

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

\* \* \*

**Atti amministrativi**

Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2023-16 del 16/02/2023
Oggetto	Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione. Approvazione del Piano della Formazione di Rete - PAF per l'anno 2023.
Proposta	n. PDEL-2022-190 del 30/12/2022
Struttura proponente	Servizio Qualità Ecomanagement Formazione
Dirigente proponente	Villani Barbara
Responsabile del procedimento	Apruzzese Francesco Saverio

Questo giorno 16 (sedici) febbraio 2023 (duemilaventitré), 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 2023.**

**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. 171 del 30/12/2022 "Direzione Amministrativa. Servizio Amministrazione, Bilancio e Controllo Economico. Approvazione del Bilancio pluriennale di previsione per il triennio 2023-2025, del Piano Investimenti 2023-2025, del Bilancio economico preventivo per l'esercizio 2023, del Budget generale e della Programmazione di Cassa per l'esercizio 2023";
- la procedura P72001/ER relativa alla gestione della formazione;
- i vigenti CCNL delle Aree della Dirigenza (Area Sanità e Area Funzioni Locali) e del comparto della Sanità;

**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. 130 del 17/12/2021 "Direzione Generale. Revisione Assetto organizzativo generale dell'Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia dell'Emilia-Romagna (Arpae) di cui alla D.D.G. n. 70/2018. Approvazione Assetto organizzativo generale 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 al Responsabile del Servizio Qualità, Ecomanagement, Formazione;

**PRESO ATTO:**

- che il Piano della Formazione di Rete per l'anno 2023, 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 della formazione di Arpae per il 2023, conclusosi con il verbale Rep. n. 364/2023 siglato in data 30/01/2023, e con le relative note a verbale, agli atti della Direzione Generale;

RITENUTO:

- di approvare il Piano della Formazione di Rete di Arpae per l'anno 2023 nella sua versione definitiva, nel testo allegato sub A) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

SU PROPOSTA:

- della Dott.ssa Barbara Villani, 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. Eriberto de' Munari, 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 ad interim dell'Unità Formazione;

DELIBERA

1. di approvare il Piano della Formazione di Rete di Arpae per l'anno 2023, 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 2023 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. Eriberto de' Munari)

IL DIRETTORE GENERALE

(F.to Dott. Giuseppe Bortone)

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

## **PIANO DELLA FORMAZIONE DI RETE di ARPAE**

### **ANNO 2023**

#### **1. Introduzione**

Il piano annuale della formazione (PAF) è uno strumento di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi organizzativi e operativi dell'Agenzia, e per l'implementazione del suo valore pubblico, e si inserisce in maniera organica nel quadro della pianificazione complessiva delle attività, con riferimento al Piao. Nell'ambito di questo strumento di pianificazione integrata, il PAF sviluppa la filiera della cura delle competenze, sia in funzione delle necessità prioritarie individuate nel Piao, sia in funzione di quanto emerge dai processi di consultazione dal basso degli operatori. Con l'adozione del Piao si vengono quindi a ricomporre in maniera organica le istanze di formazione derivanti dagli obiettivi strategici e di innovazione previsti dall'organizzazione, e quelli connessi alle evidenze poste dal riscontro delle indagini svolte con tutti i livelli dell'organizzazione di Arpae e con la consultazione di tutto il personale.

Il complesso delle attività formative di Arpae viene pianificato a due livelli: **il livello di Rete (PAF di Rete)** che intende dare risposte alla domanda di formazione connessa agli ambiti strategici e a valenza generale, in questo avendo come principale riferimento il Piao, **e il livello di Struttura (PAF di Struttura)** che rappresenta il contesto in cui si danno prevalentemente risposte ai bisogni individuali di formazione e a quelli di natura tecnico specifica. Questi due ambiti di programmazione sono gestiti in maniera integrata, secondo una procedura ben definita e certificata (P72001/ER), e con una sequenza logica e cronologica che ne consente un'efficace complementarietà e che, al contempo, evita ridondanze o carenze.

