

# **Piano di formazione Linee guida per l'anno 2010**

# Sommario

---

Sommario .....	2
Premessa .....	3
CAPITOLO I .....	4
I.1 - Definizione della attività formativa .....	4
I.2 - Formazione e inserimento .....	5
I.3 – Percorsi di formazione specifici .....	7
CAPITOLO II .....	8
II.1 - Il processo di formazione.....	8
II.2 - Il Catalogo corsi nazionale .....	10
II.3 - La procedura informatica per la gestione della formazione .....	11
II.4 - La rilevazione dei fabbisogni formativi da parte degli uffici .....	11
II.5 - I corsi interni .....	12
II.6 - I corsi SSEF .....	14
II.7 – I corsi erogati da altri fornitori .....	15
II.9 - La valutazione dell'efficacia della formazione .....	16
CAPITOLO III .....	18
III.1 - Le modalità di erogazione delle iniziative formative .....	18
III.2 – La formazione tradizionale d'aula .....	18
III.3 – L'e-learning .....	19
III.4 – La formazione blended .....	19
III.5 – L'autoformazione .....	20
III.6 – La formazione in affiancamento .....	20
III.7 – L'attività di docenza .....	20
III.8 - La selezione del docente .....	20
III.9 – Il docente interno .....	21
III.10 – Il docente esterno .....	21
CAPITOLO IV .....	22
IV.1 - Le aree di intervento della formazione .....	22
IV.2 - Le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi .....	23
Area rapporti con i contribuenti .....	24
Area prevenzione e contrasto all'evasione .....	25
Area gestione risorse umane .....	27
Area gestione risorse materiali .....	28

## Premessa

---

Il documento è così strutturato:

- il primo capitolo contiene i principi alla base della progettazione delle attività formative: vengono definiti la visione e gli obiettivi della formazione, anche con riferimento allo sviluppo del personale e all'inserimento dei neoassunti;
- il secondo capitolo descrive il processo di formazione, il ruolo degli attori, gli strumenti in uso e i flussi di attività, con riferimento alle diverse tipologie di corsi;
- il terzo capitolo contiene indicazioni dettagliate sulle modalità di erogazione della formazione. L'obiettivo è avviare un piano di innovazione degli strumenti in uso nella formazione anche mediante le nuove tecnologie e la sinergia con gli strumenti di comunicazione interna;

Il documento si chiude con le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi e il Catalogo corsi nazionale per il 2010.

## CAPITOLO I

---

### ***1.1 - Definizione della attività formativa***

La formazione è un processo, articolato in quattro fasi:

1. rilevazione dei fabbisogni formativi;
2. progettazione degli interventi;
3. erogazione dei corsi;
4. valutazione dell'efficacia.



La rilevazione dei fabbisogni formativi consiste nella ricognizione e nella successiva analisi dei bisogni di formazione del personale, finalizzata a definire gli obiettivi e le aree di intervento prioritarie. Tenuto conto delle diverse prospettive nelle quali i fabbisogni emergono (individui, gruppi, organizzazione), per una loro corretta analisi è indispensabile la puntuale collaborazione tra le strutture deputate al governo della formazione e i “clienti interni”.

La progettazione consiste nella definizione degli obiettivi didattici, dei contenuti e delle metodologie d'intervento per ciascun percorso formativo (macro-progettazione) e nella articolazione del programma e delle unità didattiche (micro-progettazione).

La fase di erogazione consiste nella realizzazione dell'intervento formativo e nella gestione degli aspetti organizzativi connessi alle modalità di erogazione individuate.

La fase della valutazione riguarda quattro diversi aspetti:

1. il gradimento dell'intervento formativo espresso dai partecipanti;
2. l'apprendimento, inteso come grado di acquisizione delle conoscenze riscontrato al termine del corso;

3. l'impatto che l'intervento produce sui comportamenti professionali dei partecipanti;
4. l'impatto che i nuovi comportamenti producono sul raggiungimento dei risultati dell'organizzazione.

L'Agenzia utilizza la leva della formazione per diffondere e condividere conoscenza e per supportare le strategie dell'organizzazione, coerentemente con il Piano aziendale.

La formazione persegue due obiettivi principali, interdipendenti e complementari: la crescita professionale del personale, costruendo percorsi sempre più specifici, finalizzati a integrare e ad aggiornare le conoscenze individuali, e lo sviluppo aziendale, innalzando gli standard di *performance* e consolidando la condivisione degli obiettivi e dei valori comuni. Questo innesca un circolo virtuoso tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo, per cui l'organizzazione offre ai partecipanti più canali per accrescere le conoscenze (sapere) e tradurle in azione (saper fare e saper essere) e, allo stesso tempo, questi condividono con i colleghi le conoscenze apprese diffondendole nel contesto organizzativo, operando in una logica di *knowledge management*.

Per raggiungere questi obiettivi, l'investimento in formazione deve essere pianificato e organizzato con una visione di lungo periodo, in sintonia con le politiche di comunicazione interna, di informazione e aggiornamento professionale.

Migliorare i processi formativi significa realizzare ciascuna fase del processo in modo sistematico e appropriato. L'intervento formativo, quindi, necessita sempre di una preliminare rilevazione del fabbisogno, di una verifica della coerenza dell'iniziativa con le strategie di formazione, di una progettazione didattica e di una verifica dell'efficacia dell'attività svolta. Non possono essere, pertanto, considerate attività formative:

- la divulgazione di informazioni e indirizzi da parte delle strutture di coordinamento centrale e regionale;
- gli incontri di lavoro su casi specifici;
- l'aggiornamento continuo<sup>1</sup>;
- l'affiancamento, quando non rientra in un progetto formativo strutturato.

