



*Ministero*

*dell'Economia e delle Finanze*

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE, DEL PERSONALE E DEI SERVIZI  
DIREZIONE DEL PERSONALE  
UFFICIO X

## Piano della Formazione per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze 2021/23 Anno 2022

Il Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi con il presente Piano della Formazione per l'anno 2022 si pone un duplice obiettivo strategico a carattere generale e trasversale: l'accrescimento e l'aggiornamento professionale del personale e, parallelamente, l'accompagnamento e il supporto mirato alle differenti e complesse attività svolte dalle strutture dell'Amministrazione e ai cambiamenti amministrativi ed organizzativi attualmente in atto.

In un'ottica di rinnovamento ed efficientamento generale della Pubblica Amministrazione e in linea con le riforme che i vari settori si accingono a definire ed attuare, in relazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la formazione del personale assume un rilievo fondamentale per il raggiungimento rapido ed efficace sia dei macro-obiettivi strategici sia dei target più particolari o specifici.

Almeno tre sono i pilastri su cui punta il presente Piano della Formazione per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze, definito - come previsto dalla normativa vigente in materia - in una cornice triennale a scorrimento annuale e, segnatamente:

1. **Il supporto formativo alla dirigenza** - nella complessa fase di implementazione delle riforme che il livello politico-istituzionale si accinge a varare - dovrà puntare a sviluppare uno stile di leadership orientato al raggiungimento di performance sempre più sfidanti, agili ed efficaci ma anche una managerialità in grado di mantenere una gestione empatica e inclusiva rispetto alle risorse umane attribuite alle rispettive strutture.

Con l'obiettivo di elevare costantemente la qualità dell'azione amministrativa, il Ministero intende porsi quale *hub* di sperimentazione e di innovazione per le Pubbliche Amministrazioni italiane.

Attraverso il potenziamento delle *soft skills* dei dirigenti/manager si punterà, inoltre, a sviluppare la loro capacità di analisi degli scenari futuri e a tesaurizzare la resilienza dimostrata nella fase di emergenza pandemica, per poterla applicare in caso di eventuali nuovi shock esterni.

2. Un secondo importante obiettivo che l'Amministrazione si pone è **l'accompagnamento verso un fruttuoso passaggio generazionale** attraverso percorsi di formazione dedicati alle assunzioni di nuovo personale; assunzioni a loro volta collegate ad un reclutamento qualificato e al tempo stesso sostanzialmente diversificato in termini di formazione di provenienza e di pregresse esperienze personali e professionali.

I percorsi formativi che saranno proposti ai neo-funzionari e neo-dirigenti saranno in particolare incentrati sull'acquisizione e sullo sviluppo di nuove competenze relazionali, manageriali, comportamentali.

La formazione in tale ambito comprenderà, parallelamente, anche il coinvolgimento **delle professionalità interne più mature** e il **trasferimento delle competenze da queste professionalità in favore del personale neo-assunto**, facilitando l'affiancamento degli uni agli altri, in un processo osmotico tra diversi livelli di conoscenza e di esperienza.

Anche tramite percorsi formativi mirati e gestiti attraverso qualificate docenze interne l'obiettivo è di "calare" la formazione nei processi reali, amplificandone i risultati in termini di impatto sulle attività e funzioni svolte e di rafforzamento delle competenze.

3. Il terzo pilastro su cui è basato il presente Piano della formazione è servente rispetto al **completamento della digitalizzazione e alla effettiva ed efficace informatizzazione dei processi**: con l'erogazione di formazione tematicamente mirata e ampiamente diffusa sotto il profilo dei fruitori, l'obiettivo è quello di raggiungere tutte le tipologie di personale.

Senza dimenticare l'importante obiettivo di concorrere alla transizione ecologica e, appunto, digitale dei diversi processi, facendo leva sulla tecnologica e sulla formazione, si punterà a generare valore pubblico nell'azione amministrativa che funga da motore per l'innovazione organizzativa e per l'efficientamento continuo e costante dei processi.

Fondamentale a tali fini saranno anche le attività di comunicazione e interazione con gli interlocutori esterni, non solo italiani: in un'ottica formativa, si organizzeranno dibattiti/conferenze finalizzati a stimolare il confronto con *best practices* utilizzate in altre amministrazioni anche internazionali e in aziende private di dimensioni analoghe in termini di numero di personale/addetti.

