

**ARPAE**  
**Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia**  
**dell'Emilia - Romagna**

\* \* \*

**Atti amministrativi**

Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2021-11 del 12/02/2021
Oggetto	Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione. Approvazione del Piano della Formazione di Rete - PAF per l'anno 2021.
Proposta	n. PDEL-2021-16 del 09/02/2021
Struttura proponente	Servizio Qualità Ecomanagement Formazione
Dirigente proponente	Coppi Simona
Responsabile del procedimento	Apruzzese Francesco Saverio

Questo giorno 12 (dodici) febbraio 2021 (duemilaventuno), presso la sede di Via Po n. 5, in Bologna, il Direttore Generale, Dott. Giuseppe Bortone, delibera quanto segue.

**Oggetto: Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione. Approvazione del Piano della Formazione di Rete - PAF per l'anno 2021.**

**VISTI:**

- il D.Lgs. n. 165/2001, che all'art. 7 bis prevede che le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, predispongano annualmente un piano di formazione del personale, tenendo conto dei fabbisogni rilevati e delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche;
- la D.D.G. n. 139 del 30/12/2020 "Direzione Amministrativa. Servizio Bilancio e Controllo Economico. Approvazione del Bilancio Pluriennale di previsione dell'Agenzia per la Prevenzione, l'Ambiente e l'Energia dell'Emilia-Romagna per il triennio 2021-2023, del Piano Investimenti 2021-2023, del Bilancio economico preventivo per l'esercizio 2021, e del Budget generale e della programmazione di cassa per l'esercizio 2021";
- la vigente procedura del Sistema Qualità relativa alla gestione della formazione;
- il CCNL del comparto del personale del Servizio Sanitario Nazionale vigente;
- il CCNL dell'area della dirigenza dei ruoli sanitario, professionale, tecnico ed amministrativo del Servizio Sanitario Nazionale vigente;
- il CCNL dell'area della dirigenza medico - veterinaria del Servizio Sanitario Nazionale vigente;

**PREMESSO:**

- che, come definito nella vigente procedura "Gestione della Formazione" del Sistema Gestione Qualità dell'Agenzia, il Piano annuale della Formazione di Rete è uno degli strumenti di pianificazione aziendale;
- che, con riferimento alla D.D.G. n. 70 del 19/07/2018 "Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Approvazione Assetto organizzativo generale dell'Agenzia Regionale per la Prevenzione, l'Ambiente e l'Energia dell'Emilia-Romagna (Arpae) istituita con L.R. n. 13/2015 ed invio alla Giunta Regionale" e al documento Manuale Organizzativo di Arpae, l'adozione di tutti i provvedimenti necessari all'attuazione del Piano annuale della Formazione di Rete è demandata alla Responsabile Qualità, Ecomanagement, Formazione;

**PRESO ATTO:**

- che il Piano della Formazione di Rete per l'anno 2021, nella sua forma preliminare, è stato sottoposto alla valutazione del Comitato di Direzione di Arpae anche nella sua qualità di garante scientifico per la formazione, senza che siano emerse osservazioni di rilievo;

- che è stato esperito il percorso di confronto con le OO.SS. in merito al Piano preliminare della formazione di Arpae per il 2021, così come previsto dal CCNL del personale del Servizio Sanitario Nazionale, conclusosi con il verbale rep. n° 343/2021 siglato in data 28/01/2021, agli atti della Direzione Generale;

RITENUTO:

- di approvare il Piano della Formazione di Rete di Arpae per l'anno 2021 nella sua versione definitiva, nel testo allegato sub A) quale parte integrante e sostanziale del presente atto;

SU PROPOSTA:

- della Dott.ssa Simona Coppi, Responsabile del Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione, che ha espresso il proprio parere favorevole in ordine alla regolarità amministrativa del presente provvedimento;

ACQUISITO:

- il parere favorevole del Direttore Tecnico, Dott. Franco Zinoni, e del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Lia Manaresi, ai sensi dell'art. 9 della L.R. n. 44/1995;

DATO ATTO:

- che si è provveduto a nominare responsabile del procedimento, ai sensi della L. n. 241 del 7/08/1990, il Dott. Francesco Saverio Apruzzese, Responsabile dell'Unità Formazione;