## ***1.2 - Formazione e inserimento***

L'inserimento di nuove risorse nell'organizzazione rappresenta un passaggio decisivo per massimizzare l'investimento effettuato con la selezione. In questa fase il neoassunto deve apprendere un nuovo "mestiere" e integrarsi nel sistema di valori e di relazioni già esistente; l'organizzazione deve gestire l'impatto delle nuove risorse nel sistema e favorire l'apprendimento delle competenze necessarie al ruolo. Il buon esito di tale processo non dipende solo dalle competenze e dalla motivazione del neoassunto, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di

---

<sup>1</sup> Rientrano gli incontri, più o meno periodici, con il coordinatore di team negli uffici locali e nelle direzioni provinciali o il team leader nei CAM, lo studio in autoformazione connesso alla gestione del *back office*, gli incontri programmati di breve durata su temi di carattere generale o per inquadrare nuove problematiche da approfondire in occasione di una autoformazione successiva o di corsi specifici.

garantirne una adeguata crescita professionale e di gestire le aspettative di tutti gli attori coinvolti (neoassunto, personale già in servizio, organizzazione stessa).

Per questo motivo, l'Agenzia ha avviato dal 2004 il progetto IRIDE per la selezione e l'inserimento di nuove risorse mediante il tirocinio teorico-pratico, quale parte integrante della procedura selettiva per le assunzioni. Il progetto è caratterizzato da un percorso di inserimento (parte generale e parte personalizzata) suddiviso nelle seguenti fasi:

*1) percorso generale di inserimento:*

- la giornata di accoglienza si svolge nel primo giorno di tirocinio ed è finalizzata a far conoscere ai tirocinanti la struttura organizzativa dell'Agenzia, la sua missione e i suoi valori;
- il percorso di inserimento di base si svolge, di norma, nei primi due mesi del tirocinio ed è finalizzato a far conoscere le principali attività lavorative svolte negli uffici dell'Agenzia;
- il percorso di inserimento specifico si svolge successivamente ed è finalizzato all'acquisizione di un adeguato livello di autonomia in relazione all'attività lavorativa assegnata.

*2) percorso personalizzato in relazione all'attività di assegnazione del neoassunto e al profilo di competenze richieste.*

Il percorso di inserimento avanzato è basato sul piano di inserimento professionale individuale. Questa fase, della durata di ventiquattro mesi, è finalizzata allo sviluppo delle competenze richieste per ricoprire efficacemente il proprio ruolo e richiede:

- la diagnosi delle competenze possedute dal neo inserito e l'analisi del *gap* fra tali competenze e quelle del profilo professionale corrispondente al ruolo di assegnazione;
- la predisposizione del piano di inserimento professionale individuale, con l'indicazione degli obiettivi di sviluppo e delle leve che saranno utilizzate;
- la valutazione dei risultati raggiunti al termine del percorso.

Durante le diverse fasi del percorso la figura del *tutor*, quale facilitatore del processo di inserimento, svolge un ruolo centrale: accompagna il tirocinante fino al raggiungimento dell'autonomia di ruolo.

Oltre ai percorsi di formazione sul campo sotto la guida di un *tutor*, il progetto IRIDE prevede l'utilizzo di un *mix* di leve formative: la formazione d'aula, l'autoformazione e la formazione *on-line*, mediante la creazione di appositi *blog*, finora sperimentata in due delle regioni coinvolte dalla procedura selettiva per l'assunzione di 1.180 funzionari.

Per il prossimo triennio il progetto potrà essere sviluppato in relazione a quattro principali direttrici:

1. lo sviluppo di percorsi avanzati di inserimento propedeutici ai percorsi formativi di crescita professionale previsti al paragrafo successivo;

2. l'estensione della modalità *blended learning* e l'attivazione di *blog* anche per supportare altre comunità professionali, quali quella dei *tutor*;
3. la progettazione di percorsi analoghi di inserimento per il personale che cambia ruolo a seguito di mobilità interna, interPELLI, promozioni, assegnazione di posizioni organizzative, ecc;
4. l'eventuale selezione e la formazione dei *tutor* responsabili dei percorsi avanzati di inserimento.

L'Ufficio comunicazione interna e formazione supporterà l'Ufficio selezione e inserimento nella progettazione dei percorsi di inserimento, curando le iniziative di formazione degli attori coinvolti.

### ***1.3 – Percorsi di formazione specifici***

La modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi finora adottata ha concentrato gran parte dell'attenzione sulle immediate esigenze degli uffici. Con questo Piano l'Agenzia intende superare l'idea di interventi formativi strutturati in un arco temporale ristretto e finalizzati, quasi esclusivamente, ad affrontare particolari criticità operative. L'obiettivo è quello di valorizzare appieno la formazione come strumento di arricchimento professionale e di crescita delle conoscenze.

I corsi, strutturati in moduli e in "appuntamenti" periodici di aggiornamento, saranno inseriti in percorsi formativi dedicati a comunità professionali o a specifiche tipologie di operatori. Questo consente di tarare in maniera più efficace le singole iniziative e di facilitare l'individuazione dei partecipanti. Infatti, gli appartenenti alle comunità professionali svolgono attività simili, manifestano medesimi fabbisogni formativi, condividono esperienze e pratiche lavorative, generando un patrimonio comune di relazioni e di conoscenza implicita.

Quindi un percorso formativo, tarato su una comunità professionale specifica, avrà l'obiettivo di "mettere in comune" la conoscenza implicita traducendola in un linguaggio comune a tutta l'organizzazione.

In via sperimentale, l'Ufficio comunicazione interna e formazione ha definito, insieme all'Ufficio sviluppo del personale, percorsi dedicati ad alcune tipologie di operatori delle direzioni provinciali: addetti alla riscossione, addetti all'attività di contenzioso tributario e addetti ai rimborsi IVA. Inoltre, sarà definito un progetto di formazione destinato allo *staff* direzionale e agli operatori con compiti di coordinamento delle direzioni provinciali. L'intervento sarà messo a punto in collaborazione con la Direzione regionale della Lombardia. Questi percorsi saranno caratterizzati dall'integrazione di varie metodologie di formazione e strumenti di comunicazione interna per supportare la nascita e lo sviluppo di comunità professionali (spazi riservati, *blog*, *forum*, ecc.).

I percorsi sono descritti in dettaglio nel Catalogo corsi nazionale, allegato al Piano.

## CAPITOLO II

---

### ***II.1 - Il processo di formazione***

Nel 2009 è stata attuata la riorganizzazione degli uffici centrali, regionali e periferici, ed è stato delineato un nuovo assetto delle strutture dedicate alla formazione. È stato ridefinito, pertanto, il processo di formazione e prevista l'istituzione del Team per il coordinamento della formazione tributaria.

