



Ministero dell'Economia e delle Finanze

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE DEL PERSONALE E DEI SERVIZI
Direzione del personale
Ufficio XI

BOZZA

Piano della Formazione per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze 2023/25 Annualità 2024

Il presente Piano, che costituisce il documento di programmazione del complesso delle attività formative rivolte al personale dipendente del Ministero dell'Economia e Finanze, scaturisce dall'esigenza di adottare un'adeguata politica delle risorse umane ed una efficace gestione del personale.

Attraverso il Piano della Formazione per l'anno 2024, il Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi intende perseguire due obiettivi strategici a carattere generale e trasversale, differenziati ma al tempo stesso complementari tra loro: da un lato, la crescita e l'aggiornamento professionale di tutto il personale dirigenziale e non dirigenziale e, dall'altro, l'accompagnamento e il supporto alle differenti e complesse funzioni svolte dalle molteplici strutture in cui si articola l'Amministrazione.

In un'ottica di rinnovamento ed efficientamento migliorativo della Pubblica Amministrazione anche in linea con le riforme che i vari ambiti pubblici stanno costruendo, in attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la formazione del personale assume un rilievo strategico crescente finalizzato al raggiungimento rapido ed efficace sia dei macro-obiettivi di politica pubblica sia dei target più specifici proposti dalle singole Amministrazioni.

La formazione è un diritto-dovere di tutti i dipendenti e, pertanto, è necessario che la dirigenza ne tenga adeguatamente conto favorendo la più ampia partecipazione alle attività formative e assicurando la costante rotazione del personale designato a

fruirne, in stretta correlazione sia con le attività lavorative svolte da ciascuno, sia con le specifiche caratteristiche individuali.

La formazione rappresenta anche un investimento per l'Amministrazione che la eroga: il personale, dopo averne fruito, sarà maggiormente orientato alla ricerca di soluzioni ottimali (secondo metodologie e informazioni apprese durante la fase di formazione) per superare eventuali criticità che possono presentarsi nello svolgimento delle funzioni cui è preposto.

Sulla base degli indirizzi strategici in tema di formazione, definiti nella Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 23 marzo 2023 - recante "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" - gli Uffici di raccordo e coordinamento delle strutture dipartimentali del Ministero presteranno costante attenzione alla partecipazione del personale che dovrà essere numericamente e funzionalmente adeguata ai corsi richiesti, cercando al contempo di favorire la rotazione partecipativa ai percorsi formativi erogati e di vigilare sulla corrispondenza tra competenze sviluppate e possedute.

Si terrà conto altresì della corrispondenza tra materia/livello del corso erogato e competenze possedute dai discenti nella duplice ottica di colmare eventuali gap formativi e di orientare le persone a formarsi su nuovi processi o su modalità innovative per raggiungere obiettivi più sfidanti.

Il Piano della formazione per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze 2024 mira, quindi, a fornire strumenti di lavoro innovativi destinati a colmare eventuali lacune derivanti dai frequenti mutamenti di contesto organizzativo e/o normativo, e a valorizzare i talenti dei neoassunti nonché il potenziale professionale di tutto il personale.

Il Piano, definito in una cornice triennale a scorrimento annuale, si basa su tre pilastri principali:

1. **Sviluppo e professionalizzazione della dirigenza:** con la fruizione massiva di formazione dedicata, si tenderà a valorizzare uno stile di leadership orientato al raggiungimento di obiettivi di performance sempre più sfidanti e a costruire una

managerialità in grado di assicurare una gestione il più possibile empatica e inclusiva nei confronti delle risorse umane preposte alle diverse strutture.

Attraverso il potenziamento delle *soft skills* dei dirigenti, la formazione punterà a supportare le capacità di analisi degli scenari futuri e ad individuare soluzioni innovative di problematiche e criticità da applicare a casi concreti nelle funzioni o nelle attività svolte.

