a percorsi di co-programmazione, coprogettazione, nei quali attivare forme di responsabilizzazione dei cittadini, e di procedere alla definizione e gestione di accordi convenzionali con il Terzo settore, quale base per lo sviluppo del welfare di comunità;
- incremento delle capacità di promuovere e partecipare efficacemente a percorsi di sviluppo della cooperazione intercomunale, con particolare riferimento a quanto previsto dal Capo V del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267;
- incremento delle conoscenze circa le buone pratiche comunali relative all'area del welfare emerse per fronteggiare l'emergenza COVID-19.

1.2.4. Indicatori di monitoraggio interno di progetto

omissis



Macro-fase/attività	Indicatore	Target
1. <i>Governance</i> e coordinamento del progetto	omissis	omissis
2. Azioni di comunicazione e adesione	omissis	omissis

3. Omogeneizzazione profili professionali (efficientamento del reclutamento)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione profili professionali standard • Distribuzione FTE sui 	N 1 Piattaforma profili professionali e rilevazione fabbisogni
	<ul style="list-style-type: none"> • Base dati omogenea e funzionale ad attivare una gestione unificata della programmazione dei fabbisogni e di acquisizione del personale 	N. 1 Database



<p>4. Aggiornamenti organizzativi (efficientamento del reclutamento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborazione prassi in uso ● Standard operativo e modulistica ● Questionario di autovalutazione sulla capacità organizzativa per la gestione delle funzioni sul proprio territorio ● Applicativo procedure e attività concorsuali ● Sperimentazione concorsi aggregati ● Definizione del modello e dell'approccio metodologico per l'espletamento della prova concorsuale orale e per la valutazione delle competenze 	<p>Fino a 10 amministrazioni con processi standardizzati per la definizione dei fabbisogni e l'acquisizione di personale</p> <p>Fino a 10 amministrazioni con modulistica aggiornata e standardizzata (su richiesta/approvazione fabbisogni di personale, Candidature per partecipazione alle commissioni di concorso, etc.)</p> <p>N 1 questionario N 1 report questionario</p> <p>Almeno n. 1 applicativo in uso e riuso</p> <p>2 concorsi aggregati e/o messa a disposizione di graduatorie esistenti (+1 rispetto ad "almeno 1 concorso" originariamente previsto nella prima versione del piano di progetto)</p> <p>N 3 laboratori formativi N 1 traccia metodologica per supportare la conduzione della prova orale e la commissione d'esame nella valutazione N 1 vademecum per la valutazione delle competenze per i diversi ambiti dei vari</p>
--	--	---



		processi della gestione delle risorse umane.
5. <i>Change management</i> (efficientamento del reclutamento)	omissis	omissis
6. Sviluppo delle capacità di relazione, progettazione e valutazione dei servizi (potenziare la qualità dei servizi del sociale nei comuni)	omissis	omissis
7. Sviluppo delle capacità di co-programmazione e coprogettazione e convenzionamento con il terzo settore (potenziare la qualità dei servizi del sociale nei comuni)	omissis	omissis



8. Sviluppo delle capacità di attivazione e gestione della cooperazione intercomunale (potenziare la qualità dei servizi del sociale nei comuni)	omissis	omissis
9. Sviluppo delle capacità di ridefinizione dei servizi in relazione all'emergenza COVID-19 (potenziare la qualità dei servizi del sociale nei comuni)	omissis	omissis

INDICATORI POR FSE 2014-2020

I D	Indicatore	Target
CO 22 (Indicatore di output)	Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa	N. 200
d2.3 (Indicatore di risultato)	Pubbliche Amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa	≥80%

2. Piano di lavoro

2.1. Presentazione sintetica

Regione Lombardia e ANCI Lombardia ritengono strategico:

- garantire l'efficiente, efficace ed economico adempimento dei vigenti obblighi normativi in materia di concorsi e spese di personale, nonché un'adeguata rilevazione dei fabbisogni standard di ogni Ente locale, soprattutto all'indomani dello sblocco del turn over;
- puntare al miglioramento delle competenze del personale impegnato nella gestione del personale e nell'esercizio delle funzioni relative al welfare.

Il progetto, pertanto, prevede l'attivazione di specifiche azioni progettuali finalizzate a promuovere un approccio metodologico funzionale a individuare i processi e gli strumenti più adeguati per la selezione delle risorse e per garantire un adeguato e costante aggiornamento professionale del personale che a vario titolo si occupa di risorse umane e di welfare.

Il progetto si suddivide in nove macro-fasi, ulteriormente articolate in attività. Le prime due macro-fasi sono trasversali e funzionali alla buona riuscita del progetto e riguardano la *governance* e le attività di supporto alla comunicazione, all'analisi dei fabbisogni formativi e alla raccolta delle adesioni al progetto stesso. Le rimanenti macro-fasi, invece, intendono realizzare gli specifici obiettivi del progetto.

