

## Piano di formazione 2021

## INDICE

---

La formazione in Agenzia: strategia e sviluppo.....	2
Il metodo .....	3
Il processo.....	3
Fasi, attività e attori .....	4
Gli strumenti.....	5
Le modalità di erogazione .....	6
L’offerta formativa per il 2021 .....	6

## La formazione in Agenzia: strategia e sviluppo.

La formazione è uno strumento di sviluppo del capitale umano, una modalità di intervento sugli *asset* intangibili dell'organizzazione, rappresentati dalle competenze del nostro personale, dai comportamenti messi in atto nello svolgimento delle attività quotidiane di ciascuno, dalle logiche operative e dalla cultura organizzativa. Si può “leggere” infatti la formazione:

- come un *processo*, che punta ad agevolare la condivisione e la diffusione della conoscenza, ad affermare il modello valoriale e comportamentale dell'Agenzia;
- come un *investimento*, finalizzato a consolidare le conoscenze operative e rafforzare nell'organizzazione una *visione condivisa di approccio al contribuente*, a supportare l'evoluzione del processo culturale del personale dell'Agenzia, il radicamento di comportamenti coerenti con la *mission* dell'organizzazione.

Con la formazione si concretizza l'approccio strategico della nostra Agenzia alla crescita professionale del personale, non solo per favorire l'incremento di efficienza ed efficacia operativa, ma per supportare l'avvio di cambiamenti culturali in coerenza con il cambiamento dei modelli organizzativi e di servizio al cittadino. Deve quindi accompagnare l'evoluzione della *visione* della nostra organizzazione, ed essere pronta a supportarla nelle sfide di cambiamento, a partire dalle *emergenze* che hanno caratterizzato il 2020 e dalle *lezioni apprese* nella gestione del lavoro agile emergenziale esteso a tutto il personale dell'agenzia.

Nel 2021 il lavoro agile rappresenterà per l'Agenzia l'occasione per un cambio organizzativo e culturale, una “nuova normalità” nei processi lavorativi, gestionali e manageriali, che presuppone lo sviluppo di nuove caratteristiche personali ed organizzative: fiducia, condivisione di obiettivi comuni, nuove capacità di organizzazione del lavoro e di socializzazione. Tali caratteristiche vanno sviluppate, incentivate, trasformate in routine organizzative, competenze e comportamenti della dirigenza, dei ruoli di coordinamento, di tutto il personale. Un cambio culturale, in sintesi, capace di modificare il modo di pensare e di agire della nostra organizzazione, con effetti sul piano della consapevolezza personale, dell'approccio alle tecnologie e delle metodologie operative. Questa in sintesi la *mission* della formazione per il 2021, ed è su questi presupposti che si articola l'offerta annuale.

Il supporto alla strategia organizzativa si realizzerà nello sviluppo di percorsi finalizzati a:

- comprendere le nuove logiche operative, l'evoluzione dei modelli di servizio e del sistema di relazioni con gli stakeholder interni ed esterni;
- esplorare le problematiche legate allo sviluppo di nuove competenze gestionali e organizzative, necessarie per chi dovrà ripensare il proprio modello di lavoro;
- rinforzare nel management, ai vari livelli, una *leadership ibrida*, che a partire dalla gestione degli obiettivi e il controllo dei risultati, sviluppi un approccio integrato alla valutazione della performance organizzativa, di team e individuale.

Il piano 2021 è stato costruito a partire dalle pratiche di progettazione ed erogazione delle attività messe a punto nel 2020, con un ricorso ad un'offerta formativa sviluppata in larga parte attraverso interventi di apprendimento da remoto, sincroni (*webinar*) e asincroni (e-learning e micro learning).