Si offrirà un'offerta formativa di alta qualificazione, organizzata d'intesa con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ovvero da svolgersi a cura di Società ed Enti formatori di primo rilievo, con l'obiettivo di rafforzare e sviluppare le *hard skills* più idonee allo svolgimento delle funzioni assegnate a ciascun dirigente.

Il match tra funzioni svolte e skills necessarie si baserà sul "framework delle competenze manageriali per la dirigenza MEF" costruito in collaborazione con il Dipartimento Funzione Pubblica e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nell'ambito del progetto **SHAPE (*Strengthening Change Management Process of Executives*)**, avviato nel 2021 in partnership con la DG REFORM della Commissione UE e l'OCSE. La seconda fase del progetto prevede la definizione di percorsi formativi specifici destinati a supportare la dirigenza nello sviluppo di nuove competenze e nel consolidamento delle capacità professionali già possedute (*soft e hard skills*).

Lo svolgimento delle funzioni amministrative connesse ai complessi ambiti operativi di competenza dell'Amministrazione richiede l'utilizzo di professionalità elevate e specialistiche, con conseguente necessità di un costante e necessario aggiornamento delle stesse.

Grande attenzione sarà, quindi, posta, da un lato, all'apprendimento di nuove competenze (*reskilling*) e, dall'altro, all'aggiornamento delle competenze già possedute dai singoli, con l'obiettivo di far sì che ciascuno possa accedere anche a funzioni più qualificate/elevate (*upskilling*).

2. **Inserimento di nuove generazioni di personale** (dirigenziale e non) che - in un processo collaborativo e di proficuo scambio di esperienze e professionalità - dovrà essere supportato da un'offerta formativa mirata a sostenere ed

accompagnare l'integrazione trans-generazionale. La formazione in tale ambito prevederà il coinvolgimento delle professionalità interne più mature e il trasferimento delle competenze al personale neo-assunto, facilitando l'affiancamento degli uni agli altri, in un processo a flusso bidirezionale tra diversi livelli di conoscenza ed esperienza.

I percorsi di formazione rivolti ai neo-funzionari e ai neo-dirigenti saranno incentrati sull'acquisizione e sullo sviluppo di competenze relazionali, manageriali, comportamentali e dovranno correlarsi ai percorsi di *onboarding* e di fidelizzazione al *brand* MEF.

Specificata attenzione dovrà essere posta all'individuazione dei talenti che abbiano desiderio di crescere all'interno dell'Amministrazione anche attraverso esperienze più o meno brevi all'estero.

3. Il terzo pilastro su cui si basa il presente Piano della formazione è la **costruzione di percorsi formativi** comprensivi di moduli **tecnico-operativi finalizzati a “calare” la formazione nei processi funzionali** concretamente agiti, con l'obiettivo di amplificare i risultati formativi in termini di impatto sul rafforzamento delle competenze pratiche delle persone. Gli ambiti formativi dovranno prevedere, pertanto, moduli di “applicazione” pratica ogni qualvolta che ciò sia ritenuto coerente con la tipologia di intervento formativo richiesto.

In tale ottica, si chiederà alla Scuola Nazionale di Amministrazione di inserire nei percorsi didattici: attività esperienziali, *case studies*, progetti dimostrativi da affidare ai discenti con intenti simulativi delle soluzioni organizzative da scegliere ovvero con finalità di stimolo delle capacità di problem solving, stimolando anche il confronto con *best practices* utilizzate in altre amministrazioni, anche internazionali, e in aziende private di dimensioni analoghe in termini di unità di personale e/o di funzioni svolte.

* * *

Parte rilevante del presente Piano è dedicato, in continuità con gli anni precedenti, a programmi di formazione specifica ideati d'intesa con gli Uffici di raccordo e coordinamento dei dipartimenti del Ministero ed in stretta collaborazione

con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione; allo scopo, saranno disegnati percorsi formativi di elevata specializzazione, con l'obiettivo di soddisfare le richieste provenienti dalle numerose e differenti Direzioni generali in cui si articola l'Amministrazione.