Di seguito l'elenco delle nove macro-fasi e, a seguire, la descrizione di dettaglio di ognuna:

1. *Governance* e coordinamento del progetto;
2. Azioni di Comunicazione e Adesione;
3. Omogeneizzazione dei profili professionali;
4. Aggiornamenti organizzativi;
5. *Change management*;
6. Sviluppo delle capacità di relazione, progettazione e valutazione dei servizi;
7. Sviluppo delle capacità di co-programmazione, coprogettazione e convenzione con il terzo settore;
8. Sviluppo delle capacità di attivazione e gestione della cooperazione intercomunale;
9. Sviluppo delle capacità di ridefinizione dei servizi in relazione all'emergenza COVID-19.

Le attività saranno realizzate mediante:

- modalità *desk* (attraverso lo studio e l'analisi della documentazione fornita);
- la realizzazione di ricerche, prevedendo la somministrazione di questionari e l'organizzazione di *focus group*;
- l'elaborazione di linee guida operative di orientamento strategico e operativo;
- l'organizzazione di laboratori, svolti in modalità a distanza e in presenza, incentrati sullo scambio di buone pratiche svolte con il diretto coinvolgimento degli attori locali che le hanno promosse.

I contenuti delle attività laboratoriali saranno disponibili mediante la pubblicazione di resoconti video e di volumi in formato cartaceo e digitale;

- la realizzazione di corsi di formazione in forma di *webinar* e d'aula;
- la realizzazione di convegni in *streaming* e in presenza;
- la costituzione e gestione di *community* virtuali, utilizzando la piattaforma Open 2.0, che utilizza un sistema tecnologico messo a disposizione da Anci Lombardia e da Regione Lombardia.

Le attività progettuali, in termini di risultati ottenuti e di promozione delle iniziative previste, saranno comunicate mediante l'utilizzo di un portale dedicato, *newsletter*, *e-mail* inviate ai potenziali interessati, social media, la rivista Strategie amministrative, libri, materiali cartacei promozionali.

Dal punto di vista temporale, il progetto si sviluppa nell'arco di 33 mesi, (di cui 24 mesi previsti da scheda progetto approvata con DGR n° XI/2729 del 23/12/2019 e 9 mesi integrati con la richiesta di proroga), nel rispetto della pianificazione indicata nel cronoprogramma aggiornato riportato nel presente documento.

2.2. Descrizione analitica delle attività previste

Di seguito per ogni macro-fase viene presentata una scheda tecnica contenente l'indicazione di dettaglio degli obiettivi, delle azioni, dei risultati, degli output di riferimento, dei soggetti attuatori.

Macro-fase/attività 1: Governance e coordinamento del progetto

omissis



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE

Macro-fase/attività 2: Azioni di comunicazione e adesione

omissis



Macro-fase/attività 3: Omogeneizzazione profili professionali

Obiettivo	L'obiettivo di questa macro-fase è quello di avviare un'analisi finalizzata a creare una base dati omogenea tra i diversi comuni aderenti funzionale ad attivare una gestione unificata della programmazione dei fabbisogni e di acquisizione del personale. Parallelamente tale fase consentirà di Conoscere l'attuale distribuzione dei FTE sui singoli profili.
Descrizione	Sono previste attività di raccolta e analisi della documentazione attualmente disponibile tra i comuni aderenti della Regione Lombardia, attraverso cui analizzare i profili professionali esistenti e individuare ipotesi di razionalizzazione, aggiornamento, efficientamento e standardizzazione degli stessi, favorendo meccanismi di confrontabilità e sinergie nel reperimento di nuove risorse. Le attività di analisi documentale potranno eventualmente essere affiancate e approfondite con specifiche attività di <i>assessment</i> quali-quantitativo con amministrazioni chiave della Regione Lombardia.
Azioni	Sono previste specifiche attività di supporto specialistico finalizzate ad analizzare la complessità dei profili professionali attualmente presenti presso le amministrazioni aderenti, con l'obiettivo di aggiornarli e standardizzarli. In particolare si intende offrire supporto nella realizzazione delle seguenti attività: <u>3.1 Censimento profili professionali.</u> Raccolta ed analisi desk della documentazione attualmente disponibile presso le amministrazioni aderenti (ed opportunamente richiesta) al fine di censire i profili professionali attualmente esistenti presso ciascun comune ed eventuale <i>assessment</i> quali – quantitativo con amministrazioni chiave per affinare la rilevazione effettuata. Parallelamente si procederà ad effettuare un'analisi desk delle evoluzioni normative e/o socio-economiche (individuate autonomamente e/o segnalata dai responsabile delle Risorse Umane delle amministrazioni coinvolte) che possono introdurre necessità di definire nuovi profili professionali attualmente non presenti nelle amministrazioni aderenti. <u>3.2 Definizione profili professionali omogenei</u> Analisi delle informazioni raccolte e predisposizione di una prima ipotesi di profili professionali omogenei e utilizzabili dai diversi Comuni aderenti (Profilo, attività, competenze) e relativa riclassificazione al loro interno degli FTE opportunamente comunicati dalle singole amministrazioni coinvolte. I Profili professionali definiti saranno inviati in condivisione ai singoli comuni con l'obiettivo di validare l'output predisposto (e/o ricevere eventuali segnalazioni di modifica/integrazione) e creare quindi una base dati omogenea per tutti gli aderenti all'iniziativa progettuale.