## Il metodo

---

Sotto il profilo del metodo, il “processo formazione” si svolge attraverso due fasi fra loro convergenti:

- Da un lato un costante contatto e colloquio con tutti gli *stakeholder interni*, cioè tutti coloro che interpretano gli input esterni, di natura normativa, contrattuale, tecnologica, li trasformano nelle linee evolutive dei processi dell’organizzazione, diretti e indiretti, e quindi li traducono in modelli operativi. L’output tipico di questa attività è rappresentato dalle *linee guida per la rilevazione dei fabbisogni*.
- Dall’altro un sistema *guidato* di autorilevazione, dove capo e collaboratori costruiscono *insieme* i percorsi di apprendimento. In questa ottica il modello di formazione dell’Agenzia ha un approccio orientato al *self-directed learning*, cioè l’apprendimento autodiretto che mette il soggetto autenticamente al centro del processo formativo e delle sue fasi. Lo strumento tipico di questa fase è la procedura di rilevazione dei fabbisogni formativi (R.E.F.) che arriva fino all’espressione di preferenze formative da parte del singolo, poi condivisa con il responsabile e che costituisce, insieme alle linee guida, il sistema alimentante del piano di formazione.

In Agenzia sono previsti due raggruppamenti *logici* per classificare le attività di formazione:

- la formazione in senso stretto: rientra in questo tipo di iniziativa il corso di formazione caratterizzato da un **inquadramento teorico** dei temi oggetto dell’intervento e da una eventuale contestualizzazione rispetto alle attività svolte in Agenzia, realizzata anche mediante esercitazioni;
- l’addestramento: rientrano in questa definizione le iniziative che illustrano le **procedure operative e/o informatizzate** al personale che le utilizza nell’ambito della propria attività lavorativa.

## Il processo

---

Governare il “processo formazione” significa coordinare e presidiare attività e attori che, coinvolti a livello centrale, regionale e periferico, contribuiscono a realizzare i progetti formativi. L’Ufficio formazione e *digital learning* e le direzioni regionali programmano e organizzano le attività formative e verificano la coerenza delle iniziative, sia rispetto alle strategie dell’organizzazione sia rispetto alle attività lavorative svolte dai destinatari.

L’Ufficio formazione e *digital learning* governa il “processo formazione”, definisce e attua le iniziative formative centrali, indirizza e coordina le attività di formazione regionali e verifica l’efficacia della formazione erogata in Agenzia.

L’Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale con il supporto dei referenti della formazione delle strutture centrali, sulla base delle linee strategiche dell’Agenzia e delle esigenze formative espresse a livello centrale e regionale;
- elabora le linee guida annuali per la rilevazione dei fabbisogni formativi;

- cura i rapporti con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale;
- progetta e organizza, in collaborazione con le strutture centrali, le attività formative destinate al personale centrale, regionale e periferico;
- predispone il Catalogo corsi nazionale.

## Fasi, attività e attori

---

Il “processo formazione” è articolato in quattro fasi:

1. rilevare i fabbisogni formativi;
  2. progettare i corsi;
  3. erogare gli interventi;
  4. valutare l'efficacia.
- La **rilevazione dei fabbisogni formativi** consiste nella ricognizione e nella successiva analisi delle esigenze di formazione del personale ed è finalizzata a definire gli obiettivi e le aree di intervento prioritarie. Una serie di linee guida per la rilevazione viene predisposta annualmente dall'Ufficio Formazione e *digital learning* con apposito documento.
  - La **progettazione** consiste nella individuazione degli obiettivi didattici, dei contenuti e delle metodologie d'intervento per ciascuna iniziativa formativa (macro-progettazione) e nella definizione dell'articolazione del programma e delle unità didattiche (micro-progettazione).
  - L'**erogazione** consiste nella realizzazione dell'intervento formativo e nella gestione degli aspetti organizzativi.
  - La **valutazione**<sup>1</sup> riguarda tre aspetti:
    - il gradimento dell'intervento formativo espresso dai partecipanti;
    - l'apprendimento, inteso come grado di acquisizione delle conoscenze verificato al termine del corso;
    - l'impatto che l'intervento produce sui comportamenti professionali dei partecipanti.