Con la collaborazione del Team e dei referenti della formazione delle strutture centrali che governano le attività di supporto, l'Ufficio comunicazione interna e formazione elabora i filoni strategici, le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi e il Catalogo corsi nazionale che contiene l'offerta formativa dell'Agenzia.

L'Ufficio comunicazione interna e formazione e gli uffici 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'intero processo formazione deve essere monitorato in ogni sua fase, rilevando gli eventuali scostamenti delle iniziative rispetto agli obiettivi formativi e applicando le opportune azioni correttive.

L'efficacia della formazione erogata deve essere valutata rilevando il gradimento, l'apprendimento e, in via sperimentale per specifiche iniziative, l'impatto sulle prestazioni e i risultati. I dati raccolti rappresentano il punto di partenza per la pianificazione dell'anno successivo.

#### **II.1.1 - L'Ufficio comunicazione interna e formazione e gli uffici formazione regionali**

L'Ufficio comunicazione interna e formazione governa il processo formazione e ha il compito di indirizzare e coordinare le attività di formazione regionali, definire e attuare le iniziative formative centrali e verificare l'efficacia della formazione erogata in Agenzia.

L'Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale insieme al Team per il coordinamento della formazione tributaria e ai referenti della formazione delle strutture centrali che governano le attività di supporto, sulla base dell'analisi del Piano aziendale e dei fabbisogni formativi espressi a livello centrale e regionale;
- supporta il Direttore dell'Agenzia nella stesura della Convenzione triennale con la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze (SSEF);
- definisce, con la SSEF, i programmi dei corsi erogati dai dipartimenti;
- progetta e organizza, su proposta delle direzioni centrali, le attività formative destinate al personale centrale o periferico.



Gli uffici formazione regionali rilevano il fabbisogno formativo degli uffici regionali e delle strutture periferiche sulla base delle linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi e delle proposte del Catalogo corsi nazionale.

Nel caso in cui, a livello regionale, emergano fabbisogni che non possono essere soddisfatti dai percorsi contenuti nel Catalogo, l'ufficio formazione regionale può proporre una specifica iniziativa all'Ufficio comunicazione interna e formazione che ne validerà la progettazione.

Gli uffici regionali organizzano i corsi rivolti al proprio personale e forniscono supporto organizzativo all'Ufficio comunicazione interna e formazione per le iniziative formative centrali che si svolgono presso i poli formativi regionali; concordano, inoltre, con le sedi decentrate della SSEF, il calendario dei corsi.

### **II.1.2 - Il Team per il coordinamento della formazione tributaria**

Il Team per il coordinamento della formazione tributaria, costituito con atto del Direttore dell'Agenzia protocollo n. 62816 del 12 maggio 2009, è composto da un rappresentante per ogni direzione centrale tecnica (Affari legali e contenzioso, Accertamento, Normativa e Servizi ai contribuenti), da un responsabile regionale della formazione e da un direttore di un ufficio periferico.

Il Team, coordinato dal responsabile dell'Ufficio comunicazione interna e formazione, svolge le seguenti attività:

- predispone il Catalogo corsi nazionale;
- supporta la definizione della strategia formativa nazionale e individua le principali aree di intervento in materia tributaria;
- analizza l'offerta formativa della SSEF, seleziona le iniziative di interesse dell'Agenzia e concorda i relativi programmi;
- progetta i percorsi formativi da erogare con risorse interne;
- analizza e valida eventuali progetti formativi proposti dalle strutture regionali;
- coordina l'aggiornamento, l'integrazione e l'ampliamento del materiale didattico, avvalendosi del supporto di un gruppo di lavoro composto da dirigenti e funzionari delle direzioni centrali e regionali.

### **II.1.3 - I referenti della formazione delle strutture centrali che governano le attività di supporto**

I referenti della formazione delle strutture centrali che governano le attività di supporto individuano e definiscono con l'Ufficio comunicazione interna e formazione le iniziative formative da erogare nel triennio, ciascuno per le tematiche di competenza della propria struttura. L'Ufficio comunicazione interna e formazione si avvale dei referenti per progettare i corsi, per analizzare l'offerta tecnico-professionale e validare gli eventuali progetti formativi proposti dalle strutture regionali.

## II.2 - Il Catalogo corsi nazionale

L'offerta formativa dell'Agenzia è contenuta nel Catalogo corsi nazionale, predisposto dall'Ufficio comunicazione interna e formazione.

Nel Catalogo sono contenute le schede corso, che descrivono sinteticamente gli interventi formativi, indicando gli elementi utili per una efficace organizzazione. La struttura che eroga il corso garantisce il rispetto di tutti i requisiti indicati nella relativa scheda. Ciascuna scheda è elaborata dall'Ufficio comunicazione interna e formazione, con la collaborazione del Team per il coordinamento della formazione in materia tributaria e i referenti della formazione delle strutture centrali. All'interno del Catalogo possono essere inserite le proposte regionali validate dall'Ufficio comunicazione interna e formazione in collaborazione con il Team per il coordinamento della formazione tributaria o con i referenti centrali della formazione.

Il Catalogo è aggiornato progressivamente sulla base delle linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi.

### II.2.1 - La scheda corso

Ogni scheda contiene le seguenti informazioni:

- il *titolo* del corso;
- la *struttura che ha proposto* il corso (Direzione centrale del personale, Direzione regionale);
- la *struttura che eroga* il corso (Direzione centrale del personale, Direzione regionale, SSEF, Enti esterni);
- il *codice* che identifica l'intervento formativo in modo univoco;
- la *descrizione* dove sono illustrate sinteticamente le caratteristiche del corso;
- l'*area tematica* che identifica la suddivisione delle attività formative indicata nelle linee guida annuali;
- il *macro-processo*, come indicato nella mappa dei processi, su cui incide il corso;
- le *strutture destinatarie*, quali le direzioni centrali, direzioni regionali, direzioni provinciali, uffici locali, centri assistenza multicanale, centri operativi;
- il *personale destinatario* dell'intervento formativo (dirigente, non dirigente, tutti);
- le eventuali *propedeuticità/requisiti*, qualora l'accesso richieda determinate conoscenze o la frequenza a corsi indicati come necessari;
- i *contenuti*, che riportano una sintetica indicazione dei temi trattati durante il corso;
- l'*articolazione didattica*, con le indicazioni dei moduli previsti e, ove previsto, l'indicazione degli esami;
- la *durata*, espressa in giornate e in ore; per i corsi SSEF non sono incluse le giornate di esame.
- le *metodologie* individuate per l'erogazione del corso;
- il *profilo del docente*.