DELIBERA

1. di approvare il Piano della Formazione di Rete di Arpae per l'anno 2021, allegato sub A), che costituisce parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. di dare atto che l'attuazione degli interventi previsti nel Piano della Formazione di Rete di Arpae per l'anno 2021 è demandata a ulteriori provvedimenti del Responsabile del Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(F.to Dott.ssa Lia Manaresi)

IL DIRETTORE TECNICO

(F.to Dott. Franco Zinoni)

IL DIRETTORE GENERALE

(F.to Dott. Giuseppe Bortone)

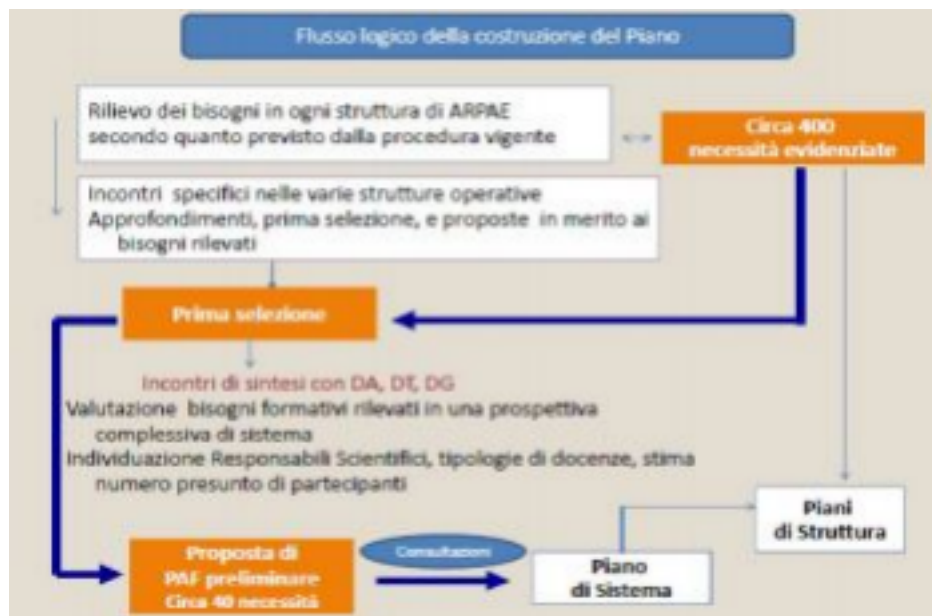
**Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione**  
(Provider ECM PG20140082156)

## PIANO PRELIMINARE DELLA FORMAZIONE DI RETE di ARPAE ANNO 2021

### 1. Introduzione

Il piano annuale della formazione (PAF) è uno strumento di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi organizzativi ed operativi dell’Agenzia e si inserisce in maniera organica nel quadro della pianificazione complessiva delle attività. Il PAF, che definisce le attività di formazione di interesse trasversale all’Agenzia, viene completato con la pianificazione della formazione da realizzare nelle varie strutture per quanto riguarda le iniziative di interesse locale considerate non prioritarie in sede di costruzione del piano.

Il Piano, elaborato sulla base del disposto della procedura di riferimento prevista dal Sistema gestione qualità, e schematizzato nella tabella 1, a seguito della sua approvazione formale, verrà trasmesso alla Regione Emilia-Romagna per gli adempimenti necessari, in quanto l’Agenzia è *Provider* accreditato per il rilascio dei crediti formativi.



Tab. 1: Schema del processo di individuazione dei percorsi formativi previsti dal Piano

### 2. La formazione nel contesto del lavoro agile

Nel 2021 l’Agenzia, a seguito delle condizioni generate dall’adozione di pratiche di lavoro agile già nel 2020, ne svilupperà ulteriormente l’applicazione,, anche tenendo conto dell’avvio del Piano Organizzativo per il lavoro agile (POLA). Verranno quindi implementate maggiormente le collaborazioni con la rete dei referenti di formazione di struttura e continueranno inoltre ad avere la medesima importanza, sul piano istituzionale, le attività formative pensate in ambito inter-agenziale (SNPA, ASSOARPA), in considerazione delle opportunità che esse potranno fornire.