Molti sono gli attori coinvolti nelle varie fasi sopra indicate:

- le risorse dedicate alla formazione all'interno delle direzioni regionali (responsabili FCS, capi area Staff) e centrali;
- la dirigenza, le figure di coordinamento, a ciascun livello organizzativo;
- i funzionari coinvolti nelle attività di progettazione, sviluppo e docenza,

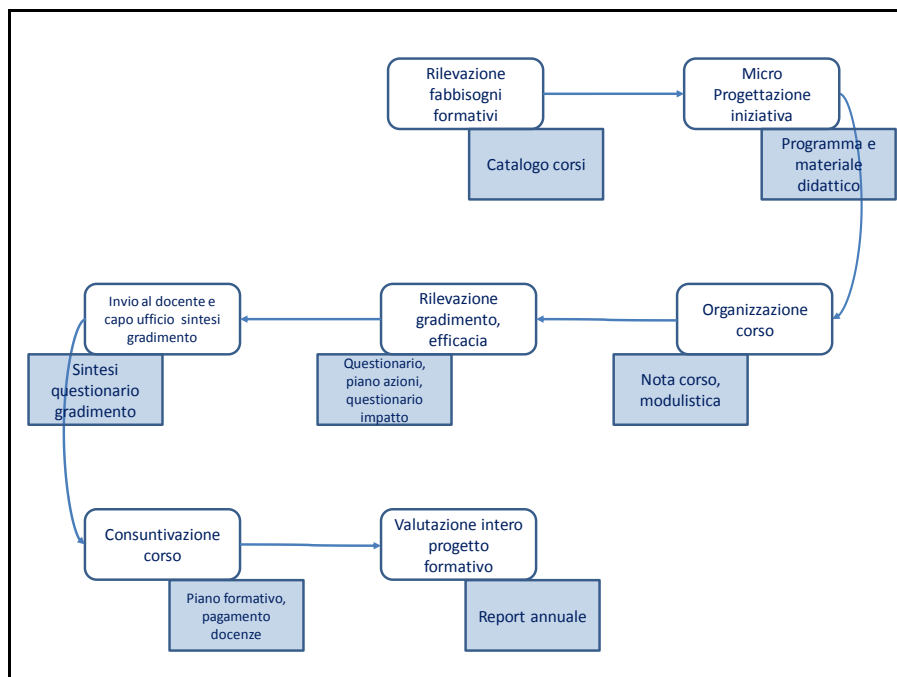
ciascuno con un proprio ruolo e confini di competenza rispetto al processo, in un “sistema complesso” con forti esigenze di governo e armonizzazione.

Di seguito una rappresentazione sintetica del processo:

---

<sup>1</sup> È pubblicato sul portale PAGE in *Personale>Formazione>Valutazione efficacia* il modello adottato in Agenzia per rilevare l'impatto delle iniziative formative sulle attività lavorative.

Figura 1 - “Processo formazione”



## Gli strumenti

### Il catalogo corsi nazionale

L’offerta formativa dell’Agenzia è contenuta nel Catalogo corsi nazionale, che raccoglie le schede corso<sup>2</sup> predisposte dall’Ufficio Formazione e *digital learning* con la collaborazione delle strutture owner dei processi. Le schede descrivono gli interventi formativi, i loro obiettivi e contenuti e gli elementi utili per una efficace progettazione e programmazione dell’iniziativa.

### Le procedure informatiche a supporto del “processo formazione”

Le fasi del “processo formazione” sono supportate da tre procedure informatizzate:

1. “Rilevazione dell’Esigenze Formative” (R.E.F.) è l’applicazione a supporto della fase di rilevazione del fabbisogno formativo del personale. Offre a ciascun dipendente la possibilità di esprimere la propria preferenza alla partecipazione ai corsi presenti nel catalogo e al proprio responsabile di validare le richieste. Consente alle strutture regionali di formazione la gestione delle proposte formative regionali.
2. “Gestione formazione” è il sistema informatizzato che permette la consultazione del Catalogo corsi e la gestione amministrativa dei corsi. Ciascun partecipante, accedendo in modalità *self-service*, può consultare la propria anagrafica corsi a partire dal 2010 e stampare i propri attestati di partecipazione. La procedura informatizzata “Gestione formazione” supporta inoltre le attività amministrative correlate alla conduzione delle iniziative (modulistica, convocazioni, incarichi ai docenti, rilevazione delle presenze).
3. “Strumenti di Business Intelligence – Area formazione” è la piattaforma utilizzata dai responsabili della formazione centrali e regionali per il monitoraggio delle attività formative erogate e gestite mediante la procedura “Gestione formazione”.

