



| | |
|--------------------------------------|--|
| Proposta | n. PDEL-2025-9 del 29/01/2025 |
| Deliberazione del Direttore Generale | n. DEL-2025-8 del 31/01/2025 |
| Oggetto | Direzione Generale. Approvazione “Progetto sperimentale di job shadowing”. |
| Dirigente proponente | Direzione Generale - Bortone Giuseppe |
| Responsabile del procedimento | Castagneti Francesca |

Questo giorno *31/01/2025* il Direttore Generale, Dott. Bortone Giuseppe, delibera quanto segue.

VISTE:

- la D.D.G. n. 130/2021 “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”;
- la D.G.R. n. 2291/2021 con la quale è stato approvato l’assetto organizzativo generale dell’Agenzia di cui alla citata D.D.G. n. 130/2021;
- la D.D.G. n. 111/2024 “Direzione Amministrativa. Revisione dell’Assetto organizzativo analitico di cui alla D.D.G. n. 94/2023. Approvazione del documento Manuale organizzativo di Arpae Emilia-Romagna;

VISTA ALTRESI’:

- la D.D.G. n. 7/2024 “Servizio Pianificazione e Progetti europei. Approvazione del "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026" e del "Programma annuale delle attività 2024" di Arpae Emilia-Romagna”;

PREMESSO:

- che, negli anni 2022 e 2023, l’Agenzia ha condotto le indagini di benessere organizzativo e stress lavoro correlato;
- che gli esiti dell’indagine sul benessere organizzativo, congiuntamente ai risultati dell’indagine sullo stress lavoro correlato, sono stati presi a riferimento dall’Agenzia per l’individuazione - anche a seguito di specifico confronto con le organizzazioni sindacali, la dirigenza e tutto il personale di Arpae - di priorità di intervento e azioni di miglioramento alcune delle quali sono state declinate in obiettivi strategici e di performance recepiti all'interno del PIAO 2024-2026;
- che, nello specifico, il PIAO 2024-2026 prevede, nell’ambito dell’ “*Obiettivo strategico S1 - Migliorare la performance dell’ente*”, l’obiettivo di performance “Recepire gli esiti dell’indagine di benessere organizzativo e stress lavoro correlato” con i seguenti indicatori:
 - a. studio per la definizione di un progetto pilota di job rotation (strategia di lavoro a rotazione temporanea interfunzionale);
 - b. valutazione per l'avvio di una sperimentazione mirata, del modello pilota di job rotation (strategia di lavoro a rotazione temporanea interfunzionale);

RILEVATO:

- che, pertanto, nel corso del 2024 è stato elaborato un progetto sperimentale avendo a riferimento

gli esiti delle sopra citate indagini di benessere organizzativo e stress lavoro correlato da cui è emersa, in particolare, l'esigenza di rafforzare le opportunità di scambi strutturati di esperienze di lavoro tra i lavoratori;

- che il progetto di cui al punto precedente è stato declinato come “progetto di job shadowing” intendendo con l'espressione "*job shadowing*" un periodo di affiancamento professionale in cui una risorsa trascorre del tempo con un'altra risorsa, lavorando una al fianco dell'altra.

RILEVATO:

- che attraverso il progetto di cui al punto precedente si intendono perseguire i seguenti obiettivi:
 - a. favorire la cultura della condivisione tra le diverse articolazioni di Arpae (informazioni e conoscenze/competenze/best practices);
 - b. promuovere una migliore collaborazione e cooperazione interfunzionale tra le diverse articolazioni di Arpae (coinvolte nel medesimo processo o in processi trasversali), nell'ottica di un miglioramento continuo in termini di omogeneizzazione e semplificazione di prassi operative ed efficientamento delle attività;

RILEVATO ALTRESI':

- che, nella definizione del progetto in esame sono stati considerati, altresì, i seguenti elementi di contesto:
- le direttive ministeriali in materia di formazione e valutazione della performance ed i recenti CCNL che danno particolare rilievo al mentoring inteso, in particolare, come trasferimento di conoscenze tacite ed esperienze acquisite dai dipendenti senior ai colleghi più giovani, con l'obiettivo di preservare il know-how istituzionale, assicurare la continuità operativa e favorire il trasferimento di competenze tecniche, manageriali e relazionali;
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae (da ultimo aggiornato con DDG n. 130/2024) il quale prevede che, relativamente a taluni comportamenti organizzativi siano valutate, tra le altre, la capacità di condividere/scambiare le informazioni nonché favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze;

DATO ATTO:

- che il progetto in esame è stato presentato al Comitato di Direzione in data 16/10/2024;
- che, successivamente alla presentazione di cui al punto precedente, sono state acquisite le osservazioni e le proposte formulate da alcuni Responsabili di Struttura le quali saranno valutate ai fini dell'individuazione dei percorsi di job shadowing da attivare nel corso del 2025;
- che il progetto in esame ha costituito, altresì, oggetto di preventiva informazione alle

OO.SS./RSU ed al CUG;

RITENUTO PERTANTO:

- di approvare il “Progetto di job shadowing” allegato sub A) alla presente deliberazione;
- di precisare che nel 2025 saranno attivati, in via sperimentale, specifici percorsi di job shadowing previa condivisione degli stessi con i Responsabili delle Strutture interessate;

SU PROPOSTA:

- del Direttore Generale di Arpae;

ACQUISITI:

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

DATO ATTO:

- che si è provveduto a nominare Responsabile del procedimento, ai sensi del combinato disposto di cui agli artt. 4, 5 e 6 della Legge 7 agosto 1990 n. 241, la Responsabile del Servizio Risorse Umane Dott.ssa Francesca Castagneti;

DELIBERA

1. di approvare il “Progetto di job shadowing” allegato sub A) alla presente deliberazione;
2. di precisare che nel 2025 saranno attivati, in via sperimentale, specifici percorsi di job shadowing previa condivisione degli stessi con i Responsabili delle Strutture interessate;
3. di pubblicare il “Progetto di job shadowing” nella intranet aziendale al fine di garantirne la massima diffusione e conoscibilità.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Firmato digitalmente

Dott.ssa Manaresi Lia

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE TECNICO

Firmato digitalmente

Dott. de' Munari Eriberto

IL DIRETTORE GENERALE

Firmato digitalmente

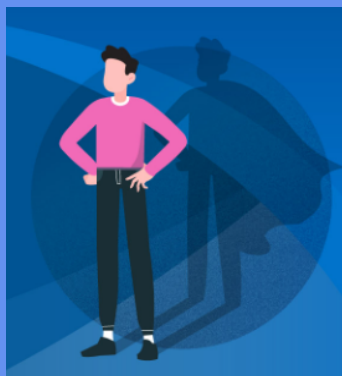
Dott. Bortone Giuseppe

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire ¹,
come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

¹ L'impronta degli allegati rappresentata nel timbro digitale QRCode in elenco è quella dei file pre-esistenti alla firma digitale con cui è stato adottato il provvedimento

Progetto: sperimentazione di un percorso di Job shadowing

Affiancamento lavorativo in ombra



Direzione Amministrativa - Servizio Risorse Umane
Direzione Generale - Servizio Pianificazione, Progetti Europei,
Qualità Ecomanagement e Formazione

SOMMARIO

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduzione | 3 |
| 1.1 Job shadowing: l'esperienza di altre PA | 4 |
| 1.2 Analisi di contesto | 5 |
| 1.2.1 Indagini di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: esiti | 5 |
| 1.2.2 Indagini di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: azioni di miglioramento | 6 |
| 1.2.3 Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae: competenze e comportamenti organizzativi | 9 |
| 1.2.4 Analisi SWOT del contesto interno ed esterno | 13 |
| 1.3 Analisi degli stakeholders | 14 |
| 1.4 Analisi dei problemi | 16 |
| 1.5 Analisi degli obiettivi e delle strategie | 18 |
| 2. Obiettivi del progetto | 20 |
| 3. Piano di progetto | 26 |
| 3.1 Analisi delle attività | 26 |
| 3.2 Organizzazione delle risorse | 32 |
| 3.3 Stima dei costi | 38 |
| 3.4 Cronoprogramma | 39 |
| 3.5 Registro dei rischi | 40 |
| 3.6 Piano della qualità | 44 |
| 3.6.1 Il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) di Arpae | 44 |
| 3.6.2 Requisiti della documentazione | 44 |
| 3.6.3 Output progettuali e SGQ | 45 |
| 3.7 Piano di comunicazione | 46 |

1. Introduzione

Con l'espressione "*job shadowing*" ci si riferisce ad un periodo di affiancamento professionale in cui una risorsa trascorre del tempo con un'altra risorsa, lavorando una al fianco dell'altra (letteralmente *shadowing* significa "in ombra"). La metodologia si basa sulla consapevolezza che una buona percentuale di ciò che impariamo lo apprendiamo attraverso gli altri: assimilare concetti o metodi da chi è operativo quotidianamente in una materia è un ottimo modo per gestire la conoscenza interna dell'Ente.

Esistono diversi livelli applicativi di *job shadowing*:

> Semplice osservazione

Un visitatore trascorre un periodo di tempo concordato presso un collega (soggetto ospitante) osservandone il lavoro quotidiano. Ciò può comportare una serie di attività, come partecipare alle riunioni o assistere alle interazioni con gli utenti esterni. La semplice osservazione è finalizzata ad acquisire una maggiore comprensione del lavoro altrui per meglio capire cosa comporta il ruolo del collega e quindi, sostanzialmente, viene stimolata principalmente la sfera conoscitiva e relazionale.



> Scambio di *best practices*

Il visitatore segue un collega per attività specifiche, precedentemente selezionate, per un periodo di tempo concordato. L'interazione è strutturata con mini brief e successivi debriefing. Questo tipo di *shadowing* fornisce brevi periodi di attività focalizzata allo scambio di *best practices* e di esperienze, piuttosto che di osservazione continua e passiva. Necessita di attenzione alla tempistica e pianificazione dei percorsi di affiancamento.

> Condivisione del lavoro

Si tratta di un'estensione del modello di osservazione, durante la quale il visitatore inizia ad intraprendere alcuni dei compiti che ha osservato. In questo modo al visitatore viene offerta la possibilità di intervenire, pur avendo la sicurezza di essere strettamente supervisionati dal collega che funge da mentore. Può essere propedeutico e funzionale ad un successivo percorso di *job rotation* (strategia aziendale che prevede la rotazione periodica degli incarichi assegnati a ogni lavoratore).



1.1 Job shadowing: l'esperienza di altre PA

L' applicazione del *job shadowing* in ambito professionale nasce, per la prima volta, nel contesto dell'istruzione, in particolar modo, all'interno del progetto dell'Unione Europea "Erasmus Plus", grazie al quale, dal 2007 in avanti, vengono destinate risorse nell'ambito di specifici programmi di intervento per favorire scambi tra docenti. Vengono infatti pianificati brevi periodi lavorativi presso un Istituto partner della propria Scuola o Ateneo di origine, o una qualsiasi altra organizzazione in campo educativo. Le esperienze di scambio si svolgono in un paese europeo diverso da quello di origine, con la finalità di acquisire nuove competenze e conoscenze, sviluppare nuovi partenariati, realizzare un arricchimento reciproco in campo professionale, culturale ed umano.

Negli anni successivi, molte aziende italiane iniziano ad applicare il *job shadowing* come un vero e proprio strumento di formazione del lavoratore, una *best practice* aziendale e un'importante opportunità di *training on the job*¹.

Al di fuori del contesto dell'Istruzione e rimanendo nell'ambito della Pubblica Amministrazione, le esperienze di *job shadowing* riportate in letteratura o condivise nei portali istituzionali sono piuttosto limitate. Tuttavia, l'ultimo evento Forum 2024 svoltosi a Roma, ha portato alla luce due progetti, peraltro presentati al concorso "PA a colori 2024". Di seguito vengono riassunte le principali caratteristiche che li contraddistinguono nella loro innovatività:

- **sCAMBIO COMUNE**: programma di *job shadowing* tra Enti Locali: ogni Ente aderente individua ambiti settoriali innovativi e/o strategici nei quali ritiene di aver sviluppato soluzioni e processi di lavoro che possono essere di esempio. Vengono messi a disposizione percorsi dimostrativi e/o formativi. Lo scambio professionale ha una durata varia che viene definita da chi propone il percorso.



- Progetto **UNIHAMU**: programma di *job shadowing* tra Università [vincitore PA a colori 2024, ambito PA competente]. Il progetto prevede percorsi di affiancamento lavorativo, per un minimo di 2 giorni a un massimo di 15, realizzabili mediante mobilità interistituzionali tra il personale di uffici aventi omologhe competenze, volti alla condivisione di iniziative e buone prassi, allo sviluppo di competenze del personale coinvolto, alla costituzione di relazioni, alla contaminazione e all'acquisizione di strumenti, conoscenze e metodologie da riportare nella propria Istituzione.



¹ Fornara O., & Viscusi E. (2009), Glossario della formazione e dell'orientamento professionale. Supplemento a FOP – Formazione Orientamento Professionale, 9(6). Roma: Ministero del lavoro.

1.2 Analisi di contesto

1.2.1 Indagini di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: esiti

Il progetto proposto nasce a seguito degli esiti delle indagini di Benessere Organizzativo (IBO) e Stress Lavoro Correlato (SLC), avviate rispettivamente tra Dicembre 2022 e Gennaio 2023 (IBO) e Ottobre 2023 (SLC).

Gli elementi più critici emersi dalle indagini sono legati alla percezione di una equa distribuzione di risorse e competenze nell'organizzazione e alla percezione di adeguatezza degli strumenti di valorizzazione e crescita professionale. Si rilevano criticità anche a livello di comunicazione interna, sia a livello intra-unità che a livello trasversale. Le immagini di seguito riportate illustrano la sintesi dei risultati emersi da entrambe le indagini (Fig. 1-2).