### 3. Il quadro dei bisogni formativi

Il quadro dei bisogni formativi presi in considerazione dal PAF è stato definito attraverso lo svolgimento di un processo che esamina:

- gli scostamenti delle performances osservate nei singoli operatori in rapporto a quelle attese avendo come riferimento la Mappa delle competenze,
- le competenze da acquisire per lo svolgimento di attività innovative previste dalla pianificazione generale delle attività,
- le competenze da acquisire per poter gestire in maniera adeguata le problematiche ambientali di pertinenza dell'Agenzia,
- le competenze da acquisire identificate dai singoli operatori in funzione delle loro specifiche necessità di sviluppo professionale.

Questa parte del processo, svolta in ArpaE attraverso un percorso partecipato, basato sul confronto fra ogni dipendente e il suo diretto responsabile, e su incontri dell'Unità formazione con tutti i Direttori/Responsabili delle strutture e dei Servizi, è stato ridefinito nelle sue modalità specifiche di esecuzione, con l'approvazione della nuova procedura di gestione della formazione (P72001/ER). Durante questa fase in particolare, si prendono in considerazione anche le valutazioni derivanti dall'analisi delle performances degli operatori, e gli elementi di giudizio emersi dal processo di valutazione dell'impatto determinato nei singoli operatori dalle attività formative erogate nell'anno precedente. Tale giudizio, mira ad evidenziare quali e quante modifiche in positivo sono intervenute nella capacità lavorative come conseguenza diretta della formazione erogata, e consente di arricchire e puntualizzare meglio il quadro dei bisogni di formazione da soddisfare con il piano.

**4. Finalità, caratteristiche, articolazione e rapporti con la pianificazione strategica** Il Piano della Formazione, è uno strumento di programmazione, e come tale definisce tutte le attività di formazione, derivanti da necessità di interesse agenziale, che verranno attuate nel periodo di riferimento, sia in termini di contenuti, sia in termini di risorse da allocare.

Le **finalità** generali del piano sono le seguenti:

- garantire la fattibilità dei processi di cambiamento e di adattamento organizzativo e gestionale generati dalla mutevolezza del contesto di riferimento istituzionale e normativo;
- facilitare il processo di adeguamento delle competenze degli operatori impegnati nella gestione della complessità delle problematiche ambientali;
- supportare il percorso di realizzazione della *mission* aziendale e di quella professionale in relazione agli obiettivi assegnati.

Le **caratteristiche** fondamentali del piano sono così riassumibili:

- esaustività, derivante dal riferirsi a tutta l'attività formativa annuale di rete, comprendendo sia la formazione erogata con risorse interne, sia quella acquisita presso terzi;
- analiticità, derivante da un processo di redazione caratterizzato da un elevato grado di dettaglio che consente di sviluppare attività di monitoraggio e di valutazione;
- flessibilità, derivante dalla necessità di poter essere modificabile in caso di richieste formative aggiuntive non previste, senza perdere la sua integrità

L'**articolazione** del piano, redatto al termine dei processi di consultazione delle parti in causa, è basata su una sequenza logica definita da:

- identificazione dell'ambito tematico,
- identificazione del macro-bisogno di formazione ritenuto importante,
- identificazione dei target da coinvolgere,
- descrizione delle modalità didattiche da adottare,
- previsione delle risorse economiche necessarie,
- collocazione temporale nell'ambito di periodi semestrali,
- identificazione dei Responsabili Scientifici.

La costruzione del Piano si inserisce nel più ampio quadro della pianificazione dell'Agenzia (Piani triennali, Piani annuali) e tiene conto degli obiettivi assegnati al personale, delle risorse economiche disponibili, e delle prospettive culturali, strategiche, istituzionali ed operative descritte per l'annualità a venire.

## **5. Criteri adottati per la predisposizione del piano**

I contenuti specifici del Piano sono stati selezionati sia sulla base di quanto emerso dall'analisi dei diversi documenti di sintesi inviati dalle Strutture e dai Servizi, sia a seguito del confronto con la Direzione strategica dell'Agenzia e di coordinatori delle diverse aree e strutture da parte Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione (SQEF). Al termine della fase di ricognizione i criteri adottati per la selezione dei bisogni formativi prioritari sono stati i seguenti:

- coerenza con gli indirizzi proposti dalla Direzione generale,
- rilevanza prioritaria/strategica per l'Ente,
- presenza di obblighi normativi,
- realizzabilità delle risposte formative, anche in relazione alle risorse di personale ed economiche disponibili,
- numerosità degli operatori portatori del bisogno.