### ***II.3 - La procedura informatica per la gestione della formazione***

Le attività formative in questi anni sono state gestite da ogni singola Direzione regionale mediante strumenti informatici o manuali realizzati a livello locale. L'Ufficio comunicazione interna e formazione, al fine di standardizzare la gestione del processo formazione e creare un unico sistema, ha commissionato a Sogei la realizzazione di una procedura a livello nazionale.

Per valorizzare l'esperienza accumulata in questo settore dalle direzioni regionali, la procedura è stata definita sulla base delle funzionalità già sviluppate dai gruppi informatici a livello locale.

Il sistema informatizzato nazionale permette la consultazione del Catalogo corsi, la creazione del piano formativo integrato e la semplificazione della gestione amministrativa dei corsi. Inoltre, per quanto riguarda la consuntivazione, l'Ufficio comunicazione interna e formazione e ciascuna direzione regionale, per la parte di propria competenza, può costantemente monitorare le attività. Nel dettaglio la procedura permette di:

- gestire il Catalogo corsi nazionale;
- rilevare i fabbisogni formativi;
- gestire l'elenco docenti;
- gestire il piano formativo;
- gestire l'organizzazione amministrativa dei corsi;
- analizzare i dati del processo.

Infine, ciascun partecipante, accedendo in modalità *self-service*, può consultare la propria anagrafica corsi. La procedura informatica sarà disponibile a partire dal 2010.

### ***II.4 - La rilevazione dei fabbisogni formativi da parte degli uffici***

A ottobre di ogni anno l'Ufficio comunicazione interna e formazione pubblica le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi e il Catalogo corsi nazionale.

Gli uffici formazione regionali, sulla base delle linee guida, rendono disponibili per le strutture periferiche i corsi contenuti nel Catalogo e chiedono ai responsabili degli uffici regionali e degli uffici locali e ai direttori delle direzioni provinciali attivate<sup>2</sup> di rilevare il fabbisogno, tenendo conto anche delle ore lavorabili da imputare al processo formazione assegnate dal responsabile regionale del controllo di gestione. I fabbisogni del personale delle strutture centrali sono rilevati dai referenti della formazione presenti in ciascuna direzione centrale.

Una volta definito il piano formativo (individuazione dei corsi, delle edizioni, del numero dei partecipanti e della calendarizzazione), sulla base dell'offerta del Catalogo corsi nazionale e degli eventuali corsi a proposta regionale, ciascun ufficio indica il personale che partecipa all'iniziativa.

---

<sup>2</sup> Una volta completata l'attivazione delle direzioni provinciali, saranno i direttori provinciali a rilevare i fabbisogni formativi per tutte le strutture della Direzione provinciale.

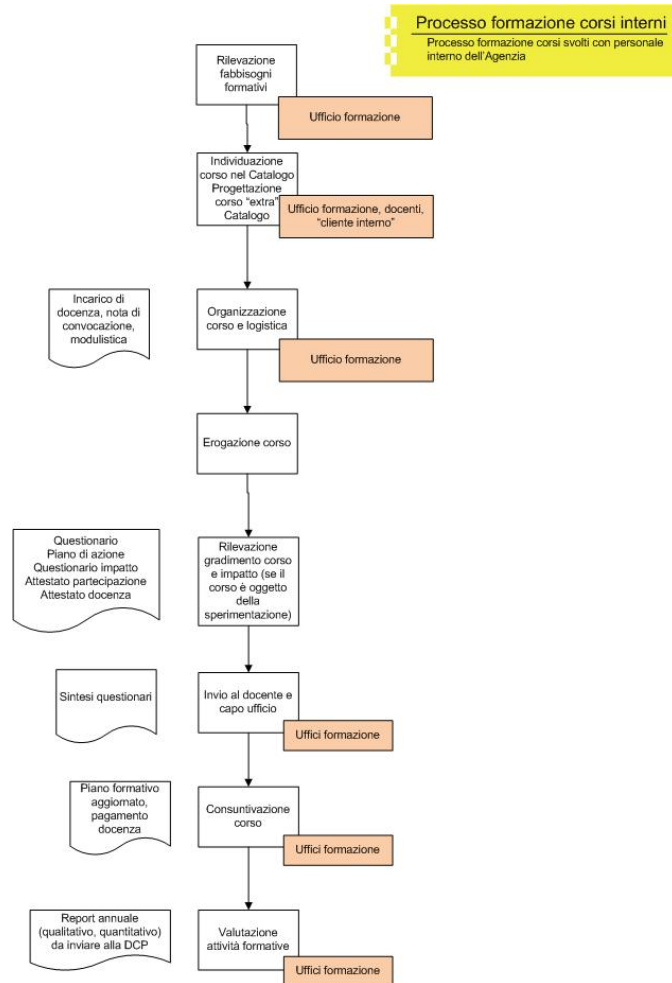
Per ogni partecipante, il capo ufficio segnala il livello di priorità del corso rispetto al fabbisogno formativo espresso.

## ***II.5 - I corsi interni***

L'ufficio preposto alle attività formative, dopo aver rilevato le esigenze formative, programma le iniziative dell'anno, ne cura la progettazione di dettaglio e l'organizzazione: mediante la procedura informatizzata convoca i partecipanti, incarica i docenti e predispone la modulistica necessaria. Al termine del corso, ciascun partecipante compila *on-line* il questionario di gradimento e successivamente riceve l'attestato di partecipazione.

Nel caso in cui una iniziativa centrale interessi il personale delle strutture periferiche, l'Ufficio comunicazione interna e formazione indica agli uffici formazione il numero dei partecipanti previsti per ciascuna regione e si avvale della collaborazione delle strutture regionali per curare gli aspetti organizzativi delle edizioni dei corsi che si svolgono presso le loro sedi. Nel caso in cui il numero di destinatari sia elevato e siano richieste diverse edizioni del corso, può essere adottata la modalità di formazione a "cascata", coinvolgendo, in qualità di docenti, personale regionale e periferico.