In termini cronologici e logici il **Piano di Rete** viene approvato preliminarmente ai piani di Struttura che, possono essere così formulati tenendo conto di quanto sarà gestito in ambito centralizzato. Infine, a seguito della sua approvazione formale, il Piano di rete viene trasmesso alla Regione Emilia-Romagna per gli adempimenti necessari, in quanto l'Agenzia è *Provider* accreditato per il rilascio dei crediti formativi limitatamente alle attività formative previste in questo ambito di pianificazione.

#### **2. Il quadro dei bisogni formativi**

Il quadro dei bisogni formativi presi in considerazione dal PAF, come previsto dalle vigenti procedure viene definito attraverso lo svolgimento di un processo che esamina:

- gli scostamenti delle performances osservate nei singoli operatori in rapporto a quelle attese
- le competenze da acquisire per lo svolgimento di attività innovative previste dalla pianificazione generale delle attività in un'ottica di implementazione del valore pubblico e in rapporto a quanto desumibile dall'analisi del Piao;
- le competenze da acquisire per poter gestire in maniera adeguata le problematiche ambientali di pertinenza dell'Agenzia;
- le competenze da acquisire evidenziate dai singoli operatori in funzione delle loro specifiche necessità di sviluppo professionale.

### 3. Finalità, caratteristiche, articolazione e rapporti con la pianificazione strategica

Il Piano della Formazione, è anche 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, e in coerenza con quanto riportato nel documento Piao di cui è parte integrante, 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 basata sul PIAO 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.

### 4. Criteri adottati per la predisposizione del piano

Al termine della fase di ricognizione i criteri adottati per la selezione dei bisogni formativi prioritari sono stati i seguenti:

- realizzabilità delle risposte formative, anche in relazione alle risorse di personale ed economiche disponibili,
- presenza di obblighi normativi,
- coerenza con le priorità indicate nei documenti di pianificazione
- rilevanza prioritaria/strategica per l'Ente,
- numerosità degli operatori portatori del bisogno.

## 5. Obiettivi del Piano della Formazione 2023

Il Piano della formazione 2023, predisposto in un momento di forte ricambio generazionale e in un contesto ambientale e socio economico di diffusa e grande difficoltà 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 rileva la necessità di sviluppare interventi formativi con una gestione di rete sono i seguenti:

1. Salute e Sicurezza;
2. Vigilanza, controlli, autorizzazioni e concessioni;
3. Gestionale – Organizzativo.

In considerazione della assoluta priorità da assegnare alla formazione sui temi della sicurezza, determinata dal rilevante debito formativo accumulato nel periodo pandemico, e che ha riguardato soprattutto quelle iniziative che per la loro specifica natura prevedevano formazione in presenza, anche il PAF di Rete 2023 sarà dedicato quasi integralmente a tali tematiche. Altri ambiti saranno oggetto di interesse e programmazione da parte delle singole strutture e dei servizi.

**Al riguardo sarà indispensabile effettuare un'analisi dello stato di avanzamento del Piano a fine primo semestre al fine di effettuare le eventuali integrazioni o modifiche considerate necessarie.**

Si specifica inoltre che

- per quanto riguarda la formazione relativa al personale dei laboratori si farà riferimento al Piano di Formazione della Direzione Tecnica che sovrintende a tale campo di attività;
- per quanto riguarda la formazione su tematiche informatiche si è deciso di utilizzare in maniera diffusa strumenti di aggiornamento e apprendimento pratico quali la creazione di pillole formative, video tutorial, gruppi di pratica ecc.. che saranno sotto il governo del Servizio Sistemi Informativi e Innovazione Digitale.