## **6. Obiettivi del Piano della Formazione 2021**

Il Piano della formazione 2021, predisposto in un contesto organizzativo e funzionale molto influenzato dagli effetti generati dalla situazione pandemica, ha i seguenti obiettivi generali:

- garantire una risposta adeguata e qualitativamente valida ai bisogni formativi rilevati e valutati come prioritari,
- coinvolgere il maggior numero possibile di operatori di Arpae,
- soddisfare, nei limiti delle risorse date, il bisogno di formazione accreditata degli operatori,
- garantire una formazione di tipo tecnico scientifico adeguata sotto il profilo qualitativo.

Più specificamente gli ambiti in cui si rilevata la necessità di sviluppare interventi formativi sono i seguenti:

1. Giuridico - Amministrativo
2. Vigilanza e Controllo
3. Misure e Monitoraggi Ambientali
4. Sistemi di Gestione
5. Gestionale – Organizzativo
6. Salute e Sicurezza
7. Sistemi Informativi

Si specifica che per quanto riguarda la formazione relativa al personale dei laboratori si farà riferimento al Piano di Formazione della Direzione Tecnica che sovraintende a tale campo di attività. Più in generale, per ciascuna di queste tematiche sono state evidenziate diverse aree di bisogno formativo che saranno oggetto di specifica progettazione a seguito dell'avvio delle fasi realizzative del Piano.

Per il 2021 il grado di realizzazione atteso della formazione prospettata potrà essere influenzato da una serie di fattori fra i quali occorre sottolineare:

- adozione obbligata di modalità di formazione a distanza,
- numerosità elevata dei potenziali partecipanti,
- livelli di ingresso disomogenei fra operatori appartenenti ad Enti diversi,
- necessità di garantire formazione accreditata (ECM e CFP),
- effetti determinati dal nuovo assetto dei Referenti della Formazione,
- necessità di svolgere formazione in presenza in condizioni critiche per tutti gli ambiti nei quali tale modalità è sostanzialmente obbligata, come ad esempio alcuni di quelli ricompresi nelle tematiche della salute e sicurezza.

## 7. Obiettivi specifici del Piano 2021

Obiettivi chiave del Piano 2021 saranno quelli relativi all'ambito della sicurezza e salute in ambiente di lavoro, quelli relativi al supporto da garantire all'applicazione del POLA, quelli relativi ai sistemi di gestione. Oltre a questi percorsi che, per la loro complessità e il loro riferimento ad obiettivi strategici dell'agenzia, possono essere considerati come elementi chiave del Piano, vengono proposti anche molti altri eventi formativi che faciliteranno gli obiettivi di aggiornamento tecnico scientifico e normativo, i cui risultati saranno valutati sulla base del normale iter previsto dalla procedura di riferimento.

Al fine di una valutazione complessiva, utile a comprendere i livelli di efficacia e di efficienza della formazione erogata, come negli scorsi anni, si ipotizzano due macro-categorie di obiettivi rispetto ai quali effettuare valutazioni di dettaglio:

- obiettivi qualitativi ovvero connessi ai risultati ottenuti
- obiettivi quantitativi ovvero connessi alle prestazioni erogate

<b>A) OBIETTIVI CONNESSI AI RISULTATI DELLA FORMAZIONE DA EROGARE NEL 2021</b>			
<b>Oggetti della valutazione</b>	<b>Obiettivo /Target</b>	<b>Fonte</b>	<b>NOTE</b>
<b>MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE</b>			
<i>Valori di apprendimento in aula</i>	<i>80% delle iniziative (singole edizioni) realizzate evidenzia esito positivo della valutazione di apprendimento</i>	Modulo di verifica risultati iniziativa formativa	
<i>Tipologie di competenze proposte</i>	<i>Realizzazione del 60 % dei corsi previsti per ogni ambito formativo</i>	PAF Sistema Informativo Formazione	
<b>EFFICACIA DELLA FORMAZIONE</b>			
	<i>Da definire in sede di progettazione delle iniziative strategiche</i>	Sistema Informativo Formazione	Da rilevare su iniziative a valenza strategica
<b>SODDISFAZIONE DEL CLIENTE INTERNO</b>			
<i>Qualità didattica, logistica, strumentazione, organizzazione</i>	<i>75% delle iniziative (singole edizioni) realizzate evidenzia esito positivo</i>	Modulo verifica risultati iniziativa formativa	