Saranno segnalate dall'Ufficio comunicazione interna e formazione le iniziative centrali prioritarie e strategiche al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia che prevedono la partecipazione obbligatoria del personale periferico.



I dati di sintesi dell'elaborazione dei questionari, visibili agli uffici formazione delle direzioni regionali dei partecipanti, sono comunicati dall'ufficio che ha organizzato il corso sia ai docenti sia ai loro capi ufficio. Insieme al questionario di gradimento, per i corsi oggetto della sperimentazione del modello di valutazione dell'efficacia<sup>3</sup>, i partecipanti compilano *on-line* il piano di azione e, successivamente, il questionario di impatto.

Infine, la procedura fornisce i dati di consuntivazione sulla base delle presenze dei partecipanti confermate dall'ufficio che cura l'organizzazione del corso. Per quanto riguarda il pagamento delle docenze, l'ufficio che ha incaricato i docenti liquida l'importo del compenso.

Per una valutazione complessiva di ciascun piano formativo, ogni ufficio formazione regionale predispone un *report* annuale sulle attività svolte e lo invia all'Ufficio comunicazione interna e formazione che, a sua volta, elabora una analisi della formazione erogata a livello nazionale.

<sup>3</sup> Il modello di valutazione dell'efficacia è stato illustrato ai responsabili regionali della formazione durante il seminario sulla valutazione della formazione tenutosi il 25 giugno 2009 a Ferrara.

## **II.6 - I corsi SSEF**

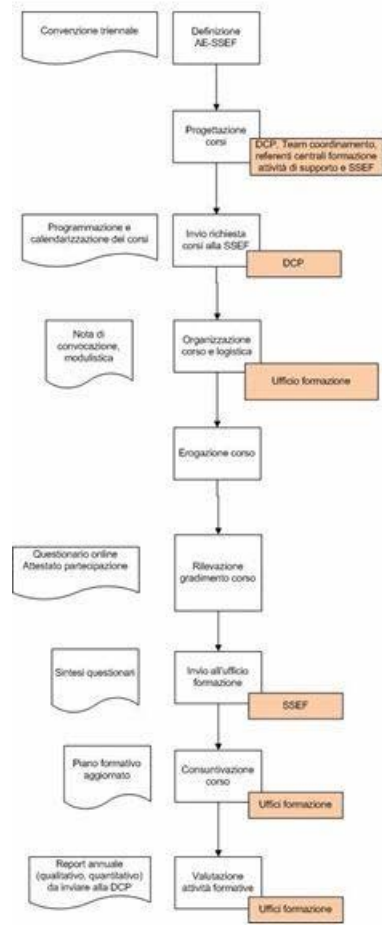
La SSEF e l'Agenzia operano sulla base dell'attuale Convenzione stipulata nel 2008 per il triennio 2008-2010, che regola l'offerta formativa in materia tributaria, giuridica, economica e aziendale. L'Ufficio comunicazione interna e formazione, il Team per il coordinamento della formazione in materia tributaria e i referenti della formazione delle strutture centrali partecipano alla fase di progettazione dei corsi da inserire nel Catalogo.

Ogni anno, sulla base delle esigenze formative rilevate, l'Ufficio comunicazione interna e formazione individua i corsi della SSEF e concorda coi dipartimenti la programmazione complessiva e la calendarizzazione dei corsi. Ogni modifica relativa alla sola calendarizzazione può essere concordata dagli uffici formazione regionali direttamente con le sedi decentrate della SSEF.

La gestione del corso segue le stesse modalità dei corsi erogati con risorse interne, in particolare per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, di consuntivazione e di valutazione finale delle attività.

Prima dell'inizio dei corsi, la SSEF invia agli uffici formazione (centrale e regionali) il programma con l'indicazione dei docenti e, al termine degli stessi, gestisce la rilevazione del gradimento e il rilascio degli attestati di partecipazione mediante la propria piattaforma informatica.

Processo formazione con SSEF  
Processo formazione con fornitore esterno SSEF



## II.7 – I corsi erogati da altri fornitori

La formazione in Agenzia prevede anche iniziative erogate da soggetti esterni diversi dalla SSEF, i quali forniscono formazione professionale di livello avanzato, finalizzata all'approfondimento di tematiche specifiche (sia a livello teorico sia a livello operativo) ed al consolidamento di conoscenze.

È possibile ricorrere a fornitori esterni per l'erogazione di corsi interaziendali, master, corsi di perfezionamento, corsi di alta formazione e similari unicamente per rispondere a specifiche e rilevanti esigenze formative che non possono essere soddisfatte con professionalità interne o mediante il ricorso a singoli docenti esterni.

In particolare, per corso interaziendale si intende un corso di formazione a cui partecipano soggetti provenienti da diverse aziende o enti; per master, un "corso di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente", secondo la definizione del Ministero dell'istruzione, università e ricerca.

La partecipazione a tali iniziative deve essere riservata prevalentemente alle risorse ad alto potenziale che abbiano già una solida preparazione di base nell'ambito tematico a cui ciascuna iniziativa si riferisce. L'Ufficio comunicazione interna e formazione individua i partecipanti degli

uffici centrali; gli uffici formazione regionali individuano il personale della propria regione. Per evidenti ragioni di contenimento dei costi di trasferta e di missione, il personale selezionato dovrebbe partecipare a corsi organizzati nella regione di appartenenza.

L'Ufficio comunicazione interna e formazione gestisce le iniziative formative destinate a specifiche figure professionali (*controller*, *auditor*, esperti in *project management*, ecc.) per le quali è necessario rivolgersi a formatori esterni.

L'acquisto dei servizi di formazione segue le modalità indicate nel Manuale interattivo delle procedure di acquisto di beni e servizi, approvato con le delibere del Comitato di gestione n. 64 del 27 novembre 2008 e n. 75 del 18 dicembre 2008. La partecipazione a iniziative a pagamento comporta la preliminare verifica della disponibilità di budget. Inoltre, coloro che partecipano ai master e ai corsi destinati a specifiche famiglie professionali devono impegnarsi a rifondere la spesa sostenuta qualora lascino il servizio o cambino attività lavorativa all'interno dell'Agenzia nei cinque anni successivi alla conclusione dell'iniziativa formativa.