Per il 2023 il grado di realizzazione atteso della formazione prospettata potrà essere influenzato da una serie di fattori fra i quali occorre sottolineare:

- l'eventuale ripristino dei limiti derivanti da una riacutizzazione pandemica;
- numerosità elevata dei potenziali partecipanti;
- avviamento di nuovo personale a ruoli dirigenziali e/o neo-assunzione di altre categorie di operatori, con conseguente necessità di percorsi formativi dedicati.

## 6. Obiettivi specifici del Piano 2023

Come già accennato, obiettivi chiave del Piano di Rete 2023 saranno la prosecuzione delle attività formative in tema di sicurezza, e lo svolgimento di alcune iniziative di rilevanza strategica. Si demanderà invece ai Piani di formazione di Struttura la trattazione delle altre tematiche connesse ai bisogni formativi individuati nella fase di gestazione del Piano. Inoltre, qualora in corso d'anno dovessero emergere necessità inderogabili e imprevedute di formazione, le stesse potranno essere prese in considerazione per essere gestite in regime extra Paf.

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:

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

<b>A) OBIETTIVI CONNESSI AI RISULTATI DELLA FORMAZIONE DA EROGARE NEL 2023</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 10 - P72001ER	
<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 10 - P72001ER	

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 2023</b>			
<b>Oggetti della valutazione</b>	<b>Obiettivo / Target</b>	<b>Fonte</b>	<b>NOTE</b>
<i>Corsi di formazione realizzati in rapporto al totale previsto</i>	<i>&gt; 50% dei corsi programmati</i>	Sistema Informativo formazione	
<i>Copertura del fabbisogno di crediti formativi</i>	<i>Crediti ECM a tutti i corsi dotati di caratteristiche specifiche</i>		
<i>Accesso alla formazione di rete</i>	<i>&gt;30% dei dipendenti ARPAE ha avuto accesso alla formazione di rete</i>		

## 7. Ambiti di intervento della formazione per il 2023

In relazione a quanto esposto, il piano preliminare è stato redatto classificando le diverse tipologie di bisogno formativo secondo una scala di priorità determinata dal criterio dell'obbligatorietà della formazione in alcuni ambiti (sicurezza, qualità), e 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.

PAF di Rete 2023 ----- AMBITO: Salute e Sicurezza					
Bisogno formativo	Responsabile scientifico	Destinatari	N° operatori previsti	Prog. 2024	Prog. 2025
Corso di aggiornamento antincendio - Rischio Medio	M. Bottazzi M. Sternini	Addetti squadre antincendio	Da definire		
Corso di formazione antincendio - Rischio Medio	M. Bottazzi M. Sternini	Addetti squadre antincendio	Da definire		
Corso di aggiornamento lavori in quota	M. Bottazzi	Addetti lavori in quota	Da definire		
Corso di formazione lavori in quota	M. Bottazzi	Addetti lavori in quota	Da definire		
Corso di formazione BLS/D	A. Di Monaco	Operatori BLS/D	45		
Corso di formazione primo soccorso	A. Di Monaco	Addetti squadre primo soccorso	Da definire		
Corso di formazione generale lavoratori	A. Di Monaco	Lavoratori (neo assunti)	Da definire		
Corso di formazione lavoratori - rischio basso	A. Di Monaco	Lavoratori (neo assunti)	Da definire		
Corso di formazione lavoratori - rischio alto attività in esterno	A. Di Monaco	Lavoratori (neo assunti e cambio mansione)	Da definire		
Corso di formazione lavoratori - rischio alto attività di laboratorio	A. Di Monaco	Lavoratori (neo assunti e cambio mansione)	Da definire		
Corso di formazione lavoratori - rischio alto attività di laboratorio. Modulo integrativo attività in esterno	A. Di Monaco	Lavoratori (neo assunti e cambio mansione)	Da definire		
Corso di aggiornamento lavoratori - rischio radiazioni ionizzanti	L. Fiume	Lavoratori	70		
Corso di formazione lavoratori - rischio radiazioni ionizzanti	L. Fiume	Lavoratori (neo assunti o cambio mansione)	Da definire		
Corso di formazione Dirigenti - rischio radiazioni ionizzanti	L. Fiume	Dirigenti	15		
Corso di formazione Preposti- rischio radiazioni ionizzanti	L. Fiume	Preposti	15		