	<p><u>3.3 Analisi di benchmark interno</u></p> <p>A valle delle attività di standardizzazione dei profili professionali e dell'individuazione, per ognuno dei comuni aderenti, dei relativi FTE effettivamente presenti nell'amministrazione, si procederà ad effettuare un'analisi mirata a rilevare, su amministrazioni chiave e profili rilevanti, la distribuzione del personale sui profili chiave, funzionale all'individuazione di amministrazioni che presentano eventuali carenze di personale (L'analisi sarà effettuata relativamente ad amministrazioni chiave e su profili rilevanti opportunamente individuati da Regione e Anci Lombardia).</p> <p>Si precisa che l'intervento di omogeneizzazione dei profili professionali, in relazione al livello delle adesioni, potrà prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● un approccio integrale, con le analisi realizzate su tutti i comuni partecipanti, in caso di adesioni limitate; ● un approccio selettivo, le cui analisi saranno realizzate su un campione di comuni rappresentativo e le cui risultanze saranno condivise ed estese sui rimanenti comuni aderenti, in caso di adesioni massive.
Output	<ul style="list-style-type: none"> ● Profili professionali standard ● Distribuzione FTE sui singoli profili professionali ● Base dati omogenea e funzionale ad attivare una gestione unificata della programmazione dei fabbisogni e di acquisizione del personale
Tempi	Dal mese 4 al mese 28 (rispetto al M11 originariamente previsto nella prima versione del piano di progetto)
Responsabilità di attuazione	ANCI Lombardia – Regione Lombardia



Macro-fase/attività 4: Aggiornamenti organizzativi

Obiettivo	L'obiettivo di questa macro-fase è quello di dotare i comuni aderenti di strumenti operativi aggiornati, efficienti e standard in grado di massimizzare i benefici attesi ed in grado di promuovere una gestione unificata delle attività di programmazione dei fabbisogni e di acquisizione del personale.
Descrizione	Sono previste attività di <i>assessment</i> mirati a rilevare le attuali prassi in uso per la definizione dei fabbisogni e l'acquisizione di personale e successive attività di analisi volte ad individuare possibilità di razionalizzazione ed efficientamento delle attività operative sottostanti. Le soluzioni definite, standardizzate per tutte le amministrazioni aderenti, saranno formalizzate attraverso la predisposizione di processi (Flow chart e descrizione attività), individuando ruoli e responsabilità dei singoli attori coinvolti.
Azioni	<p>Sono previste specifiche attività di supporto specialistico finalizzate ad analizzare, efficientare e standardizzare le modalità operative esistenti per la definizione dei fabbisogni e l'acquisizione di personale.</p> <p>In particolare si intende offrire supporto nella realizzazione delle seguenti attività:</p> <p><u>4.1 <i>Assessment finalizzato a rilevare le attuali prassi</i></u></p> <p><i>Assessment</i> finalizzato a rilevare con le amministrazioni coinvolte le attuali prassi per la definizione dei fabbisogni e l'acquisizione di personale e analisi desk finalizzata ad individuare possibilità di aggiornamento, innovazione ed efficientamento dei processi operativi;</p> <p><u>4.2 <i>Disegno processo TOBE</i></u></p> <p>Disegno (Flow chart e descrizione attività) TO BE dei processi di definizione dei fabbisogni e selezione e acquisizione del personale, in coerenza con la normativa vigente, con i driver di innovazione identificati e funzionalmente alla definizione di una standard operativo valido per tutte le amministrazioni aderenti. Parallelamente si procederà ad aggiornare e omogeneizzare la relativa modulistica impattata (Es: richiesta/approvazione fabbisogni di personale, Candidature per partecipazione alle commissioni di concorso, etc.)</p> <p><u>4.3 <i>Ridefinizione regole di governo</i></u></p> <p>Ridefinizione delle regole di governo dei processi disegnati, attraverso l'aggiornamento delle matrici ruoli e responsabilità (Matrice RACI);</p> <p>Tutte le ipotesi realizzate richiederanno condivisione e <i>fine tuning</i> con le singole amministrazioni coinvolte.</p> <p>Si precisa che gli interventi di rilevazione delle prassi in uso e di standardizzazione dei procedimenti, potrà prevedere:</p>



- un approccio integrale, con le analisi realizzate su tutti i comuni partecipanti, in caso di adesioni limitate;
- un approccio selettivo, le cui analisi saranno realizzate su un campione di comuni rappresentativo e le cui risultanze saranno condivise ed estese sui rimanenti comuni aderenti, in caso di adesioni massive.