Fig. 1. Sintesi dei risultati emersi dall'IBO (scala Likert 1-10). Le colonne evidenziate con la gradazione di colore rosso evidenziano gli ambiti di criticità riscontrati il cui punteggio risulta < 6.

| SINTESI | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---|------------------------------|----------------|---------------|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Punti di forza e ambiti di miglioramento (lettura verticale, per dimensione di analisi) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Strategia (Agenzia nel complesso) | Strategia (Area di appartenenza) | Strategia (Unità di appartenenza) | Senso di appartenenza | Organizzazione ed equità di trattamento | Adeguatezza delle competenze | Collaborazione | Comunicazione | Valorizzazione delle differenze | Valutazione del contributo lavorativo | Impatto percepito del Lavoro agile | Soddisfazione per il Lavoro agile | Chiarezza del ruolo | Soddisfazione lavorativa | Autonomia lavorativa | Strumenti di sviluppo professionale | Disponibilità al cambiamento | Rapporto con il responsabile |
| Area autorizzazioni e concessioni Centro | 7.08 | 7.13 | 7.65 | 7.00 | 5.14 | 6.26 | 6.61 | 5.73 | 7.74 | 6.48 | 8.05 | 7.82 | 7.53 | 6.96 | 7.00 | 6.21 | 6.99 | 6.74 |
| Area autorizzazioni e concessioni Est | 7.10 | 7.39 | 7.96 | 7.05 | 4.87 | 6.44 | 6.31 | 5.71 | 7.83 | 6.62 | 8.19 | 8.04 | 7.83 | 6.99 | 6.97 | 6.06 | 6.91 | 6.94 |
| Area autorizzazioni e concessioni Ovest | 7.18 | 7.08 | 7.94 | 6.52 | 4.37 | 6.44 | 6.88 | 5.74 | 7.89 | 6.60 | 7.64 | 7.51 | 7.72 | 6.27 | 6.84 | 5.87 | 7.07 | 7.15 |
| Area autorizzazioni e concessioni metr. | 6.43 | 7.16 | 8.48 | 6.68 | 4.76 | 6.09 | 6.55 | 5.81 | 7.66 | 6.33 | 7.58 | 7.32 | 8.49 | 7.17 | 6.97 | 6.05 | 7.58 | 8.45 |
| Area prevenzione ambientale Centro | 6.52 | 6.55 | 7.12 | 6.66 | 4.52 | 6.04 | 6.47 | 5.37 | 7.74 | 5.72 | 7.74 | 7.68 | 7.27 | 7.08 | 6.66 | 5.59 | 7.77 | 6.45 |
| Area prevenzione ambientale Est | 6.10 | 6.22 | 6.84 | 5.97 | 4.34 | 6.05 | 5.56 | 4.89 | 7.56 | 5.41 | 7.07 | 7.11 | 6.93 | 6.85 | 6.83 | 5.88 | 7.14 | 5.81 |
| Area prevenzione ambientale Ovest | 6.17 | 6.44 | 7.32 | 6.09 | 4.19 | 6.35 | 6.25 | 5.14 | 7.59 | 5.68 | 7.21 | 7.03 | 7.55 | 7.12 | 6.94 | 5.90 | 7.18 | 6.39 |
| Area prevenzione ambientale metr. | 6.81 | 7.16 | 7.70 | 6.46 | 4.44 | 6.21 | 6.11 | 4.85 | 7.56 | 5.51 | 8.06 | 7.26 | 7.99 | 7.10 | 6.90 | 5.72 | 7.76 | 7.12 |
| Direzione amministrativa | 7.08 | 7.31 | 7.59 | 7.11 | 5.32 | 6.79 | 6.59 | 5.83 | 7.83 | 6.60 | 7.68 | 7.39 | 7.86 | 7.10 | 6.96 | 5.96 | 7.04 | 6.91 |
| Direzione generale | 7.42 | 7.78 | 8.15 | 6.49 | 4.64 | 6.64 | 6.39 | 5.76 | 7.42 | 6.15 | 8.29 | 7.65 | 7.61 | 6.88 | 7.12 | 5.88 | 7.65 | 7.08 |
| Direzione tecnica | 7.24 | 7.70 | 8.23 | 7.18 | 5.02 | 6.77 | 6.93 | 5.87 | 7.78 | 6.20 | 7.91 | 7.55 | 7.68 | 7.37 | 7.36 | 6.09 | 7.46 | 7.31 |
| Direzione tecnica - Laboratorio multisito | 6.52 | 6.82 | 7.35 | 6.27 | 4.56 | 6.56 | 6.40 | 5.28 | 7.47 | 6.05 | 6.82 | 6.95 | 7.48 | 6.93 | 6.79 | 5.72 | 7.58 | 6.32 |
| Strutture tematiche | 6.92 | 7.49 | 8.13 | 6.56 | 4.99 | 6.89 | 6.69 | 5.55 | 7.59 | 6.18 | 8.10 | 7.34 | 7.65 | 7.68 | 7.31 | 6.08 | 7.15 | 6.82 |
| Totale ARPAE | 6.79 | 7.06 | 7.66 | 6.57 | 4.67 | 6.43 | 6.41 | 5.47 | 7.65 | 6.08 | 7.67 | 7.42 | 7.59 | 7.02 | 6.96 | 5.91 | 7.33 | 6.76 |

Fig. 2. Sintesi dei risultati emersi dall'indagine SLC. Le domande prevedevano delle risposte chiuse, da "Totalmente in Disaccordo" a "Totalmente in accordo", per le quali è stato trasposto il livello di rischio stress lavoro correlato. A ciascuna risposta è stato attribuito un valore di rischio (basso 0-25%, medio basso 26-50%, medio alto 51-75% e medio alto 76-100%).

| | 1. Ambiente e Attrezzature | 2. Disegno del compito lavorativo | 3. Carico di Lavoro | 4. Orario di Lavoro | 5. Organizzazione | 6. Rapporti Interpersonali | 7. Ruolo | 8. Carriera e Sviluppo | 9. Autonomia | 10. Conciliazione Vita-Lavoro |
|---|----------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|-----------|------------------------|--------------|-------------------------------|
| Area Autorizzazioni e Concessioni - Centro | 39 | 32 | 54 | 35 | 33 | 33 | 35 | 50 | 29 | 30 |
| Area Autorizzazioni e Concessioni - Est | 38 | 30 | 51 | 34 | 29 | 33 | 33 | 47 | 27 | 30 |
| Area Autorizzazioni e Concessioni - Ovest | 40 | 32 | 62 | 39 | 31 | 29 | 33 | 48 | 29 | 30 |
| Area Autorizzazioni e Concessioni - Metropolitana | 32 | 24 | 56 | 38 | 29 | 25 | 21 | 47 | 24 | 31 |
| Area Prevenzione Ambientale - Centro | 42 | 36 | 58 | 40 | 39 | 33 | 38 | 52 | 26 | 30 |
| Area Prevenzione Ambientale - Est | 40 | 33 | 49 | 36 | 35 | 36 | 37 | 49 | 28 | 31 |
| Area Prevenzione Ambientale - Ovest | 36 | 33 | 49 | 40 | 39 | 33 | 35 | 49 | 28 | 30 |
| Area Prevenzione Ambientale - Metro | 46 | 33 | 62 | 48 | 39 | 36 | 35 | 55 | 28 | 34 |
| Direzione Generale e Amministrativa | 32 | 29 | 48 | 41 | 26 | 31 | 35 | 44 | 25 | 30 |
| Direzione Tecnica | 36 | 30 | 53 | 38 | 30 | 28 | 32 | 49 | 25 | 28 |
| Laboratorio | 51 | 32 | 49 | 40 | 40 | 41 | 40 | 52 | 30 | 32 |
| Strutture tematiche | 40 | 26 | 48 | 36 | 28 | 26 | 32 | 48 | 21 | 26 |
| Totale ARPAE | 39 | 31 | 53 | 39 | 33 | 32 | 34 | 49 | 27 | 30 |

1.2.2 Indagini di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: azioni di miglioramento

A seguito del percorso di analisi dei risultati e raccolta delle osservazioni e dei suggerimenti da parte del personale coinvolto in un ciclo di incontri sul territorio, sono state programmate oltre 40 azioni di miglioramento, alcune delle quali sono state declinate in obiettivi strategici e di performance, e recepite all'interno del PIAO 2024-2026 di Arpae (Tabella 1).

Tabella 1. Obiettivi di performance riportati nel PIAO 2024-2026 in recepimento degli esiti delle risultanze delle indagini IBO e SLC. Tutti gli obiettivi di performance sono funzionali al raggiungimento dell'obiettivo di Valore Pubblico VP1 "Rafforzare le capacità istituzionali" mediante la strategia di miglioramento della performance dell'Ente (obiettivo strategico S1).

| Dimensioni di analisi con priorità di intervento | Punteggio medio | PIAO 2024-2026 | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| | | Obiettivo di Valore Pubblico VP1. Rafforzare le capacità istituzionali | | | |
| | | Obiettivo strategico: S1. Migliorare la performance dell'ente | | | |
| | | Obiettivo di performance | Indicatori 2024 | Target 2024 | SAL al 31/08/2024 |
| Distribuzione delle risorse umane ed equità di trattamento | IBO*: 4.67 SLC: livello di rischio medio pari a 53% = rischio medio alto | PERF:1.2 Definire carichi di lavoro | Adeguamento l'Indice di Performance Organizzativa (IPO) con inclusione di nuovi indicatori da definire per ciascuna Struttura | Entro il 31/01/2024 | Adeguate IPO |
| | | | Definizione e sperimentazione di una modalità di valutazione comune per la contabilizzazione dei carichi di lavoro | Entro il 31/12/2024 | In corso |
| | | PERF: 1.5 Ricepire gli esiti dell'Indagine di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato | Realizzazione delle politiche di valorizzazione delle risorse umane previste negli Accordi integrativi aziendali | a) n. 353 DEP attribuiti dal 1/1/2023 - entro 31/03/2024 b) Entro il 31/12/2024: n.330 DEP attribuiti c) Entro 31/03/2024: conferimento incarichi di funzione d) Entro il 31/12/2024: realizzazione progressioni tra le Aree (ruoli tecnico e amministrativo) e) A decorrere dal 01/01/2024: Incremento indennità per il servizio di Pronta disponibilità | 100% realizzato |
| | | | Misurazione e valutazione della performance (SMIVAP) quale strumento finalizzato, tra l'altro, a promuovere la valorizzazione professionale del personale e il miglioramento delle prestazioni nonché garantire parità di trattamento in sede di valutazione della performance | a) Entro 31/03/2024: assegnazione obiettivi b) Entro 31/10/2024: check infrannuali in applicazione del nuovo SMIVAP c) Entro 31/03/2024: definizione di indirizzi - rivolti ai soggetti valutatori - per l'ottimale gestione delle varie fasi del processo | Applicato il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance (DDG n. 98/2023) |

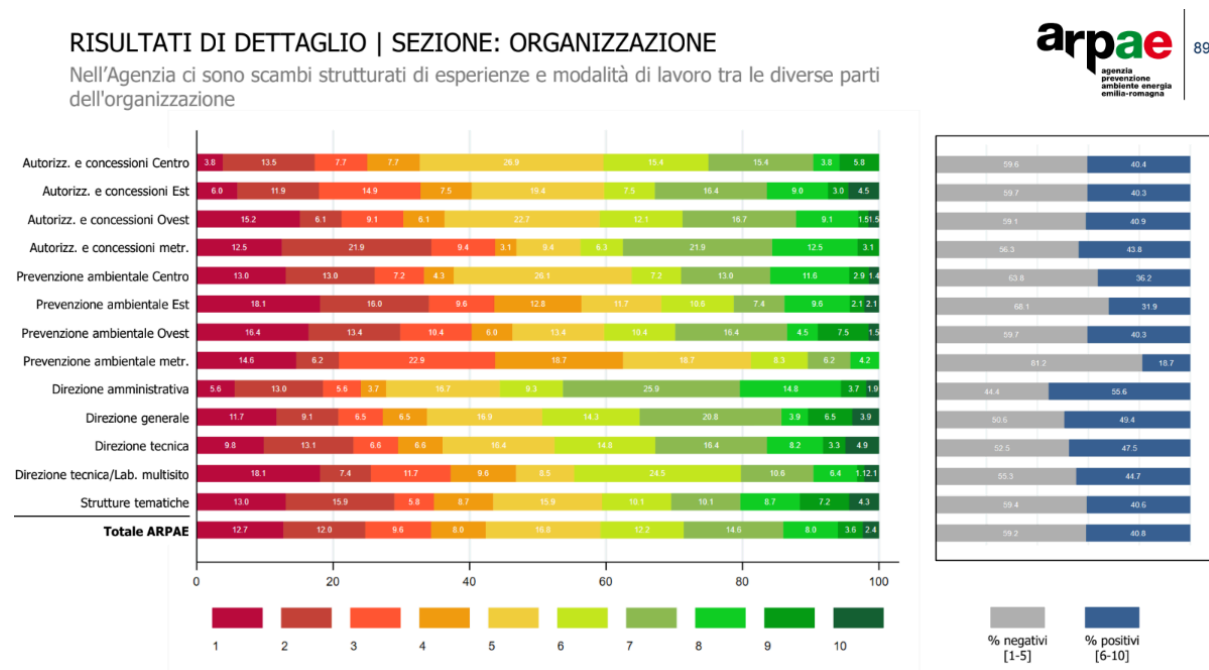
| Dimensioni di analisi con priorità di intervento | Punteggio medio | PIAO 2024-2026 | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | | Obiettivo di Valore Pubblico VP1. Rafforzare le capacità istituzionali | | | |
| | | Obiettivo strategico: S1. Migliorare la performance dell'ente | | | |
| | | Obiettivo di performance | Indicatori 2024 | Target 2024 | SAL al 31/08/2024 |
| Comunicazione interna | IBO*: 5.47 | PERF: 1.3 Applicare la Mappa delle Competenze | Realizzazione di percorsi formativi per l'accrescimento delle competenze tecniche e delle competenze soft | Entro 31/12/2024 realizzazione di N. >=15 percorsi formativi per competenze tecniche (tra quelli previsti negli ambiti GESTIONALE-AMMINISTRATIVO e TECNICO-NORMATIVO del PTF di Rete) e N. >= 2 percorsi formativi per competenze soft (attività formative 1 e 3 del PTF di Rete) | Avviato il corso GESTIONE DELLA RELAZIONE nel lavoro di coordinamento e direzione delle équipe assegnate: empowerment, assertività, empatia nel rapporto con i collaboratori (destinatari: Dirigenti e Incaricati di Funzione con personale assegnato, oltre 200 unità per l'anno 2024) |
| | | PERF: 1.5 Recepire gli esiti dell'Indagine di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato | Studio per la definizione di un progetto pilota di job rotation (strategia di lavoro a rotazione temporanea interfunzionale) | Entro 30/06/2024 | In corso mediante la presente proposta progettuale |
| | | | Valutazione per l'avvio di una sperimentazione mirata, del modello pilota di job rotation (strategia di lavoro a rotazione temporanea interfunzionale) | Entro 31/12/2024 | |
| | Definizione di incontri con il personale Dirigente per l'individuazione e la realizzazione di interventi mirati ed azioni di miglioramento puntuali, in relazione alle specifiche risultanze delle Indagini di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato delle singole Strutture/Servizi | N. incontri realizzati/incontri pianificati = 100% | 100% incontri realizzati | | |
| Adeguatezza degli strumenti di sviluppo professionale | IBO*: 5.91 SLC: livello di rischio medio pari a 49% = rischio medio basso | PERF: 1.3 Applicare la Mappa delle Competenze | Misurazione gap competenze richieste/possedute e misure conseguenti | Entro 31/12/2024 | Effettuata una sperimentazione di valutazione delle competenze /conoscenze su 13 collaboratori della Direzione Generale, finalizzata a evidenziare eventuali gap tra i livelli attesi indicati nella mappa e quelli posseduti/rilevati. |