Come sottolineato nel **Patto Governo-Sindacati per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale** del 10 marzo 2021, "la formazione continua dovrà avere valore per le persone e per l'Amministrazione. Per questo scopo bisognerà utilizzare i migliori **percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati**".

La **formazione è un diritto-dovere** di tutti i dipendenti e, pertanto, appare necessario che la dirigenza ne tenga adeguatamente conto, favorendo la più ampia partecipazione alle attività formative e la **costante rotazione del personale designato a fruirla**, in stretta correlazione sia con le attività svolte da ciascuno, sia con le specifiche caratteristiche personali: livello di istruzione, esperienza nel settore, capacità trasversali, eventuali gap formativi, necessità di aggiornamento delle competenze.

Ma la formazione è **anche un investimento** per l'Amministrazione che la eroga: il personale, dopo averne fruito, pone maggiore attenzione nelle attività svolte, riceve stimoli a operare in maniera propositiva ed è portato a ricercare spontaneamente soluzioni innovative (secondo metodologie apprese, durante la formazione) e le applica per superare eventuali imprevisti, criticità, ostacoli.

In conclusione, l'attività formativa del personale del Ministero **si pone obiettivi ambiziosi** e mira a **fornire strumenti di lavoro innovativi, a colmare eventuali lacune nelle competenze derivanti da cambiamenti di contesto organizzativo o giuridico, a valorizzare i talenti e il potenziale di tutto il personale**.

Il Piano prevede anche programmi di formazione specifica sulle *hard skills* connesse alle rilevanti competenze che occorre proseguire a sviluppare nelle diverse strutture dell'Amministrazione, attraverso approfondimenti tematici, in particolare, su: **”Attuazione e valutazione delle politiche pubbliche”**; **“Definizione e gestione dei contratti e degli appalti pubblici”**; **“Fiscalità internazionale e progetto di riforma del sistema fiscale”**; **“Approfondimenti tecnico-specialistici sul processo di audit e sulla valutazione dei progetti finanziati con Fondi europei”**.

Lo svolgimento dei compiti amministrativi connessi alle importanti e complesse tematiche sopraelencate necessita di professionalità elevate e, perciò stesso, costantemente aggiornate e approfondite.

Grande attenzione sarà posta, pertanto, da un lato, all'apprendimento di nuove competenze (*reskilling*) e, dall'altro, all'aggiornamento di quelle possedute dai singoli allo scopo di far sì che ciascuno possa poi accedere anche a funzioni più qualificate/elevate (*upskilling*).

D'intesa con gli Uffici di raccordo e coordinamento dei dipartimenti del Ministero e in stretta collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione - partner istituzionale e consolidato nell'erogazione della formazione per questo Ministero - saranno disegnati i percorsi formativi specialistici, con l'obiettivo di assecondare le richieste provenienti dalle differenti strutture in cui si articola l'Amministrazione.

In particolare, gli Uffici di raccordo e coordinamento delle strutture dipartimentali presteranno costante attenzione alla partecipazione del personale numericamente e funzionalmente adeguata ai corsi richiesti. In particolare, dovrà essere favorita la rotazione partecipativa e dovrà essere vigilata la corrispondenza tra competenze svolte/possedute e materia/livello del corso erogato.

In ragione delle elevate professionalità dei dipendenti di **Area seconda** di questo Ministero dell'Economia e delle Finanze e delle specifiche e complesse attività da loro svolte, d'intesa con la Scuola Nazionale di Amministrazione, si continuerà a supportare la partecipazione del personale di tale Area a tutti i corsi ritenuti idonei a soddisfarne le specifiche esigenze formative.

Ogni volta che sarà ritenuto necessario, si farà in modo che i corsi organizzati prevedano programmi didattici che tengano conto altresì degli **aspetti tecnico-operativi delle tematiche trattate**, con particolare riferimento all'attualizzazione degli argomenti, calati nella concreta e poliedrica realtà amministrativa.

A tal fine, si chiederà alla Scuola Nazionale di Amministrazione di inserire nei percorsi didattici: attività esperienziali, *case studies*, piccoli progetti dimostrativi da affidare ai discenti con intenti simulativi delle soluzioni organizzative da scegliere o definire o con finalità di stimolare e testare le capacità di *problem solving*.