Inoltre in tale fase si procederà, attraverso un *assessment* mirato, a valutare l'adeguatezza degli applicativi informatici funzionali alla gestione dei processi di programmazione dei fabbisogni, selezione e acquisizione del personale. In particolare verrà messo a disposizione delle attività di questa fase uno specifico applicativo che consenta di:

- gestire le procedure e le attività di preselezione concorsuali on line
- gestire ed analizzare le informazioni attinenti il personale

4.4 Questionario di rilevazione della capacità organizzativa e report

Verrà predisposto e somministrato agli enti aderenti un questionario di autovalutazione della propria capacità organizzativa per la gestione delle funzioni e dei servizi sul territorio comunale, con conseguente e relativo report. In questo contesto e alla luce dell'attuale emergenza, verrà richiesta anche una valutazione dell'adeguatezza degli strumenti digitali, dei progetti di *smart working*, della *digital dexterity* (competenza digitale) del personale e l'adeguatezza delle infrastrutture utili alla produttività.

Si procederà quindi, sulla base dei nuovi profili professionali omogenizzati all'individuazione di possibili fabbisogni per le amministrazioni aderenti tramite una piattaforma tecnologica individuata e messa a disposizione per l'attività.

4.5 Sperimentazione di concorsi aggregati

Sulla base delle analisi di fabbisogni operate sui comuni aderenti verranno proposti 2 concorsi sperimentali aggregati su base regionale con l'utilizzo degli applicativi informatici e delle piattaforme sviluppate nel progetto. La sperimentazione mette in opera l'omogeneizzazione dei profili professionali individuati sulla base dei fabbisogni raccolti è funzionale ad un ampliamento. La modalità di sperimentazione terrà conto dell'emergenza e del post emergenza, con processi innovativi di reclutamento in remoto e su base territoriale.

Potranno, inoltre, essere utilizzate le graduatorie esistenti per corrispondere il fabbisogno analizzato fra i comuni aderenti alle convenzioni e altri Enti pubblici

4.6 Definizione modello e approccio metodologico per l'espletamento della prova concorsuale orale e per la valutazione delle competenze dei candidati

Verranno proposti fino a 3 Laboratori formativi utili alla messa in produzione di



	<p>una traccia metodologica per supportare la conduzione della prova orale di concorsi aggregati secondo una logica tesa a verificare con modalità strutturate le competenze soft (relazionali, cognitive realizzative e manageriali) e come strumento di supporto per la commissione d'esame dei concorsi aggregati e per i Comuni pilota. Verrà realizzato 1 vademecum per la valutazione delle competenze a partire dall'ambito delle selezioni, per i diversi ambiti dei vari processi della gestione delle risorse umane.</p>
Output	<ul style="list-style-type: none"> ● Processi operativi standard di definizione dei fabbisogni e selezione e acquisizione del personale ● Aggiornamento, efficientamento e omogeneizzazione delle regole di governo ● Questionario di autovalutazione della capacità organizzativa ● Report questionario ● Sperimentazione e attuazione di 2 concorsi aggregati tra i comuni aderenti ● Messa a sistema di graduatorie esistenti ● Messa a disposizione della piattaforma informatica per raccolta anagrafiche, preselezioni e graduatorie aggregate ● Definizione di una traccia metodologica per supportare la conduzione della prova orale e la commissione d'esame nella valutazione delle competenze ● Messa a disposizione di un vademecum per la valutazione delle competenze per i diversi ambiti dei vari processi della gestione delle risorse umane.
Tempi	<p>Dal mese 9 al mese 33 (rispetto al M16 originariamente previsto nella prima versione del piano di progetto)</p>
Responsabilità di attuazione	<p>ANCI Lombardia – Regione Lombardia</p>



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE

Macro-fase/attività 5: *Change management*

omissis



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE

Macro-fase/attività 6: Sviluppo delle capacità di relazione, progettazione e valutazione dei servizi

omissis

Macro-fase/attività 7: Sviluppo delle capacità di co-programmazione, coprogettazione e convenzionamento con il terzo settore

omissis

Macro-fase/attività 8: Sviluppo delle capacità di attivazione e gestione della cooperazione intercomunale

omissis



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE

Macro-fase/attività 9: Sviluppo delle capacità di ridefinizione dei servizi in relazione all'emergenza COVID-19

omissis