* Scala Likert 1-10

Sul fronte delle opportunità delle politiche di sviluppo e valorizzazione del personale, come si evince dalla tabella 1, l’Agenzia ha già attuato numerose politiche (progressioni economiche all’interno delle aree (DEP), revisione del sistema degli incarichi di funzione, politiche di premialità, progressioni tra le aree, progetti incentivati) e continuerà a perseguirle anche nel triennio 2025-2027, nel rispetto dei vincoli finanziari ed in armonia con gli obiettivi fissati nel ciclo della performance, nell’ottica del miglioramento della qualità della vita lavorativa e della valorizzazione delle risorse umane e, al contempo, con la finalità di accrescere l’efficacia e la produttività dell’Amministrazione. Inoltre, è in corso la definizione di una metodologia per analizzare i carichi di lavoro allo scopo di individuare eventuali deficit organizzativi e porre le basi, insieme ad una successiva analisi delle competenze, per una corretta allocazione del personale che potrà avere riflessi anche a livello di miglioramento del benessere organizzativo e stress lavoro correlato.

Per quanto riguarda la criticità riscontrata in termini di **scarsa comunicazione interna**, il dato rilevato dall’IBO nella sezione organizzazione riporta nello specifico un punteggio al di sotto della sufficienza rispetto al tema delle **opportunità di scambi strutturati di esperienze di lavoro tra le diverse parti** [Fig. 3]. Questo elemento, certamente non l’unico ad essere correlato ad una scarsa comunicazione interna, è stato identificato come **punto di partenza per l’elaborazione del progetto di job shadowing**.

Fig. 3. Risultati dell’IBO, Sezione “Organizzazione”. Esiti relativi all’item “Comunicazione”: Quanto ti ritieni d’accordo con le seguenti affermazioni? → Ci sono frequenti scambi di comunicazione tra diverse U.O. della stessa Area/Struttura



1.2.3 Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae: competenze e comportamenti organizzativi

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMIVAP) di Arpae** [DEL-2023-98 del 16/10/2023] a decorrere dal 2024, aggiunge, all'interno della valutazione della performance individuale, anche la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi per i dipendenti non dirigenti. Come riportato nelle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica², i "comportamenti" attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'Ente e sono funzionali al raggiungimento del risultato. L'obiettivo di questo processo di valutazione è infatti quello di orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali, oltre a rappresentare un efficace strumento di sviluppo delle competenze delle persone, per stimolarle e orientarle verso una traiettoria di crescita professionale.

Nel documento SMIVAP di Arpae, per ciascuna competenza e comportamento organizzativo, vengono descritte una serie di azioni osservabili (descrittori) considerate significative per illustrare il comportamento atteso.

Il tema della comunicazione interna, che ha mostrato criticità in particolare dagli esiti dell'IBO, afferisce a diversi comportamenti organizzativi attesi. In particolare, sia la "**collaborazione e il lavoro in team**" (personale non dirigente) che la "**cooperazione interfunzionale**" (personale dirigente) sono competenze relazionali/comportamenti organizzativi che attengono anche alla dimensione comunicativa, così come opportunamente descritto nel documento SMIVAP vigente di Arpae (Fig. 4).

Fig. 4. Collaborazione e lavoro in team e cooperazione interfunzionale: descrittori suddivisi per inquadramento professionale [SMIVAP Arpae].



² LG 2/2017 Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri. Dipartimento della Funzione Pubblica.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

COOPERAZIONE INTERFUNZIONALE

Personale dirigente

Implica la capacità di lavorare in modo cooperativo con gli altri, sia all'interno del proprio servizio sia in collaborazione con gli altri uffici e strutture, anche al di fuori dei ruoli formalizzati, al fine di individuare le soluzioni più efficaci rispetto ai compiti dell'Agenzia.

Si segnala, inoltre, che il sopra citato Sistema di misurazione e valutazione (SMIVAP) è stato aggiornato con D.D.G. n. 130 del 04/12/2024. L'esigenza di rivedere ed integrare alcuni contenuti dello SMIVAP approvato nel 2023 è stata sollecitata, in particolare, da diversi fattori, quali:

- la direttiva del Ministro per la pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 - "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" - nella quale si evidenzia la necessità di valorizzare, nella valutazione della performance individuale del personale dirigente, la leadership rilevando come la stessa debba essere orientata prioritariamente alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e, al contempo, lo sviluppo e la crescita individuale delle persone;
- la D.G.R. n. 1290 del 24/06/2024 - recante "Aggiornamento 2024 del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP) della Regione Emilia-Romagna" - che costituisce per Arpae un atto di indirizzo da applicare avuto riguardo alle specificità organizzative dell'Agenzia;
- le direttive ministeriali in materia di formazione e valutazione della performance ed i recenti CCNL che danno particolare rilievo al **mentoring** inteso, in particolare, come trasferimento di conoscenze tacite ed esperienze acquisite dai dipendenti senior ai colleghi più giovani, con l'obiettivo di preservare il know-how istituzionale, assicurare la continuità operativa e favorire il trasferimento di competenze tecniche, manageriali e relazionali. Al riguardo si richiama, in particolare, il CCNL Area Funzioni Locali del 16/07/2024 (art. 20) che, anche al fine di realizzare un sistema strutturato basato sullo scambio delle conoscenze, competenze e delle esperienze maturate dal personale, prevede forme di affiancamento a favore del personale dirigente neo assunto anche attraverso l'introduzione del ruolo di mentore.

In sede di aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance si è proceduto ad una revisione di taluni comportamenti organizzativi al fine di valorizzare, in particolare, la capacità di condividere/scambiare le informazioni, favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze (anche a favore dei colleghi più giovani).

In particolare anche al fine di valorizzare l'impegno profuso dai collaboratori in qualità di mentori e visitatori, in sede di revisione dello SMIVAP, si è disposto l'aggiornamento di alcuni comportamenti organizzativi:

- **Personale di tutte le Aree senza incarico di funzione e personale inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori con incarico di funzione.**
Collaborazione e lavoro in team: capacità di condividere con gli altri colleghi

informazioni inerenti la propria attività lavorativa e modalità operative al fine di pervenire a risultati che vanno oltre la somma dei contributi dei singoli componenti anche al fine di un efficientamento dei servizi e delle attività; capacità di favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze anche a favore dei colleghi più giovani;

- ***Personale con incarico di funzione inquadrato nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari.***

Gestione dei team di lavoro ibridi: capacità di favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze anche a favore dei colleghi più giovani.

Collaborazione e lavoro in team: capacità di scambiare informazioni e conoscenze anche al fine di un'ottimizzazione ed efficientamento dei servizi e delle attività;

- ***Dirigenti.***

Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori. Capacità di agevolare l'apprendimento dei collaboratori; sviluppare cooperazione in un gruppo e coordinare il gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.

Alla luce del contesto di riferimento in tema della valutazione della performance, come sopra rappresentato, la sperimentazione di un percorso di *job shadowing* potrebbe rappresentare un'opportunità per **migliorare e affinare le competenze soft del personale di Arpae**, come la collaborazione ed il lavoro in team e la risoluzione dei problemi, fondamentali per l'efficacia interfunzionale.

Si consideri, inoltre, che la sopra citata direttiva ministeriale del 28/11/2023 rileva come sia importante che i Sistemi di misurazione e valutazione della performance vadano nella direzione del progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale – nella quale il superiore valuta il sottoposto – a vantaggio di sistemi in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione.

1.2.4 Analisi SWOT del contesto interno ed esterno

L'analisi SWOT consente di sintetizzare al meglio i punti di forza e di debolezza del contesto interno descritto nonché di identificare opportunità e minacce derivanti dal contesto esterno che potrebbero derivare dall'attuazione del progetto di *job shadowing*.

| Punti di forza | Punti di debolezza |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Proposta progettuale emersa da un approccio bottom-up in sede di restituzione degli esiti delle indagini IBO/SLC (<i>elevato grado di condivisione</i>) - Presenza di personale qualificato all'interno di Arpae (<i>arruolabile in veste di mentore</i>) - Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP) di Arpae: valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi estesa a tutto il personale - Modello replicabile anche per altre finalità quali l'<i>onboarding</i> dei neoassunti (per facilitarne l'inserimento) o l'<i>offboarding</i> (per non disperdere le conoscenze a fronte di cessazione del rapporto lavorativo) - Sperimentazione propedeutica per eventuali successivi percorsi di <i>job rotation</i> o per percorsi di carriera/mobilità - Possibilità di sperimentare una valutazione 360° al termine dei percorsi - Possibilità di riconoscere il tempo impiegato dal mentore/visitatore nell'attività di affiancamento/apprendimento come ore di formazione | <ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a livello di collaborazione e cooperazione interfunzionale - Scarse opportunità di apprendimento <i>on the job</i> strutturato - Scarse opportunità di condivisione delle conoscenze/competenze/<i>best practices</i> - Difficoltà ad omogeneizzare/semplificare le prassi operative interne |
| Opportunità | Minacce |
| <ul style="list-style-type: none"> - Presenza di altre esperienze nella Pubblica Amministrazione utilizzabili come modello di riferimento - Forte spinta da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica verso il miglioramento delle competenze soft per i dipendenti pubblici - Forte spinta da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica verso l'introduzione di metodi di valutazione più oggettiva (valutazione 360°) - Patto per la semplificazione della Regione Emilia-Romagna: Misura 34 - Introduzione del precompilato ambientale (progetto AURA in fase di avvio) - Possibile coinvolgimento di AssoArpa per rendere il progetto trasferibile a livello SNPA | <ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a conciliare il percorso di <i>job shadowing</i> con i carichi di lavoro quotidiani |

1.3 Analisi degli stakeholders

Il presente progetto è prevalentemente rivolto al personale interno di Arpae in quanto nasce in risposta alle risultanze emerse dalle Indagini di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato. Tuttavia, poiché la cura della salute delle risorse umane è anche finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi resi esternamente, occorre considerare anche gli utenti esterni ad Arpae tra gli stakeholders che, indirettamente, beneficiano del progetto.

Tra i soggetti coinvolti nella proposta progettuale troviamo:

- Direttore generale
- Comitato di Direzione (Direttore Tecnico e Amministrativo, Responsabili AAC e APA, Coordinatori APA e AAC, Responsabili Strutture Tematiche, Responsabile del Servizio Risorse Umane)
- Dirigenti Arpae
- Personale identificato come mentore
- Personale identificato come visitatore

Sono, inoltre, sono coinvolti:

- ❖ Comitato Unico di Garanzia (CUG)
- ❖ Organizzazioni Sindacali.

Di seguito viene rappresentata una tabella di sintesi che identifica gli stakeholders, il loro possibile contributo al progetto, gli interessi/aspettative e la modalità di coinvolgimento (Tab. 2).

Tabella 2. Matrice degli stakeholders.

| Stakeholders | Contributo al progetto | Interessi/aspettative | Possibili azioni per coinvolgerli |
|---|--|---|---|
| Direttore generale | Sponsor: approvazione del progetto | Rafforzamento delle capacità istituzionali; valorizzazione del capitale umano; efficientamento dei servizi; possibilità di presentare il progetto come modello per SNPA (coinvolgimento di AssoArpa); incremento dell'accountability | <ul style="list-style-type: none"> • illustrazione del progetto da parte del team progettuale (slide di presentazione) • promozione in prima persona del progetto (video e infografiche, riunioni con il personale, etc...) |
| Dirigenti apicali (membri del CdD) | Selezione e validazione dei percorsi formativi/dimostrativi afferenti alle rispettive strutture di appartenenza | Rafforzamento delle capacità istituzionali; valorizzazione del capitale umano; efficientamento dei servizi. | <ul style="list-style-type: none"> • Riunioni del Comitato di Direzione |
| | Coordinamento e validazione degli eventuali output progettuali (documenti: linee guida, procedure, indirizzi operativi, etc...) | | |
| Dirigenti Arpae | Proposta dei percorsi formativi/dimostrativi | Valorizzazione del capitale umano, positivo impatto sul clima lavorativo tra i collaboratori; implementazione del know-how; creazione di team agili e interfunzionali; possibilità di acquisire un riconoscimento nella valutazione dei comportamenti organizzativi relativi alla performance individuale annuale | <ul style="list-style-type: none"> • Riunione di presentazione del progetto da parte del team progettuale • Modulo google di raccolta delle proposte • Riunione di allineamento post selezione dei percorsi e approvazione dello Sponsor |
| | Proposta mentori e visitatori | | |
| | Pianificazione delle attività previste dai percorsi e dei relativi output | | |
| Personale mentore | Pianificazione delle attività previste dai percorsi e dei relativi output in collaborazione con il Dirigente Responsabile; realizzazione delle attività previste dai percorsi; produzione degli output | Possibilità di sperimentare capacità di coaching e di mentoring (soft skills); riconoscimento reputazionale; possibilità di acquisire un riconoscimento nella valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi relativi alla performance individuale annuale | <ul style="list-style-type: none"> • Divulgazione dell'iniziativa mediante intranet (notizia e video su "Aggiornati") • Riunione di presentazione del progetto da parte del team progettuale • Riunioni con il proprio Responsabile • Storytelling (opportunamente pianificato) |
| Personale visitatore | Partecipazione attiva ai percorsi; produzione degli output | Maggiore consapevolezza organizzativa; acquisizione e/o consolidamento di conoscenze; possibilità di acquisire un riconoscimento nella valutazione delle competenze/comportamenti organizzativi relativi alla performance individuale annuale | <ul style="list-style-type: none"> • Divulgazione dell'iniziativa mediante intranet (notizia su "Aggiornati") • Riunione di presentazione del progetto da parte del team progettuale • Riunioni con il proprio Responsabile • Storytelling (opportunamente pianificato) |
| CUG | Ruolo consultivo | Promozione del benessere organizzativo | <ul style="list-style-type: none"> • Eventuale organizzazione di incontri, coinvolgimento diretto (Presidente CUG, Consigliera di fiducia) • Richiesta di osservazioni/considerazioni sui contenuti del progetto |
| Organizzazioni sindacali | Ruolo consultivo | Implementazione delle opportunità di sviluppo professionale; promozione del benessere organizzativo | <ul style="list-style-type: none"> • Eventuale organizzazione di incontri • Richiesta di osservazioni/considerazioni sui contenuti del progetto |
| Utenti esterni Arpae | Beneficiari indiretti | Miglioramento della qualità dei servizi | <ul style="list-style-type: none"> • Diffusione del progetto mediante canale web Arpae • Indagini di Customer Satisfaction |

1.4 Analisi dei problemi

Dall'analisi SWOT illustrata al paragrafo 1.2.4 si evince che il principale problema è relativo ad una **scarsa collaborazione e cooperazione interfunzionale tra le diverse articolazioni organizzative di Arpae**, con ricadute in termini di condivisione delle conoscenze/competenze/*best practices* e di omogeneizzazione e semplificazione delle prassi operative.