<sup>2</sup>Il documento “Come compilare una scheda corso” è pubblicato sul portale PAGE, in Personale>Formazione>Documenti generali>Modelli.

## Le modalità di erogazione

---

Sotto il profilo delle modalità di erogazione, la formazione in Agenzia delle entrate è sempre più orientata allo sviluppo di percorsi *blended*, puntando al raggiungimento di una fase di maturità nella capacità di selezionare approcci, metodologie, strumenti e tecniche di formazione non convenzionale (*e-learning*, *microlearning* e *rapid learning*) in un'ottica di autoproduzione. L'adozione di percorsi di apprendimento misto (*blended learning*) consente un utilizzo più maturo dell'aula tradizionale (meno attività divulgativa, affidata invece all'e-learning, e più per attività di confronto: laboratori, lavori di gruppo, simulazioni).

L'Agenzia è oggi in una fase matura di adozione e personalizzazione degli strumenti di formazione a distanza sincrona e asincrona; il 2020 ha registrato, sul fronte dello sviluppo di prodotti in *rapid learning*, una forte accelerazione, sotto la pressione dell'adozione massiva della modalità di lavoro agile. Allo stesso tempo si sono sperimentate efficacemente pratiche di formazione a distanza sincrona, sfruttando le potenzialità delle piattaforme di *web conferencing*.

Sotto il profilo delle soluzioni tecnologiche da esplorare in questo ambito, nel 2021 verranno approfondite le potenzialità dei *mobile device* e delle *web app*. Sotto il profilo metodologico, in vista di una fruizione più "fluida" dei moduli didattici, verrà potenziata la capacità di produzione di unità didattiche in *microlearning*, contenuti multimediali di brevissima durata e auto-consistenti, progettati per una fruizione anche da dispositivi mobili, attraverso i quali è possibile comporre percorsi didattici su misura dei singoli (*adaptive learning*).

Il 2021 sarà anche l'anno del passaggio a una nuova piattaforma e-learning open source (Moodle) che costituirà per l'Agenzia un'occasione per moltiplicare, diversificare e personalizzare le proposte formative rendendo la formazione a distanza sempre più efficace.

A partire dal 2020, l'Agenzia ha sperimentato forme più strutturate di autoformazione, attraverso la costruzione di una "libreria agile", alimentata da tutte le strutture centrali e regionali, la cui funzione, in prospettiva, potrebbe essere quella di un vero e proprio *knowledge repository*, la cui consultazione supera la logica della semplice fruizione di materiali didattici per collegarsi a forme *blended* di orientamento delle competenze. Il suo potenziamento sarà quindi uno degli obiettivi per il 2021.

## L'offerta formativa per il 2021

---

Il piano 2021 opererà secondo linee di intervento orientate alla comprensione ed alla condivisione, da parte delle varie *famiglie professionali* della nostra organizzazione, del nuovo modello operativo, di seguito esplicitate.

### La formazione per l'inserimento

L'Ufficio Formazione e *digital learning* supporterà l'Ufficio Selezione del personale nella progettazione delle iniziative di formazione destinate ai futuri funzionari, ai loro tutor e valutatori. Nell'ambito del tirocinio teorico-pratico previsto dalla procedure di selezione pubbliche, verranno proposte iniziative formative *blended* che utilizzino tecniche e metodologie differenziate (aula tradizionale, webinar, e-learning, autoformazione, *learning on the job*) orientate allo sviluppo di conoscenze tecniche e di competenze *soft* e all'allineamento con il sistema valoriale dell'Agenzia.