Più specificamente, per le strutture dei **Dipartimenti del Tesoro, della Ragioneria Generale dello Stato e delle Finanze** e del **Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi** saranno organizzati - in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione - approfondimenti specialistici su settori formativi strategici: **Attuazione e gestione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Mercati finanziari, Finanza internazionale, Analisi economica e data science nella PA, Contabilità pubblica e bilancio dello Stato, Economia degli intermediari finanziari, Diritto bancario e finanziario, Risk management**.

Un ulteriore settore formativo di rilevanza strategica in quanto strettamente connesso alle numerose funzioni svolte da diverse strutture del Ministero, è rappresentato da quello della contrattualistica pubblica: continuerà ad essere proposta un'ampia offerta formativa concernente gli **Appalti e Lavori Pubblici**, sotto il profilo degli aggiornamenti e degli approfondimenti normativi di riferimento sia interni, sia comunitari.

Tali interventi formativi dovranno essere finalizzati, peraltro, anche all'ottimizzazione dell'attività di controllo svolta in particolare dalle strutture territoriali del Dipartimento della Ragioneria Generale.

Con l'obiettivo di rispondere all'esigenza specificamente espressa dalle molte strutture **di sviluppare e consolidare le competenze contabili** del personale e di formare, su tali tematiche, anche le nuove risorse, si organizzeranno iniziative formative mirate, dirette al personale di tutti i Dipartimenti con il supporto di docenze

effettuate da personale qualificato del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato.

In collaborazione con il **Dipartimento del Tesoro** sarà definito un progetto formativo nel settore **Fintech** da destinare ad un target di discenti pre-individuati e funzionale all'analisi delle nuove tecnologie digitali e alla loro applicazione in campo finanziario, con approfondimenti per i settori bancario, assicurativo, e di asset management.

Per il **Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato** saranno programmati corsi relativi a: **L'analisi di impatto delle politiche pubbliche, Gli investimenti pubblici, La valutazione di impatto ex-post delle politiche pubbliche**, corsi rilevanti per il rafforzamento delle competenze del personale nelle attività di verifica dello stato di attuazione delle leggi, della fattibilità degli interventi pubblici e del monitoraggio.

Inoltre, in particolare per i presidi dell'Ispettorato Generale per i Rapporti con l'Unione Europea (IGRUE) si svilupperanno, come già sperimentato con successo in passato, interventi formativi dedicati alle **Attività di Audit, alle Procedure comunitarie di gestione, monitoraggio, pagamento, rendicontazione, supervisione e controllo delle spese** in relazione ai progetti attuati nell'ambito dei Fondi comunitari.

In stretta connessione al settore formativo appena descritto, continuerà anche l'organizzazione di corsi su **Prevenzione e Contrasto delle Frodi**, da destinare alla fruizione del personale che tratta tali tematiche nelle sue attività quotidiane.

Il **Dipartimento delle Finanze** è attualmente concentrato sulla definizione e sull'attuazione di importanti riforme nel settore fiscale-tributario, che avranno un impatto rilevante sul c.d. Sistema-Paese. Tenuto conto dell'apprezzamento palesato da parte dei fruitori e del positivo impatto riscontrato sulle attività svolte all'interno degli uffici, si continuerà e si approfondirà l'investimento formativo - dedicato al personale del Dipartimento delle Finanze - già avviato fin dallo scorso anno, privilegiando l'erogazione di formazione mirata e strategica su tematiche specialistiche strettamente connesse alle competenze trattate nelle diverse strutture e dai diversi profili professionali.

In tale ottica, sarà definita d'intesa con il Dipartimento delle Finanze e in collaborazione con le Agenzie Fiscali, l'attuazione di un progetto formativo nell'ambito del programma europeo Fiscalis 2021-2027, dedicato proprio alle figure professionali specifiche dell'amministrazione finanziaria nel suo complesso: il **Progetto di formazione TAX Competency Framework** (Quadro delle competenze fiscali nell'UE) che mira a definire un profilo "ideale" del funzionario fiscale, a cui tendere attraverso interventi mirati di formazione, in possesso delle competenze individuate a livello comunitario nell'ambito del programma Fiscalis.

Saranno altresì attivati, in collaborazione con la Scuola Nazionale di Amministrazione, percorsi formativi su tematiche e programmi statistico-economici di interesse strategico e di elevata specializzazione quali **"STATA"**, **"SPSS"**, **"SAS"**, **"R"**, **"PHYTON"**.