Come rappresentato dall'albero dei problemi, una delle principali cause potrebbe risiedere nella presenza di **silos organizzativi ed informativi**.

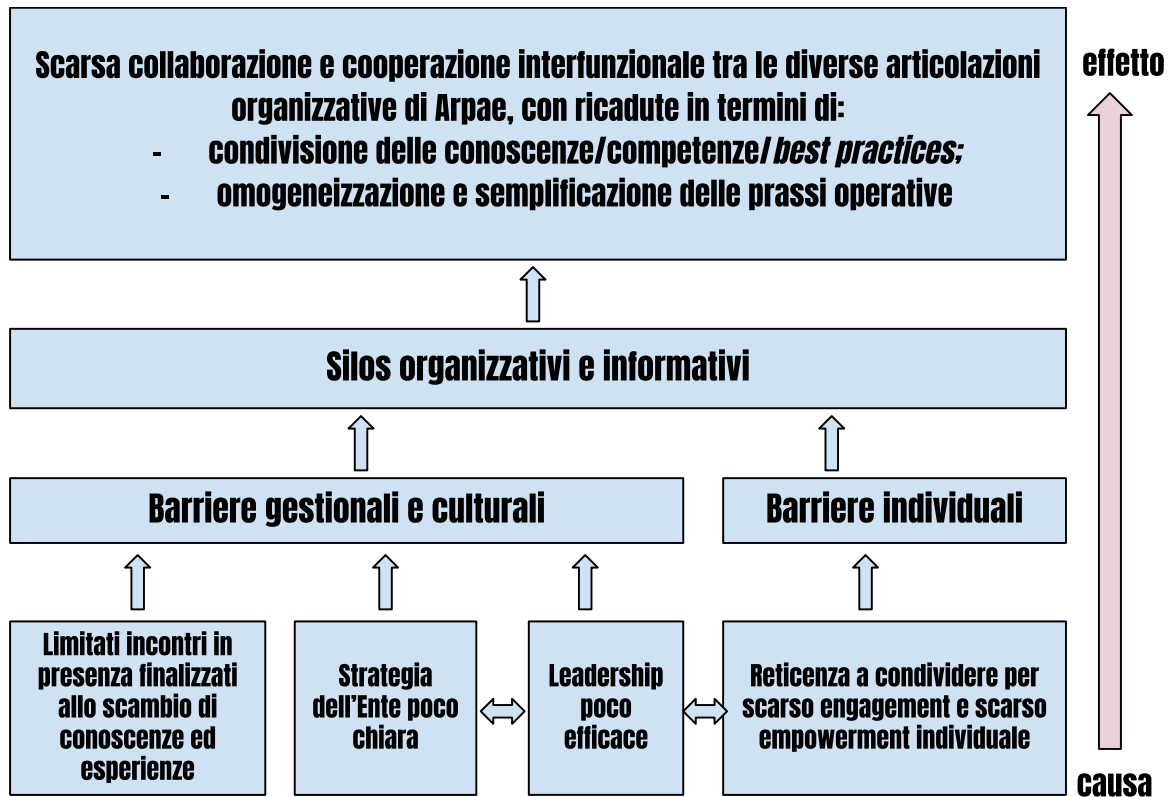
- Lavorare in silo può avere un impatto critico sull'attività. I silos possono causare dissidi interni e una conseguente mancanza di fiducia nell'organizzazione.
- Ne risultano inefficienze e ridondanze nelle Unità organizzative.

Un silo è un sistema che separa le diverse tipologie di dipendenti, solitamente in base al reparto in cui lavorano. Ne conseguono barriere che ostacolano la collaborazione e la comunicazione tra i membri del team, riducono l'efficienza e ostruiscono il flusso delle informazioni.

In molti casi, i silos organizzativi si formano quando la **leadership** non promuove efficacemente la **visione e gli obiettivi comuni** dell'organizzazione nel suo complesso e la **condivisione di informazioni e competenze**, anche tramite riunioni regolari all'interno della singola Unità Organizzativa, tra diverse Unità Organizzative o tra Aree.

I silos organizzativi possono anche formarsi come **conseguenza di un mutato e rapido cambiamento organizzativo dell'Ente**, che potrebbe prevedere l'acquisizione di nuove funzioni e nuovo personale. Nel caso di Arpae, il riordino istituzionale avvenuto in applicazione della Legge Regionale n. 13/2015 ha implicato un importante cambiamento organizzativo che ha portato all'istituzione, per la gestione delle funzioni autorizzatorie e di concessione, di nove Strutture Autorizzazioni e Concessioni ed al conseguente aggiornamento della macro-struttura dell'Ente. In risposta al mutato contesto, a partire dal 2016, nel recepire la Legge Regionale, l'Agenzia ha provveduto ad applicare un nuovo assetto organizzativo analitico basato su sistemi di lavoro per processi e progetti, integrazione orizzontale delle attività e delle strutture e condivisione di specializzazioni in ambito di scala vasta. Nell'ottica di migliorare la semplificazione e omogeneizzazione dei processi, nel corso di questi ultimi anni, sono stati avviati numerosi gruppi di lavoro interfunzionali di Agenzia e si stanno aprendo nuove opportunità sul fronte della digitalizzazione degli stessi processi, garanzia di standardizzazione degli stessi oltre che di efficientamento amministrativo (a titolo esemplificativo si pensi al Patto per la semplificazione della Regione Emilia-Romagna che introduce il precompilato ambientale, ossia una modulistica precompilata attraverso dati acquisiti tramite l'interoperabilità fra le banche-dati esistenti, recepito come obiettivo di performance da Arpae a partire dal 2022). Ciononostante, permangono alcune **barriere individuali** che possono portare ad una resistenza al cambiamento da parte dei singoli, spesso correlata ad una **mancanza di comprensione o di percezione della strategia dell'Ente**.

La distanza fisica tra le diverse sedi regionali dell'Agencia nonchè le restrizioni durante l'emergenza sanitaria, possono rappresentare ulteriori fattori che hanno determinato un **calo delle occasioni di incontri in presenza**, sia formali che informali, con conseguenti ripercussioni sugli aspetti comunicativi e relazionali tra colleghi.



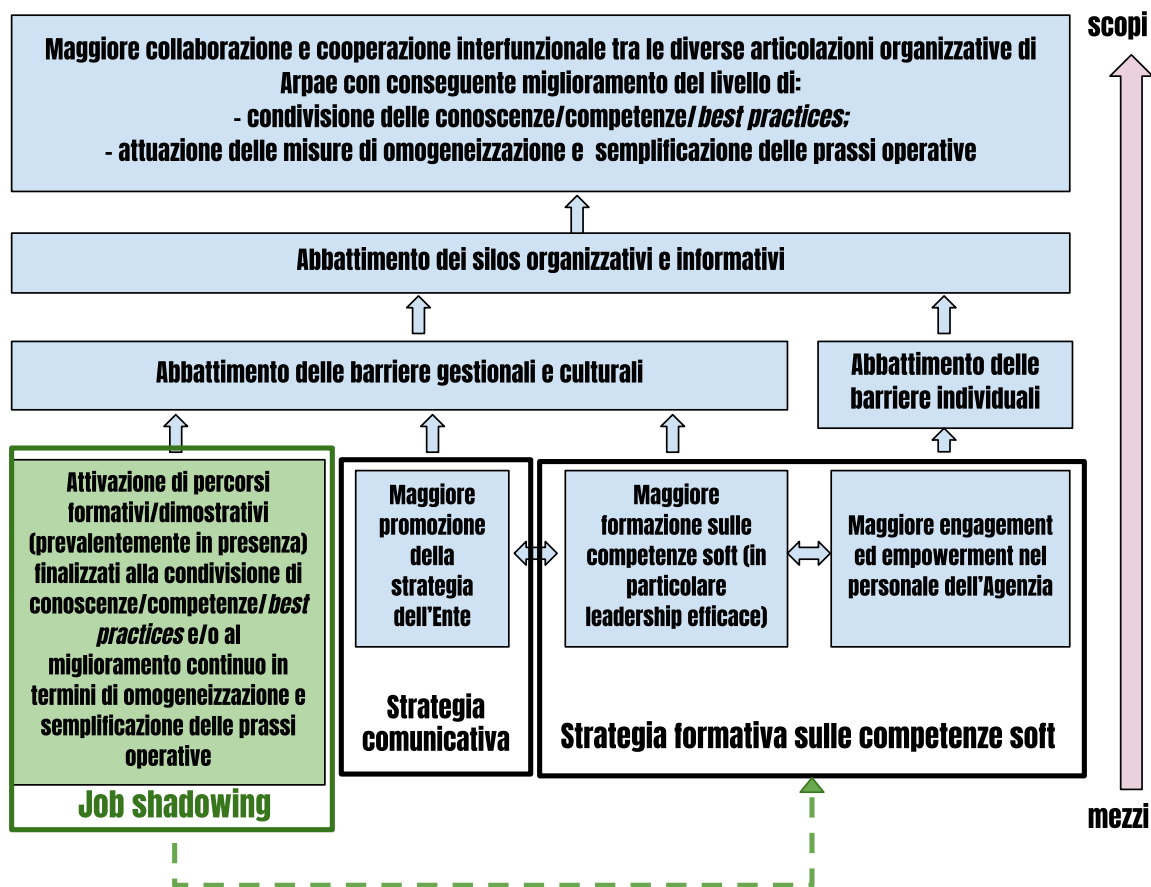
1.5 Analisi degli obiettivi e delle strategie

A fronte dei problemi riscontrati nel precedente paragrafo, il presente progetto intende promuovere una maggiore collaborazione e cooperazione interfunzionale tra le diverse articolazioni organizzative dell'Agenzia agevolando in tal modo la condivisione di conoscenze/competenze/*best practices*, nonché favorendo il miglioramento continuo sul fronte dell' omogeneizzazione e semplificazione delle prassi operative.

Come schematizzato dall'albero degli obiettivi, si intende agire sulle barriere gestionali e culturali e, indirettamente, sulle barriere individuali, per abbattere eventuali silos organizzativi e informativi.

Le strategie adottate fanno leva sui seguenti aspetti:

- attivazione di percorsi formativi/dimostrativi volti a condividere conoscenze/competenze/*best practices* e/o a proseguire i percorsi tesi ad omogeneizzare/semplificare le prassi operative, promuovendo la collaborazione e cooperazione interfunzionale tra le diverse articolazioni organizzative (progetto di *job shadowing*);
- maggiore promozione della strategia di Arpae mediante un Piano comunicativo che, a titolo esemplificativo, contempra videopillole, divulgazione dei documenti di programmazione, anche in forma di sintesi, sessioni informative in presenza o mediante videoriunioni (strategia comunicativa già avviata nel corso dell'anno 2024);
- miglioramento delle competenze soft, mediante corsi di formazione sulla gestione delle relazioni (strategia formativa già avviata nel corso dell'anno 2024) e mediante esperienze vissute direttamente, come nel caso del progetto di *job shadowing*.



I percorsi di *job shadowing* saranno pianificati in una logica di formazione, con particolare riferimento alla tipologia “formazione sul campo”, nelle sottotipologie “training individualizzato” e/o “gruppi di miglioramento”, come da procedura interna “Gestione della formazione” (P72001/ER del sistema SGQ) e da [Manuale regionale di accreditamento dei provider e degli eventi ECM, approvato con DGR n. 1677/2019, Regione Emilia-Romagna].

Essendo la formazione sul campo generalmente circoscritta, sia per quanto concerne gli argomenti/obiettivi che il personale coinvolto, la procedura P72001/ER prevede che sia pianificata e gestita a livello locale (“di Struttura”) e non a livello trasversale (“di Rete”).

Poiché il *job shadowing* si ispira a principi di maggior condivisione, partecipazione e coinvolgimento nella mission aziendale, si è reso opportuno correlare i relativi interventi di formazione locale ad un macro-progetto aggregante a livello agenziale, trasversale “di Rete”, come previsto dal Piano Triennale della Formazione di Rete (PTFR) 2025-2027, descritto nella sottosezione 3.4 del PIAO 2025-2027, il quale prevede la formazione relativa alle modalità gestionali delle fasi del processo, per quanto di competenza dei vari attori coinvolti (attività formativa n.3, ambito gestionale-amministrativo: “JOB SHADOWING: linee guida per il management e la formazione”).