In base a quanto previsto dalla procedura per la gestione della Formazione, per quanto riguarda gli obiettivi quantitativi, ovvero prestazionali, in ambito formativo, i criteri che ne hanno orientato la formulazione e la definizione degli standard attesi sono derivati dall'analisi della domanda di formazione e dai trend valutati nel corso degli anni basati sui dati delle relazioni di consuntivo annuale; altra fonte di riferimento è costituita dagli obblighi normativi, come ad esempio quelli relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, e dalla necessità di garantire percorsi formativi fruibili ed equamente distribuiti anche in funzione di una più rilevante garanzia di accesso alla formazione al maggior numero di operatori.

<b>B) OBIETTIVI CONNESSI ALLE PRESTAZIONI DA EROGARE NEL 2021</b>			
<b>Oggetti della valutazione</b>	<b>Obiettivo / Target</b>	<b>Fonte</b>	<b>NOTE</b>
<b>Corsi di formazione realizzati in rapporto al totale previsto</b>	<i>&gt; 50% dei corsi programmati</i>	<i>Sistema Informativo formazione</i>	
<b>Copertura del fabbisogno di crediti formativi</b>	<i>&gt; 15% del numero totale di crediti previsti in ambito ECM</i>		
<b>Accesso alla formazione di rete</b>	<i>&gt;30% dei dipendenti ARPAE ha avuto accesso alla formazione di rete</i>		

### 8. Ambiti di intervento della formazione per il 2021

In relazione a quanto esposto, il piano preliminare è stato redatto classificando le diverse tipologie di aree di bisogno formativo secondo una scala di priorità determinata dal criterio dell'obbligatorietà della formazione in alcuni ambiti (sicurezza, qualità), dalla indispensabilità per l'avvio e la gestione di specifiche attività (attività di monitoraggio, adeguamenti derivanti da modifiche della normativa).

Altri ambiti di bisogno, caratterizzati da elevata specificità, orientati a partecipanti poco numerosi, o caratterizzati da prevalenti obiettivi informativi, potranno essere presi in carico nell'ambito delle Strutture e dei Servizi, una volta conclusa la fase di approvazione del piano preliminare, anche attraverso l'organizzazione di seminari o workshop. Si sottolinea che le proposte emerse in sede di rilevazione dei bisogni e non inserite nel Piano della formazione di rete o nei piani di formazione delle strutture, avranno comunque la possibilità di essere approfondite attraverso discussioni nell'ambito di gruppi tecnici, o di riunioni di referenti tematici.

<b>AMBITO: Gestionale, Organizzativo e Informatico</b>					
<b>Bisogno Formativo</b>	<b>Resp.le Scientifico</b>	<b>Destinatari</b>	<b>n. operatori (previsti)</b>	<b>programmazione 2022</b>	<b>programmazione 2023</b>
Piano operativo per il lavoro Agile: aspetti organizzativi e gestionali da declinare sulla base dei ruoli e delle esigenze	L.Manaresi	Dirigenti,IF Operatori in generale	Tutti gli operatori di Arpae	Da definire a seguito del monitoraggio	Da definire a seguito del monitoraggio
Piano operativo per il lavoro Agile: aspetti legati alla salute e sicurezza	M.G. Marchesiello	Dirigenti,IF Operatori in generale	Tutti gli operatori di Arpae	Da definire a seguito del monitoraggio	Da definire a seguito del monitoraggio
Piano operativo per il lavoro Agile: aspetti informatici	S. Cattani	Dirigenti,IF Operatori in generale	Tutti gli operatori di Arpae	Da definire a seguito del monitoraggio	Da definire a seguito del monitoraggio
Presentazione del nuovo flusso di gestione incassi PagoPa	G. Bacchi	Addetti contabiliz. incassi, tecnici SAC	Da definire		
Aggiornamento componenti del CUG	F. Apruzzese	Componenti del CUG	20		