Per le tematiche formative trasversali di più stretta competenza di questo **Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi** saranno definiti corsi relativi ai **nuovi modelli organizzativi e gestionali** e allo **Sviluppo della sensibilità inclusiva e di genere**.

Si continuerà ad offrire la **formazione linguistica** – sia collettiva sia individuale – funzionale ed indispensabile, per tutti i segmenti di personale, nella gestione delle specifiche attività svolte dalle diverse strutture ministeriali, nell'ottica di consolidare la capacità di rappresentare adeguatamente gli interessi nazionali nel confronto con gli interlocutori esteri nei diversi consessi europei e internazionali.

Anche tramite **la piattaforma in dotazione alla Direzione del personale**, di facile accesso a tutto il personale degli Uffici centrali e territoriali, e con **l'imprescindibile contributo di qualificate professionalità interne**, si provvederà ad organizzare ed erogare formazione specialistica mirata a fasce di personale individuate "a monte" dai rispettivi Dipartimenti ma anche formazione a carattere più trasversale e di interesse generale, rilevante per l'impatto sul clima ambientale lavorativo e concernenti, a titolo esemplificativo, le tematiche di benessere organizzativo, il bilanciamento dei tempi vita-lavoro, la gestione conflitti, le capacità comunicative anche da remoto, via schermo, gli applicativi informatici e le piattaforme digitali in uso.

Sotto il profilo gestionale-operativo, l'offerta formativa includerà sia un'ampia gamma di corsi online aperti e di massa - già sperimentati in maniera significativa e con successo a partire dal momento dell'esplosione pandemica nel marzo 2020 (*Massive Open Online Courses* - MOOC) - sia l'introduzione di "comunità di competenze" o "comunità di pratica" in cui aprire la discussione su problematiche concrete da affrontare e risolvere.

Si continueranno ad utilizzare tutte le opportunità di canali digitali per l'erogazione dei corsi da remoto quali webinar, video lezioni, piattaforme moodle e simili.

Ove funzionale, sarà offerta inoltre la modalità di erogazione della formazione in formato *blended* prevedendo, cioè, una parte di fruizione da remoto ed una parte - iniziale o finale del corso - in presenza: questo con l'obiettivo puntuale di favorire un ritorno all'interrelazione e allo scambio informale di esperienze, confronto tra differenti prassi, comunicazioni dirette, opinioni differenti tra discenti provenienti anche da Amministrazioni diverse.

Avendo, peraltro, constatato una maggiore e più agevole partecipazione ai corsi da parte del personale delle sedi territoriali in stretta correlazione con l'utilizzo dell'e-learning, è intenzione di questo Dipartimento continuare a privilegiare tale canale di erogazione ogni volta che ciò sarà funzionale alla più ampia partecipazione possibile.

Come già avvenuto in passato, si presterà specifica attenzione alla formazione del personale anche di Area prima: con iniziative formative dedicate e specifiche si attiveranno corsi a carattere trasversale finalizzati a supportare e responsabilizzare tale personale nello svolgimento delle attività assegnate attraverso approcci e modalità più aggiornate.

Al personale con disabilità visive o uditive, in collaborazione con i Dipartimenti presso cui prestano servizio, si garantiranno pari opportunità sostenendone la formazione, con programmi di traduzione in lingua italiana dei segni e con l'attribuzione di strumentazione adeguata a colmare i deficit audio/visivi.

Nella definizione dei percorsi formativi che saranno richiesti alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione ovvero organizzati con docenze interne o tramite



acquisti sul mercato, si manterranno un costante rapporto di comunicazione (*ongoing e feedback*) con gli Uffici di raccordo dipartimentali.

Il dettaglio dei corsi connessi alle esigenze formative sopra descritte è riportato nelle Schede riepilogative, parte integrante del Piano della Formazione 2021/2023.

**Scheda 1:** Corsi inclusi in pregresse programmazioni SNA.

**Scheda 2:** Altri corsi ritenuti funzionali alle esigenze formative del Ministero.

**Scheda 3:** Corsi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.

L'Ufficio formazione curerà la pubblicazione del presente Piano sulla piattaforma digitale interna del Ministero (intranet MEF) per assicurarne la massima e tempestiva conoscenza a tutto il personale.

La Capo Dipartimento  
(Valeria Vaccaro)