Per garantire un completo monitoraggio delle attività formative a livello nazionale, tutte le partecipazioni ad attività formative di carattere interaziendale, master e similari devono essere inserite nella procedura di gestione della formazione.

## **II.9 - La valutazione dell'efficacia della formazione**

Nel 2007 l'Ufficio formazione e sviluppo manageriale ha curato la progettazione del modello di valutazione dell'efficacia della formazione. La teoria di riferimento è quella elaborata da Donald Kirkpatrick che individua quattro livelli di misurazione:

1. la reazione dei partecipanti (rilevazione del gradimento del corso);
2. l'apprendimento dei partecipanti (acquisizione delle conoscenze e delle competenze);
3. la prestazione dei partecipanti (grado di applicazione nella realtà lavorativa di conoscenze, abilità, strumenti e metodologie acquisite durante l'intervento formativo);
4. il risultato dell'organizzazione (l'impatto dell'intervento formativo sull'organizzazione dal punto di vista quantitativo e qualitativo).

Partendo dagli strumenti già in uso nell'Agenzia per misurare il gradimento (questionario di gradimento) e l'apprendimento (esame finale), il modello si concentra sulla misurazione della valutazione di impatto (terzo livello della teoria di Kirkpatrick) che consente di verificare la coerenza tra i progetti formativi e i processi operativi dell'Agenzia. Sono stati individuati due strumenti di rilevazione: il piano di azioni e i questionari d'impatto. Nel piano di azioni il partecipante indica al massimo quattro elementi chiave del corso (tra gli strumenti, le conoscenze e le metodologie) che ritiene di poter applicare nel suo lavoro quotidiano. Questo strumento ha due finalità: verificare la corrispondenza tra obiettivi attesi e obiettivi percepiti e stabilire gli elementi "più utili" del corso, per poi verificarne a distanza di tempo l'effettiva applicazione.

Il passo successivo è la somministrazione, a distanza di due/quattro mesi, del questionario d'impatto sia al partecipante sia al proprio dirigente. La scelta di sottoporre il questionario anche



ai dirigenti può costituire uno stimolo a una maggiore responsabilizzazione dei partecipanti. Inoltre, il fatto che l'Amministrazione dedichi risorse a interrogarsi sugli esiti della formazione dovrebbe contribuire a una più diffusa attenzione al processo stesso e alle conseguenze delle azioni di ciascuno.

La sperimentazione del modello, iniziata nel 2008 ed estesa gradualmente a più iniziative formative, prevede l'individuazione da parte dell'Ufficio comunicazione interna e formazione delle edizioni di alcuni corsi in materia tributaria che incidono maggiormente sui processi operativi dell'Agenzia; l'illustrazione del modello e la somministrazione dei relativi strumenti da parte degli uffici che organizzano il corso individuato e, infine, l'invio dei dati di sintesi all'Ufficio comunicazione interna e formazione.

## CAPITOLO III

---

### **III.1 - Le modalità di erogazione delle iniziative formative**

Nel prossimo triennio l'Agenzia utilizzerà, accanto alla formazione in aula, altre modalità di erogazione basate sulle nuove tecnologie che favoriscono il passaggio dalla formula tradizionale del "corso" a quella del "percorso di apprendimento".

In particolare, saranno progettati percorsi "integrati" che prevedono diverse modalità di erogazione (dalla formazione tradizionale alla formazione a distanza, dalla autoformazione alla formazione *on the job*) in una ottica di formazione continua e personalizzata.

Per approfondire la conoscenza dell'utilizzo nella formazione delle tecnologie multimediali, l'Agenzia ha stipulato, a maggio del 2009, una convenzione con il Centro per le Applicazioni della Televisione e delle Tecniche di Istruzione a Distanza (CATTID) dell'Università "La Sapienza" di Roma.

### **III.2 – La formazione tradizionale d'aula**

La formazione svolta in aula rappresenta la lezione in senso "tradizionale", in cui il docente ha il compito di facilitare il processo di apprendimento, stimolare la motivazione e tener viva l'attenzione dei partecipanti. L'obiettivo di questa modalità di erogazione è quello di incrementare le conoscenze e le abilità dei destinatari in ambito tecnico o comportamentale. Una buona formazione d'aula contribuisce anche a rafforzare il senso di appartenenza, i legami interni e la collaborazione tra i membri dell'organizzazione.

La gestione del *setting* formativo è una priorità di tutti i percorsi formativi che si svolgono in aula. L'allestimento dello spazio svolge un ruolo importante per creare migliori condizioni di apprendimento e coinvolgimento. Per questo motivo sarebbe opportuno prevedere sempre spazi adeguati al numero dei partecipanti e curare in modo particolare il luogo e la logistica dell'aula. Ciascuna edizione dovrebbe avere un numero massimo di partecipanti, stabilito in relazione agli obiettivi didattici e alle metodologie definite in fase di progettazione, e comunque in nessun caso superiore ai trenta.

Ogni giornata dura di norma sette ore e non può essere inferiore alle quattro ore. Per evitare una eccessiva frammentazione delle attività didattiche, non possono essere previsti più di due docenti, in modalità di codocenza, per ogni ora di lezione o esercitazione e, nel corso di una giornata, non possono essere incaricati, se non eccezionalmente, più di quattro docenti.

### III.3 – L'e-learning

L'e-learning (apprendimento elettronico) è un sistema di formazione strutturato che si avvale di un ambiente *software* e del *web* per l'erogazione e la fruizione dei contenuti didattici. Contraddistinta da interattività e dall'uso di strumenti multimediali, *l'e-learning* permette di superare i vincoli propri della formazione in aula, perché consente di raggiungere e gestire un numero elevato di utenti, di effettuare in maniera flessibile e tempestiva gli aggiornamenti dei corsi e di predisporre percorsi formativi personalizzati.