<b>AMBITO: Vigilanza, Ispezioni, Autorizzazioni e Concessioni/demanio</b>					
<b>Bisogno Formativo</b>	<b>Resp.le Scientifico</b>	<b>Destinatari</b>	<b>n. operatori (previsti)</b>	<b>programmazione 2022</b>	<b>programmazione 2023</b>
Delibera 67/2020 SNPA; terre e rocce da scavo, discariche e siti contaminati	G. Zaccanti, M.Peronace	Operatori e Dirigenti SAC, ST, CTR, SIT	da definire	Eventuali aggiornamenti e nuovi casi studio	
BAT Conclusion e aggiornamenti normativi per la Categoria IPPC 5 "Gestione rifiuti" e la Categoria 6.4 "Industrie alimentari"	A. Lo Monaco	Operatori e Dirigenti SAC, ST, CTR	70..	AIA formazione ispettori ambientali (controlli) + Bat Conclusion di settore	AIA formazione ispettori ambientali (controlli) + Bat Conclusion di settore
I sistemi automatici di monitoraggio e controllo delle emissioni (SCC, SAE,SME)	E. Patanè M.C. Vandelli	Operatori e Dirigenti ST, PTR	40	SME; NUOVI CRITERI CRIAER;	SME; NUOVI CRITERI CRIAER;
Le ispezioni AIA negli allevamenti alla luce delle ATC-il BAT Tool.	P. Spazzoli F.Vitali	Operatori e Dirigenti SAC ST, PTR	70	La Comunicazione di utilizzazione agronomica e la Linea Guida Arpae sui controlli,allevamenti, spandimenti e SIA	Il problema degli odori da allevamenti e spandimenti
Aggiornamento per tecnici competenti in acustica	A. Callegari	Tecnici competenti in acustica	70	Completamento percorso	
Formazione per nuovi UPG e aspetti applicativi del Decreto semplificazioni	G. Fantini	da definire	da definire		
Nuovo gestionale e applicativi collegati: nuovi applicativi gestionali, semplificazione rilascio concessioni, controllo e riscossione crediti (rif. documento tavolo tecnico agenti accertatori e tematica DMV)	D. Bandoli	Servizio Gestione demanio idrico + SAC parte demanio	da definire		

<b>AMBITO: Salute e Sicurezza</b>					
<b>Bisogno Formativo</b>	<b>Resp.le Scientifico</b>	<b>Destinatari</b>	<b>n. operatori previsti</b>	<b>programmazione 2022</b>	<b>programmazione 2023</b>
Corso di aggiornamento antincendio - Rischio Medio	M.Bottazzi M. Sternini	Addetti Squadre antincendio	200		
Corso di formazione antincendio - Rischio Medio	M.Bottazzi M. Sternini	Addetti squadre antincendio	90		

Corso di aggiornamento lavori in quota	R. Maltoni	Addetti lavori in in quota	45		
Corso di formazione lavori in quota	R.Maltoni	Addetti lavori in quota	10		
Corso di formazione BLSA	A.di Monaco	Operatori BLSA	60		
Corso di aggiornamento primo soccorso	A.di Monaco	Addetti Squadre primo soccorso	270		
Corso di formazione primo soccorso	A.di Monaco	Addetti squadre primo soccorso	340		
Corso di aggiornamento Lavoratori	A.di Monaco	Lavoratori	100		
Corso di formazione Lavoratori (nuovi assunti)	A.di Monaco	Lavoratori	30		
Corso di aggiornamento per Dirigenti	F. Pollicino	Dirigenti	40		
Corso di formazione per Dirigenti	F. Pollicino	Dirigenti	Da definire		
Corso di aggiornamento per Preposti	F. Pollicino	Preposti	150		
Corso di formazione per Preposti	F. Pollicino	Preposti	Da definire		
Corso aggiornamento annuale per RLS	SPP	RLS	12		
Corso aggiornamento annuale ASPP/RSPP	SPP	ASPP/RSPP	9		
Corso aggiornamento normativa Sicurezza	SPP	ASPP/RSPP	9		