Saranno organizzati corsi su settori formativi strategici e prioritari, tra i quali: drafting normativo e tecniche di scrittura efficace; redazione di documenti di analisi e verifica di impatto regolatorio; difesa in giudizio della P.A.; riforma del sistema fiscale; contenzioso tributario; fiscalità internazionale; strumenti finanziari; attuazione e valutazione delle politiche pubbliche; contrattualistica pubblica e appalti pubblici; individuazione e gestione del risk management; audit e valutazione dei progetti finanziati con fondi europei.

In relazione all'attuazione del DL 75 del 22 giugno 2023 e, in particolare, per la formazione da dedicare al personale in servizio presso gli uffici territoriali delle Commissioni tributarie, si metterà in campo un forte impegno finalizzato a fornire il supporto necessario ai Dipartimenti delle Finanze e della Giustizia Tributaria nella costruzione dei percorsi formativi previsti dalla norma, anche sulla base di apposita Convenzione da stipulare con la SNA.

Per tutti i corsi a valenza più specialistica si tenderà a privilegiare l'erogazione nei primi nove mesi dell'anno, in modo da evitare i mesi in cui la maggior parte del personale è impegnato in attività improcrastinabili collegate alla definizione della legge finanziaria ed alle attività di chiusura del bilancio annuale.

Si continuerà ad offrire formazione linguistica, individuale e collettiva, in relazione alle esigenze rilevate presso tutti i Dipartimenti per tutti i segmenti di personale: in modo che una platea sempre più ampia sia in grado di lavorare agevolmente in lingua inglese e possa rappresentare l'Amministrazione, in consessi europei o internazionali.

Per le tematiche formative trasversali di più stretta competenza del Dipartimento dell'Amministrazione generale, del personale e dei servizi, saranno definiti corsi relativi ai nuovi modelli organizzativi e di gestione e valorizzazione delle risorse umane, all'onboarding nonché allo sviluppo della sensibilità inclusiva e di genere.

Al personale con disabilità visive o uditive, in collaborazione con i Dipartimenti presso cui prestano servizio, si garantiranno pari opportunità per un adeguato coinvolgimento nei processi lavorativi 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.

In ragione della elevata professionalità dei dipendenti facenti parte dell'area professionale Assistenti di questo Ministero nonché delle specifiche e complesse attività dagli stessi svolte, si continuerà, d'intesa con la Scuola Nazionale di Amministrazione, a supportare la partecipazione del personale di tale Area a tutti i corsi di formazione idonei a soddisfarne le specifiche esigenze formative.

In continuità con l'esperienza passata, si presterà particolare attenzione anche alla formazione del personale di area Operatori mediante la realizzazione di iniziative formative dedicate e con l'attivazione di corsi finalizzati a supportare e responsabilizzare tale personale nello svolgimento delle specifiche attività assegnate.

Sotto il profilo gestionale-operativo, l'offerta formativa includerà sia un'ampia gamma di corsi online aperti e massivi - 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 svolgere approfondimenti e discussioni su problematiche concrete.

Si continueranno ad utilizzare tutte le opportunità offerte dai canali digitali per l'erogazione dei corsi da remoto quali webinar, video lezioni, piattaforme moodle e simili funzionali a consentire la più ampia e agevole partecipazione anche da parte del personale delle sedi territoriali dell'Amministrazione, per il quale si registra un sempre maggiore interesse a partecipare.

Nella definizione dei percorsi formativi che saranno richiesti alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione - ovvero organizzati con docenze interne o tramite acquisti sul mercato - si manterrà un costante rapporto di comunicazione (*ongoing e feedback*) con gli Uffici di raccordo dipartimentali, con l'obiettivo di implementare un processo

costante di attualizzazione della formazione da erogare e di verifica del buon esito di quella erogata.

Il dettaglio dei corsi connessi alle esigenze formative sopra descritte è riportato nelle Schede riepilogative, parte integrante del Piano della Formazione per l'anno 2024.

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.

Il Capo Dipartimento
Cons. Ilaria Antonini