Per una maggiore efficacia della didattica, *l'e-learning* disegna un ruolo fortemente partecipativo per il discente, utilizzando più modalità formative, quali:

- l'autoapprendimento asincrono (senza vincoli di spazio e tempo): il discente ha a disposizione sulla piattaforma *e-learning* i materiali didattici predisposti per l'apprendimento teorico;
- l'apprendimento sincrono (vincolato nel tempo ma non nello spazio): i discenti e il docente si confrontano in aule virtuali;
- l'apprendimento collaborativo: lo scambio di informazioni e il confronto avvengono mediante *forum*, *blog*, *chat*;
- l'apprendimento *by doing*: oltre alle nozioni teoriche ("sapere") i discenti acquisiscono comportamenti complessi ("saper fare") mediante *software simulations (tutorial)* per apprendere il funzionamento di applicazioni informatiche e simulazioni (*business game*) che riproducono contesti e situazioni reali dell'ambito lavorativo. Le simulazioni possono essere utilizzate anche per valutare l'efficacia della formazione.

In fase di avvio, la modalità *e-learning* è utilizzata per la formazione base di tipo teorico.

### III.4 – La formazione blended

L'apprendimento combinato (*blended learning*) prevede l'utilizzo, nell'ambito dello stesso percorso formativo, dell'*e-learning* e della modalità di erogazione della formazione in aula. Il docente di un corso in modalità *blended* non è solo un esperto che trasferisce conoscenza e teoria (preparazione dei contenuti formativi e delle simulazioni/esercitazioni), ma anche una figura guida in grado di gestire le fasi di apprendimento mediante modalità e linguaggi multimediali. La combinazione delle due differenti modalità di erogazione consente di ottimizzare i tempi e di migliorare l'efficacia degli incontri in aula con il docente.

L'Agenzia ha sperimentato percorsi formativi in modalità *blended* destinati ai tirocinanti ed è orientata a estendere questa modalità ad altre iniziative. In fase di avvio saranno utilizzati gli strumenti già in uso: *intranet*, *blog* e *forum*.

Nel 2010, inoltre, sarà avviato con il CATTID un progetto pilota per la riedizione in modalità *blended* di un corso erogato in precedenza in aula.

### **III.5 – L'autoformazione**

L'autoformazione è un processo di apprendimento che presuppone la forte motivazione del personale ad acquisire nuove conoscenze. È una modalità che mira a soddisfare esigenze formative specifiche e contingenti e richiede la piena e convinta adesione delle persone, con la peculiarità di poter scegliere i momenti in cui dedicarsi all'attività formativa.

L'erogazione di un corso in autoformazione richiede che sia garantita la facilità di accesso ai contenuti formativi.

In Agenzia sono già disponibili sulla intranet aziendale diverse tipologie di materiali didattici, ma l'orientamento è di costruire percorsi in autoformazione in materia di formazione istituzionale obbligatoria.

### **III.6 – La formazione in affiancamento**

L'affiancamento è una modalità di formazione che offre al dipendente l'opportunità di imparare direttamente sul campo, grazie al supporto di colleghi che condividono conoscenze e modalità di lavoro. Il responsabile dell'ufficio individua un dipendente esperto, il *tutor*, che spiega al collega in affiancamento gli aspetti teorici e operativi delle attività o delle situazioni oggetto di studio.

Le ore dedicate all'affiancamento sono da imputare al processo formazione nella misura massima del 50% del tempo dedicato. La percentuale è definita dal responsabile dell'ufficio valutando caso per caso.

A conclusione del periodo di affiancamento, il responsabile dell'ufficio verifica, insieme al *tutor*, le conoscenze e le abilità apprese dal dipendente. Se l'esito è positivo, dichiara concluso il periodo, altrimenti analizza le cause e intraprende le azioni correttive più idonee. In entrambi i casi tiene traccia delle attività svolte e della valutazione di ogni affiancamento.

### **III.7 – L'attività di docenza**

La scelta del docente costituisce un fattore essenziale nella gestione delle attività formative perché egli rappresenta il punto di contatto tra la funzione formazione e i suoi destinatari. L'efficacia dell'intervento formativo dipende, in larga misura, dalla sua preparazione, dalla capacità di trasmettere i contenuti e di coinvolgere l'aula. Pertanto la selezione del docente richiede criteri ben definiti e condivisi.

### **III.8 - La selezione del docente**

L'Ufficio comunicazione interna e formazione e le strutture regionali selezionano il docente sulla base dei seguenti criteri:

- preparazione tecnica: primo e indispensabile requisito per svolgere l'attività di docenza è possedere conoscenze ampie, approfondite e aggiornate;
- capacità di comunicazione e di gestione dell'aula, sviluppata mediante l'esperienza e la partecipazione a corsi di formazione formatori;
- conoscenza dell'organizzazione, che si traduce, in particolar modo per il docente interno, nella capacità di farsi interprete e portatore dei valori dell'Agenzia.

Il docente interno deve avere un rapporto di lavoro a tempo indeterminato e almeno tre anni di esperienza lavorativa nell'Agenzia. Un formatore alla prima esperienza dovrà effettuare la docenza in affiancamento a un formatore esperto.

È opportuno che i criteri indicati siano applicati dagli uffici formazione per garantire modalità di selezione uniformi.

### ***III.9 – Il docente interno***

L'impiego di risorse interne rappresenta la scelta principale perché consente di valorizzare il personale e di condividere esperienze tra docenti e partecipanti che appartengono allo stesso contesto lavorativo.

Il personale dell'Agenzia selezionato come docente viene incaricato dall'Ufficio comunicazione interna e formazione o dagli uffici formazione regionali. Il conferimento degli incarichi di docenza deve seguire la logica della rotazione, tenendo conto della professionalità (competenze e aggiornamento professionale) e degli impegni lavorativi.

### ***III.10 – Il docente esterno***

Il conferimento di incarichi a docenti esterni avviene solo nel caso di interventi formativi specialistici e in assenza di professionalità interne. L'incarico corrisponde all'acquisto di un servizio e segue le modalità indicate nel Manuale interattivo delle procedure di acquisto di beni e servizi, approvato con le delibere del Comitato di gestione n. 64 del 27 novembre 2008 e n. 75 del 18 dicembre 2008.

Nell'ambito dei percorsi formativi erogati dalla SSEF, gli incarichi e i compensi sono a carico di questa, secondo quanto previsto dalla Convenzione.