2. Obiettivi del progetto

Il progetto è finalizzato a **promuovere una maggiore collaborazione e cooperazione interfunzionale tra le diverse articolazioni di Arpae** (Unità Organizzative, Servizi, Strutture, Aree), in linea con quanto è emerso dagli esiti delle indagini IBO e SLC. Si intende dare continuità al **potenziamento della *people strategy*** (con particolare riferimento alla salute organizzativa, relazionale, di clima, formativa) quale leva per il miglioramento delle performance dell'Ente, in particolare sul fronte del **miglioramento continuo in termini di omogeneizzazione e semplificazione delle prassi operative dell'Agazia**.

Tale obiettivo generale verrà valutato mediante:

- **indicatore di impatto interno**, consistente in un **questionario di rilevazione del grado di impatto del percorso svolto** in termini di miglioramento della qualità degli output complessivi dell'Agazia e/o delle Unità Organizzative di appartenenza degli operatori coinvolti³. Il questionario verrà somministrato a tutti i partecipanti al termine del progetto. La baseline è rappresentata dagli esiti dell'IBO.
- **Indicatore di impatto esterno** dei servizi resi agli utenti esterni ad Arpae in relazione agli ambiti: tempi di erogazione; qualità tecnica (panel di utenti selezionato tra i fruitori dei servizi oggetto dei percorsi).

Trattandosi di una prima sperimentazione del modello di *job shadowing*, si prevedono due livelli attuativi con obiettivi specifici distinti:

- **Livello 1:** primo livello attuativo del progetto, finalizzato alla **condivisione di informazioni e conoscenze/competenze/best practices** tra le diverse articolazioni di Arpae (noto anche come *knowledge sharing*).
I percorsi afferenti a tale livello, preventivamente selezionati da una lista di proposte formulate dalla Dirigenza di Arpae interessata, offriranno la possibilità di capire come operano le altre funzioni aziendali, allo scopo di migliorare le relazioni, la collaborazione, il senso di appartenenza. L'esperienza non sarà necessariamente correlata ad output tangibili di natura documentale. L'intento primario è infatti quello di favorire la cultura della condivisione. Per tale ragione, l'**indicatore** scelto è rappresentato dal **numero di partecipanti ai percorsi rispetto al numero dei soggetti coinvolti**. I **mentori** dei percorsi del Livello 1 verranno **identificati su proposta dei Dirigenti Responsabili** dei percorsi. La partecipazione in qualità di **visitatore** avverrà sulla base di una **candidatura volontaria**. Le candidature verranno vagliate e selezionate dai Dirigenti Responsabili.
- **Livello 2:** secondo livello attuativo del progetto, finalizzato a promuovere la **collaborazione e il lavoro in team** interfunzionali (coinvolti nel medesimo processo o in processi trasversali⁴), nell'ottica di un miglioramento continuo in termini di

³ In linea con quanto riportato nel Manuale Sistema di Gestione della Qualità di Arpae - Sezione 4 Formazione - Rev 5 1/03/2024, paragrafo "Valutazione della formazione".

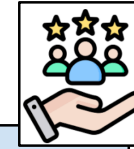
⁴ Per la definizione di processo, ai sensi della Linea Guida 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, si intende: "sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative (processo trasversale)".

omogeneizzazione e semplificazione di prassi operative (di natura tecnica-operativa o gestionale) ed efficientamento delle attività. I percorsi afferenti a tale Livello saranno proposti dalla Dirigenza di Arpae interessata e successivamente selezionati sulla base delle priorità strategiche identificate dalla Dirigenza apicale, anche tenendo in considerazione attività già avviate da gruppi di lavoro dedicati i quali potrebbero beneficiare del *job shadowing* come occasione di sperimentazione e/o validazione del lavoro precedentemente svolto. Al termine dei percorsi del Livello 2 **dovrà essere valutata la produzione di output tangibili di natura documentale** (linee guida, procedure, istruzioni o indicazioni operative etc...) finalizzati a garantire la standardizzazione, condivisione e il recepimento del lavoro svolto. La tipologia dei documenti da produrre, sarà esplicitata in fase di progettazione dei percorsi (si veda la classificazione descritta al paragrafo 3.6 Piano della qualità). Gli **indicatori** selezionati mirano a misurare l'**efficacia quantitativa** dei **percorsi avviati** e dei **documenti prodotti** rispetto a quanto pianificato. Qualora i percorsi avviati comportino revisioni/nuove emissioni di procedure, istruzioni operative, regolamenti, già inseriti o da inserire nel Sistema gestione Qualità dell'Agenzia, verrà misurata l'**efficacia qualitativa** del prodotto. I mentori e i visitatori dei percorsi del Livello 2 verranno identificati su proposta dei Dirigenti Responsabili del percorso, promuovendo, laddove è possibile, la partecipazione in qualità di visitatore di almeno un rappresentante per articolazione organizzativa e per sede territoriale di appartenenza.

Di seguito viene riportata una illustrazione degli obiettivi e la tabella 3 che illustra la matrice del quadro logico che sintetizza gli elementi chiave del progetto precedentemente descritti.



Miglioramento continuo in termini di omogeneizzazione e semplificazione delle prassi operative, anche grazie ad una maggiore salute delle risorse (organizzativa, relazionale, formativa, di clima, professionale)



INDICATORI di IMPATTO:

interno:

Questionario post progetto da consegnare ai partecipanti

esterno:

Indagine Customer Satisfaction utenti esterni selezionati



Livello 2. Collaborazione in team interfunzionali (coinvolti sul medesimo processo o su processi trasversali)

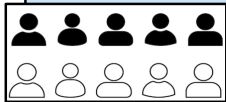


INDICATORE di EFFICACIA quantitativa:

Numero di documenti prodotti/Numero di documenti pianificati

Numero percorsi avviati/Numero percorsi pianificati

Livello 1. Condivisione conoscenze/competenze/ *best practices*



INDICATORE di EFFICACIA quantitativa:

Numero di partecipanti/Numero totale coinvolti


INDICATORE di EFFICACIA qualitativa:

Numero di documenti prodotti e ricevuti nel SGQ/Numero di documenti pianificati

Tabella 3. Matrice del quadro logico.

| | Logica | Indicatore | Baseline | Target | Fonti | Condizioni (elementi, positivi o negativi, che potrebbero influenzare il progetto) |
|---|---|---|--|--|---|--|
| Obiettivo generale <i>(cambiamento più ampio e a lungo termine che dovrà derivare dal progetto)</i> | Maggiore collaborazione e cooperazione interfunzionale tra le diverse articolazioni organizzative di Arpae, con conseguente miglioramento del livello di: <ul style="list-style-type: none"> • condivisione delle conoscenze/competenze/ <i>best practices</i> (Livello 1) • collaborazione e lavoro in team interfunzionali (coinvolti nel medesimo processo), nell'ottica di un miglioramento continuo in termini di omogeneizzazione e semplificazione di prassi operative (Livello 2) | Indicatore di impatto interno: Valutazione di impatto dei percorsi di job shadowing <i>(questionario per i partecipanti, da compilare al termine del progetto)</i> | Comunicazione interna: <ul style="list-style-type: none"> ➢ IBO: 5.47 (scala Likert 1-10) ➢ 40% valutazione positiva | Comunicazione interna: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Questionario post progetto da consegnare ai partecipanti: > 5.47 (scala Likert 1-10) ➢ 70% valutazione positiva | Esiti del questionario | Grado di partecipazione del personale Arpae coinvolto Partecipazione proattiva dei partecipanti nella condivisione di esperienze e conoscenze Commitment della Direzione Arpae |
| | | Indicatore di impatto esterno: punteggio relativo ai questionari di Customer Satisfaction (CS) in relazione agli ambiti: tempi di erogazione; qualità tecnica | CS 2023: <ul style="list-style-type: none"> ➢ tempi di erogazione: 5.39 ➢ qualità tecnica: 5.83. (scala Likert 1-7). | CS campione di utenti Arpae selezionato in funzione dei fruitori dei servizi oggetto dei percorsi: <ul style="list-style-type: none"> ➢ tempi di erogazione: > = 5.39 ➢ qualità tecnica: >= 5.83 (scala Likert 1-7). | Esiti della CS | Campione di utenti esterni rispondenti all'indagine di CS sufficientemente significativo in termini numerici |
| Obiettivi specifici <i>(effetti diretti del progetto, ottenuti a medio termine)</i> | Livello 1: Percorsi strutturati, finalizzati allo scambio di conoscenze/competenze/ <i>best practices</i> | Indicatore di efficacia quantitativa fruita: N. soggetti partecipanti/N. totale soggetti coinvolti x 100 | - | >= 80% | Monitoraggio dati a consuntivo del progetto | Coordinamento dei percorsi sia in fase di realizzazione che in fase di rendicontazione Carichi di lavoro compatibili con l'attivazione dei percorsi |
| | | Indicatore di efficacia quantitativa erogata: N. percorsi avviati/N. percorsi pianificati x 100 | - | >= 80% | | |
| | Indicatore di efficacia quantitativa erogata: N. documenti prodotti/N. documenti pianificati x 100 | - | >= 80% | | | |
| | Indicatore di efficacia qualitativa: N. documenti prodotti e recepiti nel SGQ/N. documenti prodotti x 100 | - | >= 70% | | | |
| Livello 2: collaborazione e lavoro in team interfunzionali (coinvolti nel medesimo processo), nell'ottica di un miglioramento continuo in termini di omogeneizzazione e semplificazione di prassi operative | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Output tangibili <i>(infrastrutture, beni, servizi)</i> | Redazione di un documento (linee guida, procedure, istruzioni o indicazioni operative etc...) | N. documenti prodotti (linee guida, procedure, istruzioni o indicazioni operative etc...) | - | >= 80% rispetto al N. di documenti da produrre secondo le schede dei percorsi | Monitoraggio dati a consuntivo del progetto | Grado di condivisione dei documenti prodotti Applicazione dei documenti prodotti |
| Attività | <p>FASE 1. FORMULAZIONE DELLA PROPOSTA PROGETTUALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di una cabina di regia della fase di formulazione (DA, SPPQEF, SCI). Formulazione di una prima bozza di proposta progettuale allineata con gli obiettivi e le priorità di intervento definite da: Direttore Generale (sponsor), Direttore Amministrativo, Dirigente Responsabile delle Risorse Umane. • Presentazione della bozza di proposta progettuale al Comitato di Direzione; raccolta e recepimento delle osservazioni. • Formulazione seconda bozza di proposta progettuale. • Presentazione bozza a OO.SS./RSU e CUG. • Formulazione Piano di progetto finale. • Approvazione del Piano di progetto finale mediante Delibera del Direttore Generale. • Avvio del Piano Comunicativo della fase di formulazione. <p>FASE 2. REALIZZAZIONE DEL PROGETTO</p> <p>a) Elaborazione di un Catalogo percorsi, identificazione mentori e visitatori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparazione ed invio di un modulo google per la raccolta delle proposte di percorsi di job shadowing avanzate dai Direttori/Responsabili di Struttura, sentiti i Responsabili dei Servizi di riferimento. • Vaglio e selezione dei percorsi di job shadowing da parte dei Direttori/Responsabili di Struttura. • Redazione di "schede percorso" e identificazione mentore/i per ciascun percorso, con indicazione almeno dei seguenti aspetti: Dirigente responsabile, livello del percorso, titolo, obiettivi, attività previste, luogo di svolgimento, personale coinvolto, cronoprogramma degli incontri, modalità di incontro (prediligere la modalità in presenza), tipologia di documento da produrre, piano di divulgazione e attuazione dei contenuti del documenti, proposta di nominativo/i mentore/i. • Allineamento Dirigente-mentore rispetto ai contenuti delle schede percorso selezionate e alle modalità di svolgimento del percorso formativo/dimostrativo. • Redazione del Catalogo percorsi. • Preparazione modulo di candidatura per i percorsi. • Avvio del Piano Comunicativo relativo al Catalogo percorsi (link al modulo di candidatura per i percorsi). • Identificazione dei visitatori. <p>b) Avvio dei percorsi di job shadowing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione logistica dei percorsi sulla base delle esigenze e dei carichi di lavoro previsionali dei mentori e dei visitatori. • Avvio dei percorsi di job shadowing. • Redazione di un eventuale documento al termine del percorso (solo per il Livello 2 del progetto). • Condivisione del documento prodotto al Dirigente Responsabile del percorso. • Raccolta e condivisione di eventuali osservazioni al documento. • Invio del documento ai Direttori/Responsabili di Struttura. • Valutazione dei documenti da parte dello SPPQEF per identificare la modalità più opportuna di recepimento dei contenuti (es:revisione/nuova emissione di una procedura, istruzione operativa, regolamenti, etc...) <p>FASE 3. CHIUSURA DEL PROGETTO E VALUTAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione finale dei soggetti partecipanti (Dirigenti Responsabili delle schede percorso; mentori e visitatori) rispetto ai comportamenti organizzativi elencati e descritti nel paragrafo 1.2.3. • Questionario di valutazione qualitativa del progetto (rivolto ai partecipanti). | | | | | |

- 
- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Riunione di chiusura progetto, presentazione delle risultanze e analisi delle eventuali azioni di miglioramento.• Questionario Customer Satisfaction rivolto ad un panel di utenti esterni ad Arpa, fruitori dei servizi oggetto di percorsi formativi/dimostrativi.• Eventuale riprogrammazione di obiettivi e/o pianificazione di azioni di miglioramento.• Video, notizie, presentazioni relative alla campagna di informazione e comunicazione (Piano di comunicazione). |
|--|---|

3. Piano di progetto

3.1 Analisi delle attività

Le attività previste per la realizzazione del progetto sono illustrate nella Work Breakdown Structure (WBS) e di seguito descritte:

I. **FORMULAZIONE della proposta progettuale:** questa fase è finalizzata alla redazione della proposta progettuale, alla validazione della stessa da parte del Comitato di Direzione (CdD) ed approvazione da parte del Direttore Generale (sponsor).

I.1 Costituzione di una “cabina di regia” del progetto: la “cabina di regia” dovrà curare:

- la redazione della proposta progettuale;
- la presentazione della proposta agli stakeholders, tenendo anche in considerazione le osservazioni via via raccolte e adattando conseguentemente il Piano di progetto.