PROPOSTE FORMATIVE DESTINATE AL PERSONALE DEI LABORATORI GESTITE DALLA DIREZIONE TECNICA					
Bisogno Formativo	Resp.le Scientifico	Destinatari	N° operatori (previsti)	programmazione 2022	programmazione 2023
<b>Normativa di riferimento</b> - DLgs. 152/06 Parte II e III - Le sanzioni e la L.68/2015 - Garanzia del diritto alla difesa nel campionamento ed analisi	S.Forti in coll.con C.Bergamini e I. Scaroni,	Operatori e Dirigenti del LM	30/40		
<b>Metodiche di analisi</b> - Approfondimento ed esame delle criticità dei principali metodi analitici - Le attività di Analisi in PD					

**N.B.** In previsione delle difficoltà che potranno generarsi a seguito del perdurare della situazione pandemica, in corso d'anno, verranno delegate alla formazione di struttura eventuali iniziative del PAF in coordinamento con l'Unità Formazione. Allo stesso tempo le iniziative progettate e gestite nell'ambito delle strutture ed aventi interesse generale ed alta rilevanza degli argomenti trattati, potranno essere considerate alla stessa stregua dei corsi di formazione di rete.

## 9. Modalità di verifica

La verifica delle diverse fasi di realizzazione del Piano e dei risultati attesi prenderà in esame i seguenti elementi:

- **il processo;** durante la gestione delle attività si effettueranno verifiche dello stato di avanzamento delle fasi previste dal piano sia utilizzando lo strumento *Moniform*, sia attraverso la consuntivazione semestrale delle attività;
- **la soddisfazione del cliente:** la soddisfazione del cliente verrà valutata attraverso l'elaborazione dei dati derivanti dai questionari di gradimento;
- **l'apprendimento conseguito dai partecipanti:** l'apprendimento sarà valutato con metodologie, tecniche e strumenti pertinenti agli obiettivi formativi delle diverse iniziative sulla base di un Livello Accettabile di Performance (LAP) predefinito in fase di progettazione dell'intervento;
- **l'impatto individuale:** l'impatto determinato dalla formazione sulla qualità individuale del lavoro degli operatori verrà valutato sulla base di criteri di giudizio specifici previsti dalla procedura del Sistema Gestione Qualità.

Per le iniziative che verranno inserite fra quelle a valenza strategica, di cui al paragrafo precedente, saranno svolte verifiche più approfondite, con modalità da concordare con i Responsabili Scientifici e i docenti, volte a indagare l'efficacia degli eventi e l'impatto sull'organizzazione nel suo complesso.

In funzione dell'esperienza accumulata negli anni occorre sottolineare che il percorso di realizzazione del Piano dovrà tenere conto della necessità di procedere nella quasi totalità dei casi adottando modalità di FAD

sincrona, oltre che degli impatti determinati da altri fattori in grado di interferire sulla quantità e la qualità delle prestazioni erogate e che vengono riassunti nella tabella 2.

Principali fattori interferenti
Elevato numero di edizioni previste per quasi tutti i possibili eventi formativi
Necessità di rispettare i requisiti previsti dall'accreditamento della formazione a fronte di un'utenza accresciuta
Numerosità dei partecipanti agli eventi previsti
Tempistiche tecniche di assegnazione degli incarichi esterni di docenza
Richieste di eventi aggiuntivi in corso d'anno
Necessità di inserimento nei corsi di personale esterno (PCTP, etc. E-ii)
Assistenti conseguenti alla riorganizzazione

Tabella 2: Fattori interferenti

## 10. Definizione e allocazione delle risorse

La gestione del Piano trova la sua fattibilità in un quadro articolato di risorse, non esclusivamente di tipo economico. Nella tabella 3 si evidenzia infatti che l'Agenzia può contare in modo determinante sul suo capitale umano, su un ampio e consolidato sistema di relazioni, sulla proattività degli stake holder e su un importante patrimonio di competenze tecnico scientifiche.

LE RISORSE PER LA GESTIONE DEL PIANO
• Budget annuale (2014-15, 2015-16)
• Personale del SOEF
• Rete dei Referenti
• Responsabili scientifici
• Docenti Interni
• Patrimonio di documentazione e conoscenze dell'Agenzia
• Stake holder qualificati (IACS, CUS, ...)
• Rete di relazioni intraregionali e interagenziali

Tabella 3 complesso delle tipologie di risorse disponibili

Per quanto riguarda specificamente le risorse economiche, si farà riferimento alle quote di budget che verranno riservate per lo svolgimento delle attività pianificate