Parallelamente la formazione coinvolgerà anche coloro che rivestono il ruolo di tutor e di valutatore affinché siano in grado di osservare i tirocinanti e di rilevare lo sviluppo dei comportamenti attesi dall'organizzazione.

### La formazione manageriale

L'offerta formativa in ambito manageriale costituirà, da un lato, un sistema di *potenziamento delle competenze* per il management; dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, nell'implementazione del nuovo modello operativo.

L'Agenzia ha adottato un modello di *management* composto da un articolato sistema di incarichi di responsabilità, posizioni organizzative e dirigenti. Per tutte queste figure, diventa essenziale comprendere l'evoluzione del modello organizzativo a partire dal 2021, ed essere stimolati ad agire comportamenti utili a fornire risposte operative efficaci.

La funzione dell'intervento formativo manageriale dovrà essere quella di promuovere il rafforzamento e la consapevolezza delle nuove pratiche di coordinamento e favorire l'affermarsi di una cultura organizzativa basata sulla responsabilità dei risultati. Questo approccio al nuovo modello operativo passa dal presidio dei ruoli, che in termini di fabbisogno formativo significa supportare la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento culturale e tradurlo in prassi quotidiane, per sé e per i collaboratori:

- adeguando i propri stili di gestione e leadership ad una diversa idea di coordinamento e controllo (e- Leadership o leadership *ibrida*);
- sviluppando la capacità di sostenere in tutti la motivazione e l'impegno al raggiungimento degli obiettivi;
- individuando modalità efficaci di interazione anche attraverso l'utilizzo consapevole delle tecnologie.

Le linee di azione formativa punteranno quindi ad incidere sulle seguenti dimensioni:

- conoscenza ampia ed approfondita dei processi di lavoro,
- capacità di organizzare le attività e di valorizzare le risorse umane,
- condivisione del modello organizzativo e delle sue evoluzioni,
- piena consapevolezza delle proprie responsabilità (amministrative, civili, penali, contabili, disciplinari, ma anche *reputazionali* e di sostenimento della motivazione dei dipendenti),
- approccio positivo verso il cambiamento in corso sia all'interno dell'organizzazione e più in generale nella pubblica amministrazione (ad es. digitalizzazione dei servizi).



### La Formazione comportamentale

Nel 2021 l'offerta di formazione comportamentale si arricchirà di nuove linee di intervento con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle componenti di *soft skills* utili all'implementazione pratica del nuovo modello operativo. Le principali iniziative saranno rivolte, in particolare:

- allo sviluppo e al consolidamento delle competenze relazionali per l'efficace gestione del rapporto con il contribuente, sia nel contesto della comunicazione in presenza che nell'ambito delle varie forme di relazione remota, sempre più basato sulla fiducia, trasparenza, semplificazione, approccio chiaro e privo di preconcetti.
- allo sviluppo dei comportamenti e dei valori attesi dall'organizzazione (inteso anche come "manutenzione continua" di quei comportamenti e valori previsti dal codice di comportamento dell'Agenzia).

Altra area di intervento sarà lo sviluppo di iniziative di formazione nell'ambito del *diversity e disability management*. Saranno proposti corsi per dipendenti diversamente abili e corsi per dipendenti che svolgono servizi di informazione e assistenza ai contribuenti diversamente abili.

### La formazione tecnica

L'offerta formativa nell'ambito tecnico segue le direttrici derivanti dall'implementazione di nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi *core*, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi. In particolare punta ad assicurare:

- il potenziamento delle capacità di assistenza al contribuente sui servizi offerti e sugli adempimenti previsti, con una focalizzazione sulla diffusione della conoscenza dei nuovi canali telematici, nell'ottica del miglioramento della relazione e del rafforzamento della *compliance*;
- il supporto alle innovazioni di tipo tecnologico e infrastrutturale correlate ai processi,
- lo sviluppo delle tecniche di analisi, della conoscenza delle metodologie di accertamento e del funzionamento degli applicativi informatici di ausilio;
- la manutenzione delle competenze specialistiche, a seguito delle innovazioni di tipo normativo e procedurale.