I.1.1 Formulazione della bozza 0: stesura della prima bozza di progetto che tiene in considerazione gli obiettivi e le priorità di intervento definite da: Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Dirigente Responsabile del Servizio Risorse Umane.

I.2 Presentazione bozza 0 al CdD: preparazione di una breve presentazione con slides di supporto per illustrare il progetto durante una riunione del Comitato di Direzione.

I.2.1 Raccolta, recepimento osservazioni: a seguito della presentazione del progetto durante la riunione con il CdD, verrà lasciata la possibilità di esprimere osservazioni che, successivamente, verranno vagliate dal gruppo di lavoro e, conseguentemente, recepite nel Piano di progetto.

I. 3 Formulazione bozza 1: stesura della seconda bozza di progetto che terrà in considerazione le osservazioni pervenute dal CdD.

I. 4 Presentazione bozza 1 a OO.SS./RSU e CUG: trasmissione del documento alle organizzazioni sindacali ed al CUG ed acquisizione di eventuali osservazioni/considerazioni.

I.5 Formulazione bozza 2: stesura della bozza finale di progetto.

I.6 Approvazione del progetto con DDG: il presente documento rappresenta l' output della fase di formulazione e costituisce l'input della successiva fase di realizzazione.

I. 7. Piano Comunicativo: Diffusione del progetto a tutto il personale (lancio del progetto attraverso diverse modalità comunicative, quali ad esempio videopillole/notizie/infografica).

II. REALIZZAZIONE progetto

a) Elaborazione di un Catalogo percorsi, identificazione mentori e visitatori

a. 1. Raccolta proposte di percorsi job shadowing: una volta approvato il progetto, i Direttori/Responsabili di Struttura, sentiti i Responsabili dei Servizi di riferimento, potranno avanzare proposte di percorsi di *job shadowing* (attraverso la compilazione di appositi moduli google), attuabili sia secondo le modalità e gli obiettivi definiti dal Livello 1, sia secondo il Livello 2. Sarà **particolarmente favorita la partecipazione del personale afferente alle Aree Autorizzazioni e Concessioni (AAC) e Aree Prevenzione Ambientale (APA)**, articolazioni organizzative che hanno maggiormente risentito del processo di riorganizzazione istituzionale derivante dall'applicazione della Legge regionale n. 13/2015. Sarà comunque possibile strutturare percorsi specifici anche in relazione alle altre Strutture di governo (Direzione generale, Direzione amministrativa, Direzione tecnica) e tematiche (Struttura Idro-Meteo-Clima, Struttura Oceanografica Daphne, Struttura Ambiente Prevenzione Salute) di Arpae.

a. 1.1 Preparazione ed invio moduli (per la raccolta delle proposte di percorsi job shadowing). Il modulo google prevederà almeno i seguenti campi:

- Dirigente Responsabile del percorso proposto;
- livello, titolo, obiettivi, attività previste dal percorso;
- articolazioni organizzative coinvolte;
- luogo preferenziale di svolgimento;
- personale coinvolto;
- cronoprogramma indicativo degli incontri (numero di giorni lavorativi compreso indicativamente tra 2 e 20);
- modalità di incontro (prediligere la modalità in presenza);
- tipologia di eventuale documento da produrre (per il Livello 2);
- modalità di divulgazione e attuazione dei contenuti del documento.

a. 1.2 Compilazione moduli: compilazione dei moduli google online da parte dei Direttori/Responsabili di Struttura interessati ad attivare percorsi di *job shadowing*.

a. 1.3 Raccolta moduli. Raccolta dei moduli pervenuti online e classificazione degli stessi in funzione di:

- livello del percorso;
- articolazioni organizzative;
- tematiche di riferimento.

a. 1.4 Vaglio e selezione: in funzione della numerosità dei moduli pervenuti, potrà essere necessario procedere con una selezione dei percorsi, sulla base delle priorità strategiche e di intervento definite dal CdD. La selezione avverrà sentiti i Direttori/Responsabili di Struttura.

a. 2 Redazione delle schede percorso e identificazione dei mentori: a seguito della selezione dei percorsi, verrà chiesto ai Direttori/Responsabili di Struttura di redigere una scheda percorso dettagliata che ne descriva gli elementi principali, con un maggiore livello di dettaglio rispetto al modulo google.

Le schede percorso dovranno definire, in particolare, i seguenti elementi:

- Dirigente responsabile;
- titolo;
- obiettivi;
- attività previste;

- luogo di svolgimento;
- personale coinvolto;
- cronoprogramma degli incontri;
- modalità di incontro (prediligere la modalità in presenza);
- eventuale tipologia di documento da produrre;
- proposta di nominativo del mentore o di più mentori, se necessario.

I mentori sono identificati dai Direttori/Responsabili di Struttura, sentiti i Responsabili dei Servizi di riferimento, sulla base di criteri legati a:

- esperienza professionale maturata;
- ruolo e responsabilità ricoperti;
- competenza sulla materia oggetto del percorso;
- eventuale partecipazione a gruppi di lavoro, corsi formativi o altre forme di approfondimento tematico sulla materia oggetto del percorso;
- valutazione della performance individuale.

I nominativi dei mentori così individuati saranno comunicati al Servizio Risorse Umane per la relativa validazione.

Nell'individuazione dei mentori si terrà conto, altresì, di quanto previsto nell'art. 20 del CCNL Area Funzioni Locali del 16/07/2024 il quale sottolinea l'importanza di realizzare un sistema strutturato basato sullo scambio delle conoscenze, competenze e delle esperienze maturate nel tempo da parte della Dirigenza già in servizio verso il personale Dirigente neoassunto: *“Per realizzare tale obiettivo, le amministrazioni possono prevedere idonee forme di affiancamento all'ingresso in favore del personale neoassunto, in aggiunta agli eventuali corsi di formazione e di aggiornamento professionale organizzati dalle stesse. A tal fine è prevista la predisposizione di un elenco, periodicamente aggiornato, di personale dirigenziale che abbia maturato almeno 15 anni di anzianità nell'area della dirigenza e prestato il proprio consenso a realizzare l'affiancamento a beneficio dei nuovi assunti”* (CCNL Area Funzioni Locali 2019-2021, art. 20 co. 2-3)

- a. 3 Allineamento schede Dirigente-mentore: una volta confermata l'identità dei mentori, sarà importante prestare molta cura alla chiarezza degli obiettivi e delle attività specifiche che dovranno essere svolte dal mentore, prevedendo anche piccole attività formative o di coaching *ad hoc* per garantire il più efficace approccio di mentoring, se necessario.
- a. 4 Redazione del Catalogo percorsi contenente tutte le schede percorso, sia afferenti al Livello 1 che al Livello 2.
- a. 5 Preparazione modulo di candidatura per i percorsi afferenti al Livello 1.
- a. 6 Piano Comunicativo relativo al Catalogo percorsi (link al modulo di candidatura per i percorsi afferenti al Livello 1).
- a. 7 Identificazione dei visitatori
 - percorsi afferenti al Livello 1: la partecipazione avviene su base volontaria e le candidature pervenute verranno vagliate dai Direttori/Responsabili di Struttura e dal Servizio Risorse Umane sulla base di criteri legati, in particolare, a:
 - ruolo e responsabilità ricoperti in relazione al tema oggetto del percorso;
 - percorsi afferenti al Livello 2: poiché la finalità del Livello 2 è quella di promuovere la collaborazione e il lavoro in team interfunzionali (coinvolti

nel medesimo processo o su processi trasversali), nell'ottica di un miglioramento continuo in termini di omogeneizzazione e semplificazione di prassi operative, i percorsi attivati a questo livello prevedono che tutte le articolazioni organizzative coinvolte operativamente nell'ambito selezionato possano accedere al percorso identificato mediante partecipazione in qualità di visitatore.

b) Avvio dei percorsi di job shadowing

- b. 1 Organizzazione logistica dei percorsi: mentori e visitatori pianificheranno modalità, tempi, requisiti dei percorsi prima del loro avvio, considerando quanto previsto nelle schede percorso ed in modo da garantire il mantenimento di un equilibrio in termini di carichi di lavoro individuali e delle Unità organizzative di appartenenza.
- b. 2 Avvio dei percorsi: i percorsi saranno avviati secondo quanto riportato nelle schede percorso. Il Dirigente Responsabile garantirà il costante presidio e supporto alla fase di realizzazione dei percorsi.
- b. 3 Redazione di un eventuale documento al termine del percorso (solo per il Livello 2 del progetto): al termine del percorso, mentore e visitatore valuteranno l'opportunità di redigere un documento conclusivo secondo i criteri riportati nelle schede percorso.
- b. 4 Condivisione del documento ai Dirigenti Responsabili del percorso: mentore e visitatore condivideranno ed illustreranno i contenuti del documento al Dirigente Responsabile del percorso.
- b. 5 Raccolta, recepimento osservazioni: mentore e visitatore recepiranno nel documento eventuali osservazioni/suggerimenti avanzati dal Dirigente Responsabile.
- b. 6 Invio del documento ai Direttori/Responsabili di Struttura: il documento finale prodotto e condiviso con il Dirigente Responsabile verrà inviato al Dirigente apicale per la validazione finale del contenuto.
- b. 7 Valutazione SPPQEF dei documenti per eventuale recepimento nel Sistema di Gestione della Qualità: qualora il documento rientri o debba rientrare tra la documentazione del SGQ, il Servizio Pianificazione, Progetti Europei, Qualità Ecomanagement e Formazione, coinvolto già nella valutazione dell'output, ne verificherà la compatibilità e la conformità con il SGQ stesso e l'applicazione della procedura P75301/E "Controllo dei documenti della qualità".

III. CHIUSURA PROGETTO E VALUTAZIONE:

III.1 Valutazione finale dei soggetti partecipanti: l'impegno dei Dirigenti Responsabili, dei mentori e dei visitatori potrà essere valorizzato in sede di valutazione dei comportamenti organizzativi secondo quanto previsto al paragrafo 1.2.3.

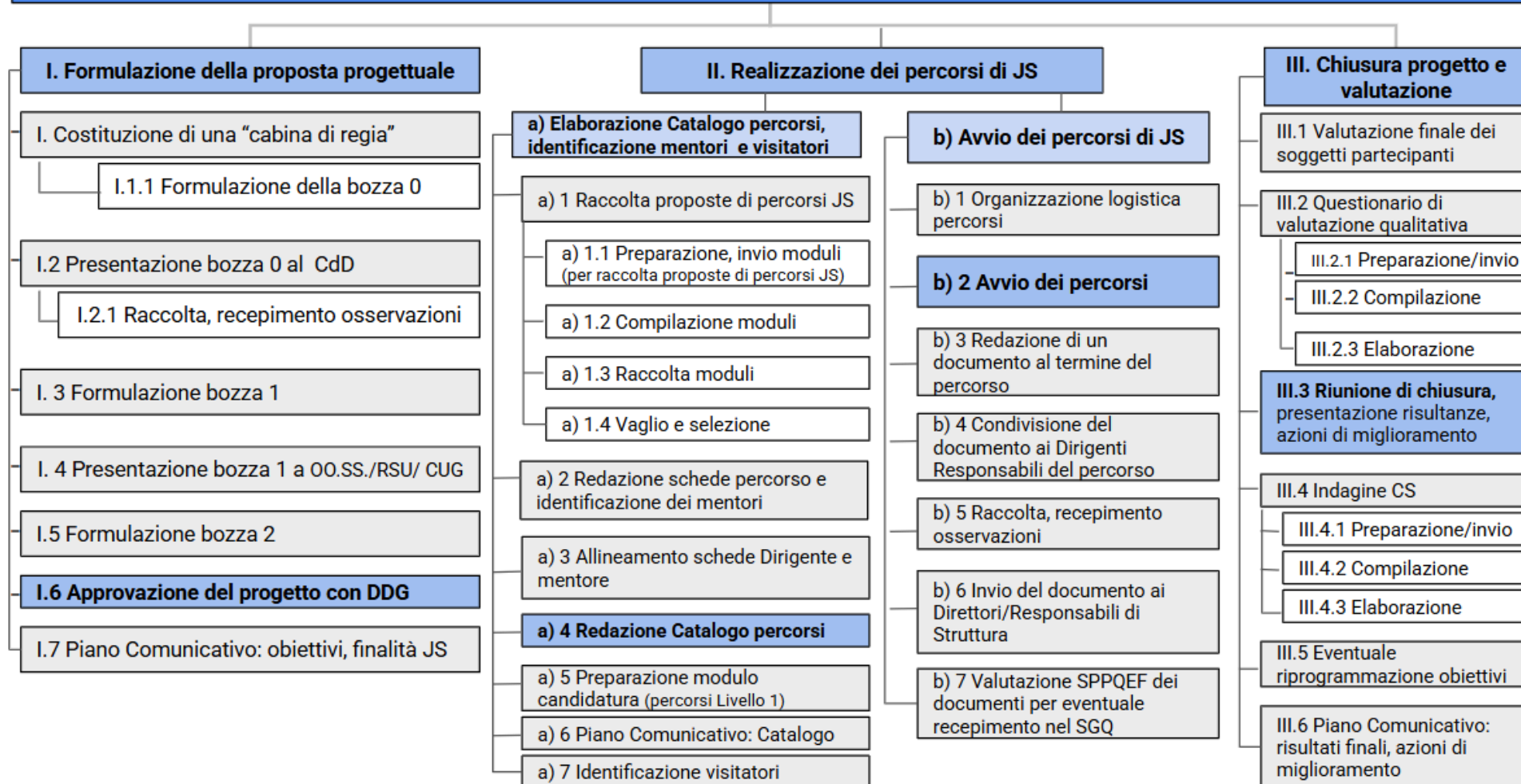
III. 2 Questionario di valutazione qualitativa del progetto: verrà predisposto un questionario rivolto ai partecipanti per valutare apprendimento, gradimento, efficacia ed impatto del progetto⁵.

III.2.1 Preparazione ed invio: stesura del questionario.

⁵ In linea con quanto riportato nel Manuale Sistema di Gestione della Qualità di Arpae - Sezione 4 Formazione - Rev 5 1/03/2024, paragrafo "Valutazione della formazione".