Corso di aggiornamento lavoratori rischio basso	A.Di Monaco	Lavoratori	Da definire		
Corso di aggiornamento lavoratori rischio alto attività in esterno	A.Di Monaco	Lavoratori	Da definire		
Corso di aggiornamento lavoratori rischio alto attività di laboratorio	A. Di Monaco	Lavoratori	Da definire		
Corso di aggiornamento per Preposti	F. Pollicino	Preposti	30		
Corso formazione Dirigenti	F. Pollicino	Dirigenti	Da definire		
Aggiornamento ASPP/RSPP	F. Pollicino	Servizio Prev. e Protezione	9		
Aggiornamento RLS	F. Pollicino	RLS	11		

**AMBITO: Gestionale e Organizzativo**

Bisogno Formativo	Resp.Scient.	Destinatari	n. oper.	progr. 2024	progr. 2025
La gestione della relazione nel lavoro di coordinamento e direzione delle equipe assegnate: empowerment, assertività, empatia nel rapporto con i collaboratori	Lia Manaresi	Incarichi di Funzione /Dirigenti con personale assegnato	Circa 170	da definire	da def.
Aggiornamento su tematiche di pertinenza del CUG	Presidente CUG	Comp.i Cug e altre figure aventi titolo	Circa 40	da definire	da def.

**AMBITO: Vigilanza, Ispezioni, Autorizzazioni e Concessioni**

Bisogno Formativo	Resp.Scient.	Destinatari	n. oper.	progr. 2024	progr. 2025
Pronta Disponibilità; Aspetti gestionali, organizzativi e tecnici	da definire	Operatori in PD	da definire	da def.e	da def.
Formazione per nuovi UPG	G. Fantini	da definire	da definire	da def. e	da def.
Aggiornamento per tecnici competenti in acustica	M. Poli	Tecnici comp. in acustica	70	Compl. percorso.	
Form. nuovi tecnici competenti in acustica	M. Poli	Operatori designati	da definire		
"BREF e BATC"	A, Lo Monaco	Personale tecnico	da definire		
End of Waste – Aggiornamento Linee Guida SNPA e casi studio"	L. Palumbo	Personale tecnico SAC e APA	da definire		
I sistemi automatici di monitoraggio e controllo delle emissioni (SCC, SAE,SME)	E. Patanè	Operatori e Dirigenti ST, PTR	40	da def.	da def.
Normativa e Giurisprudenza in materia di siti contaminati con illustrazione di casi concreti ed esempi di applicazione delle procedure di Qualità Arpae	da definire	Personale SAC	da definire	da def.	da def.
Il procedimento amministrativo: completezza/correttezza dell'istruttoria e tracciabilità	da definire	Personale SAC	da definire	da def.	da def.

## 8. 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 in fase di formulazione della versione definitiva del Piano di rete, verranno considerate di rilevante interesse strategico, 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 potrà essere condizionato da alcune variabili interferenti, elencate nella seguente tabella 2

<b>Principali fattori interferenti</b>
● elevato numero di edizioni previste per i corsi in tema di sicurezza
● obbligo di rispetto dei requisiti di accreditamento
● numerosità dei partecipanti
● tempistiche di assegnazione degli incarichi esterni di docenza
● richieste extra PAF
● richieste provenienti da enti esterni

Tabella 2 - Fattori interferenti

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

<b>Le risorse per la gestione del Piano</b>
● budget annuale significativo
● referenti di formazione qualificati ed esperti
● qualità professionale dei responsabili scientifici e dei docenti interni

● sapere collettivo e patrimonio documentale dell'Agenzia
● stake holder qualificati e collaborativi
● relazioni costruttive con le OOSS

Tabella 3 - Complesso delle tipologie di risorse disponibili