### La formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali ai processi

L'obiettivo della formazione trasversale ai processi di lavoro è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenza ben definite, ritenute dall'agenzia essenziali per la corretta implementazione del nuovo modello operativo, anche attraverso percorsi formativi dedicati a specifiche famiglie professionali che operano nelle aree di supporto (ad es. i gestori di rete).

In sintesi, le linee di intervento in questo ambito riguarderanno:

- le competenze informatiche e digitali di base, incluso l'utilizzo del Sistema di gestione documentale e la conoscenza del Codice di Amministrazione Digitale, oltre al *know-how* dell'ambiente Microsoft Office utilizzato in tutte le postazioni pc dell'Agenzia;
- lo sviluppo della consapevolezza in ambito di sicurezza informatica;

- la *netiquette*, sia nell'utilizzo degli strumenti informatici di comunicazione interna (ad es. posta elettronica) sia nell'ambito dei *social media* per prevenire comportamenti che potrebbero avere ripercussioni sul piano disciplinare;
- la consapevolezza delle evoluzioni normative in materia di privacy e di accesso ai documenti amministrativi;
- l'acquisizione degli strumenti necessari ad una corretta gestione delle relazioni con la stampa e *mass-media* locali;
- le conoscenze linguistiche;
- gli adempimenti formativi obbligatori in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- le iniziative in materia di etica, anticorruzione e trasparenza.

Su quest'ultimo punto, l'Ufficio Formazione e *digital learning*, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, ha previsto l'adozione di iniziative formative sia di carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, sia di carattere specifico in relazione ai diversi ruoli svolti dal personale, in linea con quanto previsto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 e dall'Agenzia delle Entrate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT).

### L'offerta esterna

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è il fornitore esterno cui l'Agenzia si affida prevalentemente per le iniziative che vertono sui temi di carattere tecnico-tributario, giuridico-amministrativo e manageriale. La SNA ogni anno pubblica il catalogo dei corsi e l'Ufficio Formazione e *digital learning* seleziona le iniziative coerenti con il piano formativo dell'Agenzia. La partecipazione del personale dell'Agenzia ai corsi presenti nel catalogo SNA è gratuita. L'Ufficio Formazione e *digital learning* è la struttura referente per la SNA e autorizza la partecipazione ai corsi del personale dell'Agenzia secondo l'ormai consolidata filiera: Autorizzazione del dirigente > Autocandidatura in piattaforma SNA > Validazione da parte dell'Ufficio formazione > Convocazione da parte di SNA.

L'Agenzia può affidare la formazione ad altri soggetti esterni per l'erogazione di iniziative specifiche (corsi interaziendali, master, corsi di perfezionamento e di alta formazione) se le iniziative formative rispondono a specifiche esigenze e se la SNA non garantisce l'erogazione dell'iniziativa.

### I progetti speciali: la formazione a supporto del POLA

L'Ufficio Formazione e *digital learning* ha progettato un percorso formativo per accompagnare l'implementazione del POLA (Piano Organizzativo per il Lavoro Agile).

Un percorso che ha un orizzonte di sviluppo almeno triennale, ma che prevede fin dal 2021 l'avvio delle principali linee di attività. Pensiamo infatti sia utile affiancare fin da subito il personale dell'Agenzia, a tutti i livelli, per affrontare cambiamenti che incidono sul piano delle regole organizzative, delle competenze e dei comportamenti, e che sono il presupposto per il necessario ripensamento in ottica *agile* delle logiche e delle pratiche agite dal personale, dalla dirigenza e dalle altre figure di coordinamento.

Il percorso è indirizzato a una platea di circa 32.000 dipendenti, di cui 242 dirigenti (I e II fascia), 1425 Poer e 2.423 Poir.