- III.2.2 Compilazione: compilazione da parte di tutti i partecipanti al progetto.
- III.2.3 Elaborazione risultanze: analisi ed elaborazione delle risultanze, preparazione di un report finale.
- III.3 Riunione di chiusura del progetto, presentazione delle risultanze, analisi delle eventuali azioni di miglioramento: i principali stakeholder di progetto verranno convocati in una riunione di fine progetto (close-out meeting) durante la quale verranno presentate le principali risultanze e saranno raccolti suggerimenti per eventuali azioni di miglioramento.
- III.4 Indagine di Customer Satisfaction rivolta ad un panel di utenti selezionati: gli utenti esterni ad Arpae saranno selezionati tra i fruitori dei servizi correlati ai percorsi di *job shadowing* e per i quali si prevede possano esserci delle ricadute concrete in termini di qualità tecnica e tempi di erogazione. La baseline di riferimento è l'indagine di Customer Satisfaction 2023.
- III.4.1 Preparazione ed invio: i questionari saranno predisposti secondo la metodologia descritta nella P91201/ER. La rilevazione verrà proposta via web a tutti gli utenti del panel selezionato di cui si possiede l'indirizzo di posta elettronica.
- III.4.2 Compilazione: per la compilazione online del questionario, verrà lasciato un arco temporale idoneo per consentire la massima partecipazione.
- III.4.3 Elaborazione risultanze: i risultati saranno elaborati secondo la metodologia descritta nella P91201/ER.
- III. 5 Eventuale riprogrammazione obiettivi: gli esiti dell'indagine di CS saranno considerati come elementi istruttori del processo di pianificazione di Arpae e fattori di input per la programmazione delle attività. I risultati pertanto saranno presentati e discussi in sede di CdD e divulgati internamente (intranet) mediante report di sintesi.
- III. 6 Avvio Piano comunicativo: si veda il Capitolo 3.7 Piano della Comunicazione.

Sperimentazione di un percorso di Job Shadowing (JS) - Work Breakdown Structure



3.2 Organizzazione delle risorse

Di seguito viene riportata la **matrice RASCI di assegnazione delle responsabilità** (Tabella 4), nella quale ogni attività viene affidata ad una specifica articolazione organizzativa o stakeholder del progetto, facendo chiarezza su cosa ci si aspetta da ciascuna delle risorse coinvolte.

RASCI è l'acronimo di:

- **Responsible** (responsabile): è colui che assegna (e, al limite, anche esegue) l'attività. Ogni attività ha almeno un responsabile, tuttavia può anche averne più di uno.
- **Accountable** (referente): è colui che ha la responsabilità di supervisionare e approvare il completamento dell'attività. Viene univocamente assegnato a ciascuna attività.
- **Supported** (di supporto): persona che supporta (facilita) e collabora con il Responsabile per l'esecuzione dell'attività.
- **Consulted** (consultato): persona consultata dal Responsabile per l'esecuzione dell'attività.
- **Informed** (informato): persona informata al momento dell'esecuzione dell'attività. Deve conoscere gli sviluppi del progetto perché potrebbe influire sul proprio lavoro, ma non ricopre un ruolo di decisore sulla singola attività.

Tabella 4 (a-e). Matrice RASCI di assegnazione delle responsabilità per le diverse attività previste nelle fasi progettuali.

a

| Risorse coinvolte | I. FASE DI FORMULAZIONE | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|---------------------------------------|--|
| | I.1 Costituzione e di una "cabina di regia" | I. 1.1 Formulazione bozza 0 | I.2. Presentazione bozza 0 al CdC | I.2.1 Raccolta, recepimento osservazioni | I.3 Formulazione bozza 1 | I.4 Presentazione bozza 1 a: OO.SS./RSU/ CUG | I.5 Formulazione bozza 2 | I.6 Approvazione del progetto con DDG | I.7 Piano Comunicativo: obiettivi, finalità JS |
| Direttore Generale | I | I | I | I | I | I | I | I | A |
| Direttore Amministrativo | A | A | A | A | A | A | A | A | S |
| Dirigenza apicale del CdD | - | - | I | I | I | I | I | I | I |
| Dirigenza Arpae | - | - | - | - | - | - | I | - | I |
| SPPQEF | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| SRU | R | R | R | R | R | R | R | R | S |
| SCI | C | C | S | I | C | S | C | I | R |
| Personale Arpae | - | - | - | - | - | - | - | - | I |

R = responsabile; **A** = supervisore; **S** = persona a supporto; **C** = persona consultata, I = persona informata.

b

| Risorse coinvolte | II. FASE DI REALIZZAZIONE (a. Elaborazione Catalogo percorsi, identificazione mentori e visitatori) | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|--|--|--------------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------|
| | a) 1 Raccolta proposte di percorsi JS | a) 1.1 Preparazione/invio moduli | a) 1.2 Compilazione moduli | a) 1.3 Raccolta moduli | a) 1.4 Vaglio e selezione | a) 2 Redazione schede percorso e identificazione dei mentori | a) 3 Allineamento schede Dirigente-mentore | a) 4 Redazione del Catalogo percorsi | a) 5 Preparazione modulo candidatura (percorsi Livello 1) | a) 6 Piano Comunicativo: Catalogo | a) 7 Identificazione visitatori |
| Direttore Generale | I | I | I | I | I | I | I | I | I | A | I |
| Direttore Amministrativo | I | A | I | A | I | I | I | I | A | S | I |
| Dirigenza apicale del CdD | A | I | A | I | A | A | A | A | I | I | A |
| Dirigenza Arpaè | I | I | R | C | C | R | R | C | I | I | R |
| SPPQEF | S | S | S | S | S | S | I | S | S | S | I |
| SRU | R | R | S | R | R | C | I | R | R | S | S |
| SCI | I | I | I | I | I | I | I | I | I | R | I |
| Mentori | - | - | - | - | - | I | C | I | I | I | C |
| Visitatori | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | I |
| Personale Arpaè | - | - | - | - | - | - | - | - | - | I | I |

R = responsabile; **A** = supervisore; **S** = persona a supporto; **C** = persona consultata, **I** = persona informata.

| Risorse coinvolte | II. FASE DI REALIZZAZIONE (b. Avvio dei percorsi di JS) | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------------------------|--|---|---|---|---|
| | b) 1 Organizzazione logistica percorsi | b) 2 Avvio dei percorsi | b) 3 Redazione di un documento al termine del percorso | b) 4 Condivisione del documento ai Dirigenti Responsabili del percorso: | b) 5 Raccolta, recepimento osservazioni | b) 6 Invio del documento ai Direttori/Responsabili di Struttura | b) 7 Valutazione SPPQEF dei documenti per eventuale recepimento nel SGQ |
| Direttore Generale | I | I | I | I | I | I | I |
| Direttore Amministrativo | I | I | I | I | I | I | I |
| Dirigenza apicale del CdD | I | I | C | I | C | A | A |
| Dirigenza Arpae | A | A | A | A | A | R | S |
| SPPQEF | I | I | S | I | S | I | R |
| SRU | I | I | I | I | I | I | I |
| SCI | I | I | I | I | I | I | I |
| Mentori | R | R | R | R | R | I | S |
| Visitatori | R | R | R | R | R | I | S |

R = responsabile; A = supervisore; S = persona a supporto; C = persona consultata, I = persona informata.

d

| Risorse coinvolte | III. FASE DI CHIUSURA PROGETTO E VALUTAZIONE (parte I) | | | | | |
|----------------------------------|--|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|---|
| | III.1 Valutazione finale dei soggetti partecipanti | III. 2 Questionario di valutazione qualitativa del progetto | III.2.1 Preparazione ed invio | III.2.2 Compilazione | III.2.3 Elaborazione risultanze | III.3 Riunione di chiusura, presentazione delle risultanze, azioni di miglioramento |
| Direttore Generale | I | A | A | A | A | A |
| Direttore Amministrativo | A | I | I | I | I | R |
| Dirigenza apicale del CdD | I | I | I | I | I | I |
| Dirigenza Arpa | R | S | I | R | I | I |
| SPPQEF | S | R | R | S | R | S |
| SRU | S | I | I | I | I | R |
| SCI | - | I | I | I | I | S |
| Mentori | C | S | I | R | I | I |
| Visitatori | C | S | I | R | I | I |

R = responsabile; A = supervisore; S = persona a supporto; C = persona consultata, I = persona informata.

e

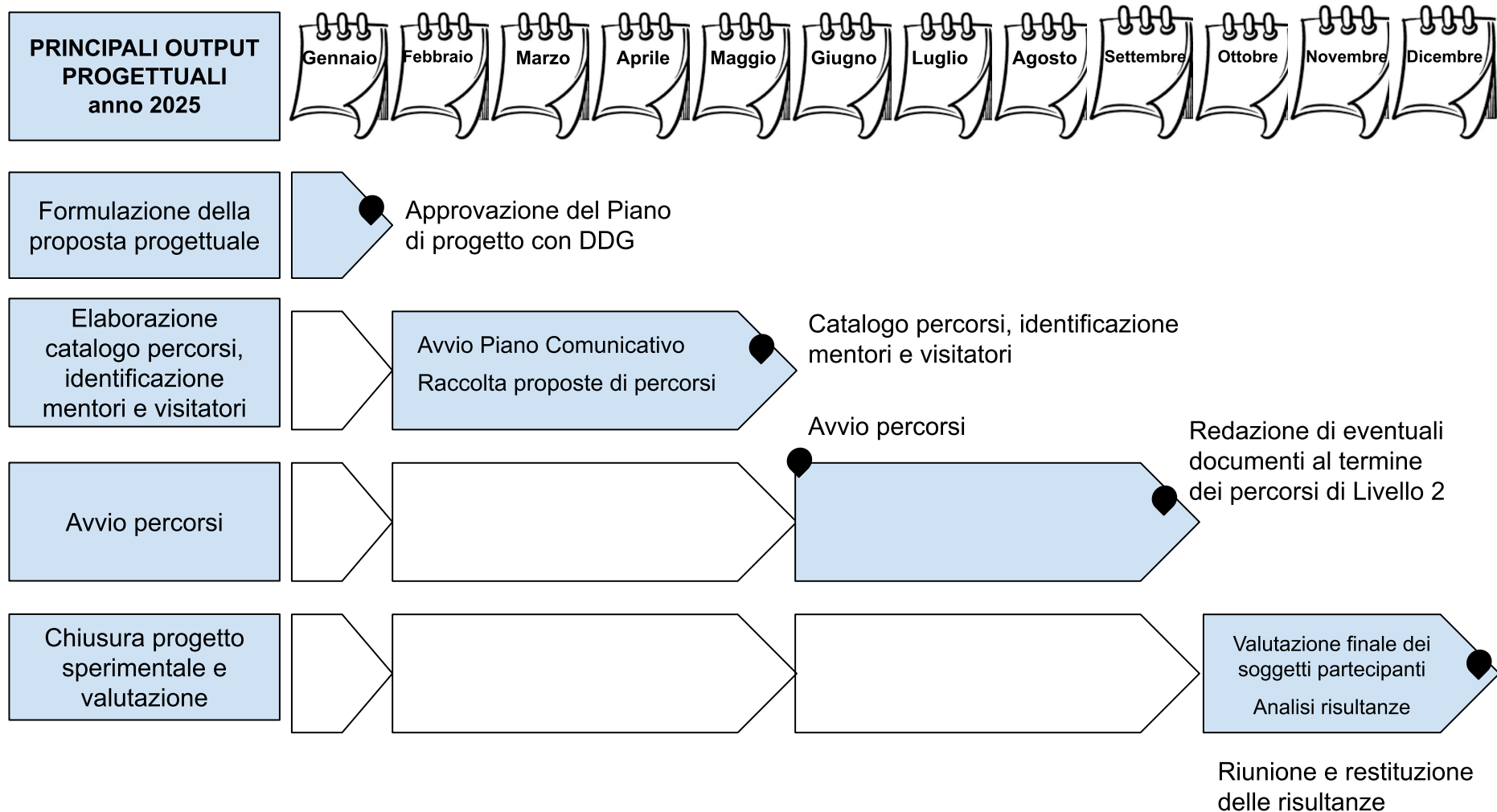
| Risorse coinvolte | III. FASE DI CHIUSURA PROGETTO E VALUTAZIONE (parte II) | | | | | |
|----------------------------------|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|---|--|
| | III.4 Indagine di Customer Satisfaction rivolta ad un panel di utenti selezionati | III.4.1 Preparazione ed invio | III.4.2 Compilazione | III.4.3 Elaborazione risultanze | III. 5 Eventuale riprogrammazione obiettivi | III. 6 Piano Comunicativo: risultati finali, lezioni apprese |
| Direttore Generale | A | A | I | A | A | A |
| Direttore Amministrativo | I | I | I | I | S | S |
| Dirigenza apicale del CdD | - | - | - | I | C | I |
| Dirigenza Arpae | C | - | - | I | C | I |
| SPPQEF | R | R | A | R | R | S |
| SRU | - | - | - | I | C | S |
| SCI | - | - | - | I | I | R |
| Mentori | - | - | - | I | I | I |
| Visitatori | - | - | - | I | I | I |
| Personale Arpae | - | - | - | I | I | I |

R = responsabile; **A** = supervisore; **S** = persona a supporto; **C** = persona consultata, I = persona informata.

3.3 Stima dei costi

I costi previsti per la realizzazione del presente progetto sono relativi alle eventuali spese di trasferta sostenute dai partecipanti ai percorsi di job shadowing.

3.4 Cronoprogramma



3.5 Registro dei rischi

In un contesto strettamente progettuale, si considera rischioso qualsiasi evento il cui accadimento abbia una determinata probabilità di realizzazione: a seconda che le conseguenze associate al suo verificarsi risultino sfavorevoli o, al contrario, vantaggiose, l'evento viene definito rispettivamente minaccia o opportunità.

La gestione dei rischi di progetto riguarda tutti quei processi tesi a:

- diminuire la probabilità e l'impatto di minacce o eventi negativi per il progetto;
- aumentare la probabilità e l'impatto di opportunità o eventi positivi per il progetto.

Un rischio si determina in base al seguente calcolo:

$$\text{RISCHIO} = \text{PROBABILITÀ} \times \text{IMPATTO}$$

Nella tabella 5 viene descritto il **Registro dei rischi** che riporta:

- Identificazione delle **attività progettuali** per le quali si identificano **possibili eventi rischiosi**, siano essi minacce o opportunità, che potrebbero manifestarsi in corso d'opera e che possano avere impatti sul raggiungimento dell'obiettivo;
- **analisi qualitativa/quantitativa dei rischi** mirata alla valutazione del rischio. Viene utilizzata la matrice di rischio (Fig. 5) nella quale alle colonne vengono associate le probabilità di verificarsi di un determinato evento, alle righe vengono associati gli effetti o gli impatti che tale evento potrebbe avere e nelle caselle interne vengono riportati i livelli di rischio associati ad ogni combinazione di probabilità e impatto. La matrice di rischio rappresenta la base per quantificare il rischio.

Fig. 5. Matrice del rischio.

| | | PROBABILITA' | | | | |
|---------|--------------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
| | | Rara (1) | Bassa (2) | Media (3) | Alta (4) | Quasi Certa (5) |
| IMPATTO | Catastrofico (5) | Moderato (5) | Moderato (10) | Alto (15) | Critico (20) | Critico (25) |
| | Alto (4) | Basso (4) | Moderato (8) | Moderato (12) | Alto (16) | Critico (20) |
| | Medio (3) | Basso (3) | Moderato (6) | Moderato (9) | Moderato (12) | Alto (15) |
| | Basso (2) | Molto Basso (2) | Basso (4) | Moderato (6) | Moderato (8) | Moderato (10) |
| | Insignificante (1) | Molto Basso (1) | Molto Basso (2) | Basso (3) | Basso (4) | Moderato (5) |

- **Azioni preventive:** condotte prima che il rischio si manifesti e finalizzate alla:
 - riduzione del livello di rischio;
 - eliminazione del rischio (eliminando la causa);
 - mitigazione del rischio (riducendo la probabilità di accadimento o l'impatto in modo da portare il livello di rischio al di sotto del livello di guardia).
- Azioni in risposta alle minacce o alle opportunità volte ad eliminare o ridurre le minacce (**azioni correttive**) e a massimizzare le opportunità.

Tabella 5. Registro dei rischi.

| Attività | Evento rischioso | Probabilità | Impatto | Rischio | Azioni preventive | Azioni correttive |
|------------------------------------|--|-------------|---------|----------|---|--|
| Redazione catalogo percorsi | Catalogo percorsi limitato a poche Strutture di Arpae | Media | Medio | Moderato | <ul style="list-style-type: none"> La cabina di regia invita i Direttori/Responsabili di Struttura a proporre almeno un percorso | Garantire la presenza di almeno un percorso per struttura prima della pubblicazione del Catalogo |
| Identificazione mentori | Scarsa adesione | Bassa | Alto | Moderato | <ul style="list-style-type: none"> Previsto un riconoscimento reputazionale (pubblicazione sulla intranet del Catalogo dei percorsi con nominativi dei mentori) e un riconoscimento valutativo a livello di performance individuale (a fronte di una valutazione positiva del contributo individuale al progetto). | Potenziamento del Piano della comunicazione relativo alla fase di formulazione |
| Identificazione visitatori | Scarse candidature per il livello 1 | Bassa | Alto | Moderato | <ul style="list-style-type: none"> Previsto un riconoscimento valutativo a livello di performance individuale (a fronte di una valutazione positiva del contributo individuale al progetto). | Potenziamento del Piano della comunicazione relativo alla fase di realizzazione |
| | Scarsa adesione per il livello 2 | | | | | |
| | Eccesso di candidature per il livello 1 | Bassa | Alto | Moderato | <ul style="list-style-type: none"> Definizione di percorsi quanto più strutturati e circoscritti ad ambiti specifici, in modo da contenere la domanda di partecipazione in qualità di visitatore. Previsti criteri selettivi per partecipare ai percorsi. | Prevista la possibilità di coinvolgere più mentori per un singolo percorso |
| Avvio dei percorsi | Difficoltà relazionali tra mentore e visitatore | Bassa | Medio | Moderato | <ul style="list-style-type: none"> Obiettivi, ruoli e responsabilità chiari e condivisi prima dell'avvio del percorso. Presidio da parte del Dirigente Responsabile del percorso (gestione dei collaboratori). | Potenziare i momenti di mini brief e successivi debriefing tra mentore e visitatore, eventualmente con il coinvolgimento del Dirigente Responsabile |
| | Difficoltà a conciliare il percorso con i carichi di lavoro quotidiani | Alta | Alto | Alto | <ul style="list-style-type: none"> Pianificazione preventiva tra mentore e visitatore di un calendario degli incontri. Supervisione dei carichi di lavoro da parte del Dirigente Responsabile del percorso. | Concedere maggiore flessibilità alla schedulazione delle attività previste dai percorsi (<i>non è vincolante svolgere il percorso in giornate consecutive</i>) |

| | | | | | | |
|--|--|-------|------|----------|---|---|
| | Inefficiacia del percorso formativo/ dimostrativo | Media | Alto | Moderato | <ul style="list-style-type: none"> Preparazione condivisa tra Dirigente e mentore delle schede percorso in merito alle finalità e agli obiettivi specifici, anche tenendo in considerazione gli obiettivi strategici dell'Agenzia. | Attivare azioni di miglioramento a valle del percorso |
| Redazione di un documento al termine del percorso (Livello 2) | Mancata finalizzazione del documento | Alto | Alto | Alto | <ul style="list-style-type: none"> Presenza di un Dirigente responsabile del percorso, supporto costante da parte della cabina di regia e del Gruppo di Lavoro JS | Attivare azioni di miglioramento a valle del percorso |
| | Difficoltà a recepire a livello di Arpae i contenuti del documento | Alto | Alto | Alto | <ul style="list-style-type: none"> Stesura guidata dei documenti da parte del Servizio Pianificazione, Progetti Europei, Qualità Ecomanagement e Formazione secondo la classificazione prevista dal SGQ | Audit specifici per verificarne l'applicazione e revisionare, eventualmente, alcuni aspetti |
| | Difficoltà di applicazione dei documenti elaborati | medio | alto | moderato | <ul style="list-style-type: none"> condivisione del documento fra tutte le strutture interessate dalla sua applicazione | Audit specifici per verificarne l'applicazione e revisionare, eventualmente, alcuni aspetti |

3.6 Piano della qualità

La documentazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) è finalizzata alla formalizzazione delle modalità di gestione di Arpae ed è costituita da documenti che illustrano il funzionamento dei vari processi, includendo i rapporti con i Fornitori ed i Clienti dell'Agenzia.

La documentazione del SGQ di Arpae è suddivisa in due classi:

1. **Documenti della qualità**, che contengono requisiti da soddisfare o prescrizioni da osservare nello svolgimento delle attività. I documenti della qualità devono rendere "oggettivi" e privi di ambiguità interpretativa i requisiti dei clienti e le modalità di svolgimento delle attività svolte e contribuire a tenere sotto controllo le possibili variabili delle condizioni operative dei processi.

I documenti della qualità si distinguono in:

- a. Documenti di origine interna, come: Manuale Qualità, Procedure, Regolamenti, Istruzioni Operative.
 - b. Documenti di origine esterna, come: legislazione, normativa, documenti del cliente, documenti del fornitore, ecc.;
2. **Registrazioni della qualità**, che forniscono evidenza oggettiva di attività eseguite o risultati conseguiti permettendone il riesame periodico.

Le Registrazioni della qualità sono suddivise in:

- I. Registrazioni della Qualità – documenti che generano informazioni sul sistema stesso (quali Rapporti di Audit, Registrazioni delle AC , ecc.);
- II. Registrazioni tecniche/raccolta di dati e di informazioni risultanti dall'esecuzione delle attività e che indicano se sono realizzati specifici parametri di processo e di qualità (quali ad es. Rapporti di prova, certificati di taratura, schede di intervento tecnico, check list, verbali di sopralluogo, rapporti ispettivi).

Nella procedura P75301/E "Controllo dei documenti della qualità" sono definite le classi dei documenti del SGQ, le modalità di gestione e le responsabilità relative per ogni fase del processo.

All'interno del sistema documentale dell'Agenzia esiste una serie di altri documenti fra cui:

- Circolari/documentazioni di indirizzo/disposizioni operative della Direzione tecnica che dettano indicazioni tecniche e/o procedurali cui attenersi;
- Istruzioni SINAPEDIA pubblicate sul sito

<https://sites.google.com/a/arpae.it/istruzioni-sinadoc>

3.6.3 Output progettuali e SGQ

Il sistema documentale descritto nel precedente paragrafo è finalizzato alla identificazione delle modalità sicure ed appropriate di gestione e tenuta sotto controllo di tutte le informazioni/documenti inerenti il SGQ, permettendo inoltre la standardizzazione dei processi e delle attività, garantendo la costanza dei risultati, rendendo possibile la

valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi nonché la individuazione di criticità e di scostamenti dalla “buona pratica” individuata dalla procedura.

Come illustrato nel capitolo 2 Obiettivi, **solo per i percorsi afferenti al Livello 2 è prevista l' eventuale elaborazione di un output a fine percorso identificato in un documento.**

La scelta della classe di documento da produrre e dell'appartenenza o meno al SGQ è dettata dalla tematica e dalla natura stessa del percorso e sarà definita, con il Supporto del SPPQEF , in fase di redazione del percorso stesso.

3.7 Piano di comunicazione

La strategia di comunicazione del progetto mira a delineare la struttura ed il contenuto dei messaggi da trasmettere, a quali segmenti di utenti interni ed esterni verranno inviati e quali canali potranno essere utilizzati per veicolarli.

Gli elementi-chiave del presente Piano di comunicazione/disseminazione sono:

- **COSA:** definizione dei contenuti della comunicazione (messaggi, prodotti)
- **A CHI:** identificazione dei gruppi target per la disseminazione
- **PERCHÉ:** definizione degli scopi della disseminazione
- **COME e DOVE:** pianificazione del metodo di disseminazione
- **QUANDO:** programmazione dei momenti più opportuni per comunicare

Per maggiore chiarezza il Piano comunicativo è distinto nelle tre fasi progettuali: formulazione; realizzazione; chiusura e valutazione in quanto gli stakeholders e gli output di ciascuna fase sono in larga parte diversificati (Tabella 6). Il Piano di Comunicazione di seguito descritto viene proposto come linea guida; in funzione dei percorsi che verranno intrapresi e del numero di utenti coinvolti dal progetto, potrà essere adattato al contesto di riferimento.

Tabella 6. Proposta Piano della comunicazione.

| Elementi del Piano di comunicazione | QUANDO comunichiamo | | |
|-------------------------------------|--|--|---|
| | I. FASE DI FORMULAZIONE | II. FASE DI REALIZZAZIONE | III. FASE DI CHIUSURA E VALUTAZIONE |
| COSA comunichiamo | <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi del progetto di <i>job shadowing</i> • Impatti interni ed esterni attesi • Interessi ed aspettative per gli stakeholders • Impegno richiesto ai Dirigenti Responsabili, mentori e visitatori • Riconoscimenti previsti | <ul style="list-style-type: none"> • Catalogo delle schede percorso • Modalità di partecipazione (incluso il format di candidatura per il Livello 1) • Attività in corso | <ul style="list-style-type: none"> a. Istruzioni per processo di valutazione (feedback 360°) b. Questionario di valutazione di apprendimento, gradimento, efficacia, impatto del percorso c. Questionario di Customer Satisfaction d. Risultati dei questionari e. Esperienze vissute dai partecipanti f. Documentazione prodotta, modalità di recepimento, spazi di archiviazione g. Lezioni apprese ed eventuali azioni di miglioramento |
| A CHI comunichiamo | Tutto il personale Arpae | Tutto il personale Arpae | <ul style="list-style-type: none"> • Partecipanti (a; b; d; f; g) • Utenti esterni selezionati (c) • Tutto il personale Arpae (d; e; f; g) |
| PERCHE' comunichiamo | <ul style="list-style-type: none"> • Per diffondere informazioni sia sul progetto in generale sia su attività e prodotti specifici, evidenziandone il valore aggiunto e l'innovatività. • Per sottolineare il forte commitment dell'organizzazione rispetto alla complessità del progetto che si intende realizzare. | <ul style="list-style-type: none"> • Per rafforzare ed ampliare il coinvolgimento e la partecipazione dei gruppi target; • Per facilitare e rafforzare i rapporti tra gli stakeholders del progetto al fine di raggiungere i risultati previsti. | <ul style="list-style-type: none"> • Per fare comprendere l'importanza di un processo valutativo volto a valorizzare il capitale umano (a) • Per fare comprendere l'importanza delle informazioni ricevute dai questionari di valutazione e di CS nell'ottica del miglioramento continuo (b; c; d) • Per accrescere il senso di appartenenza all'organizzazione, il grado di coesione del gruppo di lavoro e di identificazione |

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Per aumentare la consapevolezza sull'importanza del progetto in termini di benessere organizzativo di Arpae. | | <p>con il proprio Ente o con la propria professione (e).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per consentire la massima diffusione dei documenti prodotti e il rispettivo recepimento operativo su tutta l'Agenzia (f). • Per creare nuove opportunità di estendere il progetto e i suoi risultati, anche considerando ciò che ha funzionato rispetto a ciò che ha presentato criticità (g) |
| COME comunichiamo | <ul style="list-style-type: none"> • Ideazione di un logo del progetto • Pubblicazione di una notizia sulla intranet di Arpae • Infografica di sintesi dei principali obiettivi del progetto e delle modalità di partecipazione • Eventuali prodotti audiovisivi e multimediali a supporto • Presentazioni con slides a supporto (in presenza oppure in videoriunione) | <ul style="list-style-type: none"> • Post che mostrano con foto o video un'attività organizzata dal progetto. | <ul style="list-style-type: none"> • Presentazioni con slides a supporto (in presenza oppure in videoriunione) (a) • Contatto mail con istruzioni operative (a; b; c) • Pubblicazione di una notizia sulla intranet di Arpae (d; e; f; g) • Sulla base del coinvolgimento degli utenti esterni si potrà valutare di diffondere i risultati del progetto sulla pagina web di Arpae e sui canali social (d; e; f; g) • Storytelling dei partecipanti coinvolti diffuso sulla intranet aziendale e sui canali social (esempio podcast) (e) |
| DOVE comunichiamo | Intranet di Arpae | Intranet di Arpae | <ul style="list-style-type: none"> • Intranet di Arpae (a;b;d;e;f;g) • Pagina web Arpae (c) |