## CAPITOLO IV

---

### **IV.1 - Le aree di intervento della formazione**

La missione dell'Agenzia è perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali (*tax compliance*), semplificando il rapporto con il contribuente, migliorando la qualità dei servizi offerti e rafforzando l'attività di prevenzione e contrasto all'evasione fiscale.

Le attività formative riguarderanno, pertanto, principalmente le tematiche tributarie. A tali iniziative si affiancheranno quelle di carattere tecnico-professionale e gestionale.

In concreto le aree di intervento sulle quali si concentrerà l'attività di formazione nel triennio saranno le seguenti.

#### **IV.1.1 - Rapporti con i contribuenti**

In questa area di intervento la formazione punterà a innovare i servizi e a migliorare l'assistenza ai contribuenti, con particolare attenzione alla cura del rapporto con l'utenza, all'utilizzo degli strumenti di gestione delle dichiarazioni e dei rimborsi delle imposte, agli atti e dichiarazioni relativi all'imposta di registro, successione e donazione, e alla attività di interpretazione delle norme tributarie.

#### **IV.1.2 - Prevenzione e contrasto all'evasione fiscale**

L'obiettivo formativo in questa area sarà fortemente orientato a differenziare il controllo fiscale in base alla tipologia di contribuente, a rendere più efficace la riscossione e a migliorare la sostenibilità della pretesa tributaria. Grande attenzione sarà dedicata agli strumenti di analisi del rischio di evasione e elusione, alle metodologie di analisi e contrasto dei fenomeni di frode, al presidio dell'attività di riscossione e contenzioso tributario, alla fiscalità internazionale. Per agevolare l'attivazione del federalismo fiscale saranno avviate iniziative formative utili a rafforzare i rapporti con gli enti locali.

#### **IV.1.3 - Supporto alle attività di missione**

Per l'area supporto alle attività di missione, la formazione sarà incentrata sull'aggiornamento dei modelli organizzativi e gestionali e sulla generazione di competenze distintive del personale.

In materia di organizzazione, gestione e sviluppo del personale gli interventi formativi saranno finalizzati alla diffusione del modello organizzativo delle direzioni provinciali e delle conseguenti nuove modalità di lavoro.

Per l'audit interno, anche a seguito della riorganizzazione delle strutture periferiche, saranno organizzate iniziative formative volte a diffondere e condividere le evoluzioni metodologiche di audit.

## ***IV.2 - Le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi***

Le linee guida descrivono sinteticamente, partendo dai filoni strategici, le tematiche sulle quali si dovranno concentrare le iniziative formative nel corso dell'anno.

Sulla base delle indicazioni contenute in questo documento, l'Ufficio comunicazione interna e formazione e gli uffici formazione regionali procederanno alla rilevazione dei fabbisogni formativi e predisporranno il Piano formativo dell'anno.

Le iniziative formative tributarie di tipo teorico e di taglio specialistico saranno svolte in collaborazione con la SSEF, secondo quanto definito dalla Convenzione triennale 2008–2010; la formazione base sarà erogata con risorse interne e prevalentemente rivolta al personale neoassunto; la formazione che ha una immediata ricaduta sui processi operativi sarà erogata con percorsi formativi organizzati in collaborazione con le direzioni centrali e con le direzioni regionali.

La formazione tecnico-professionale sarà progettata ed erogata in collaborazione con le strutture che svolgono funzioni di supporto e, in mancanza di professionalità interne, con i dipartimenti di Scienze aziendali, Scienze economiche e Scienze giuridiche della SSEF o con altri enti di formazione.

### ***IV.2.1 - Le Linee guida per l'anno 2010***

#### **Formazione tributaria erogata dalla SSEF**

L'offerta formativa della SSEF è relativa alla formazione tributaria con contenuti prevalentemente di tipo teorico-normativo. Si tratta di una formazione trasversale alle varie aree d'intervento, la cui fruizione è propedeutica rispetto ai corsi interni di tipo "operativo", che presuppongono una formazione teorica già acquisita.

Nell'ambito di tali iniziative, la SSEF propone cinque percorsi formativi:

1. *contabilità e reddito d'impresa*: il percorso prevede tre livelli di approfondimento della materia contabile. Il primo fornisce le basi della contabilità generale utili alla comprensione delle scritture relative ai più importanti fatti di gestione; il secondo approfondisce la struttura civilistica del bilancio e alcune voci rilevanti; il terzo completa l'analisi delle peculiarità contabili delle varie tipologie giuridiche di società e introduce l'analisi di bilancio per indici e per flussi. Il percorso prosegue con un corso sui principi contabili nazionali e uno sulla disciplina fiscale del reddito d'impresa, in cui vengono esaminati gli aspetti fiscali dei principali componenti positivi e negativi del reddito d'impresa. In materia di reddito d'impresa seguono moduli di

approfondimento sui regimi della trasparenza fiscale e sulla disciplina dell'IRAP per le imprese commerciali;

2. *approfondimenti su IRES e IRAP (percorso specialistico)*: il percorso, destinato ai funzionari impegnati nel controllo e nella consulenza giuridica ai soggetti di grandi dimensioni, prevede degli approfondimenti sui principali istituti dell'IRES e sull'IRAP;
3. *fiscalità internazionale*: in ambito internazionale sono proposti tre corsi di tipo specialistico aventi per oggetto il diritto comunitario e l'armonizzazione fiscale, la disciplina delle *controlled foreign companies* e le convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni;
4. *IVA*: il percorso prevede tre livelli di approfondimento. Il livello "base" analizza le peculiarità dell'imposta, i presupposti di applicazione e gli adempimenti contabili previsti dalla legge; il secondo analizza l'IVA nei rapporti con l'estero, mentre il terzo sviluppa i principali regimi speciali dell'IVA;
5. *imposta di registro*: il percorso, suddiviso in due moduli, fornisce un inquadramento generale della normativa di riferimento e delle modalità di applicazione dell'imposta di registro, successione e donazione;
6. *sanzioni tributarie*: il percorso, suddiviso in due moduli, approfondisce gli aspetti normativi e applicativi delle sanzioni amministrative e penali tributarie.

L'offerta formativa della SSEF si completa con altri corsi relativi alle seguenti tematiche di carattere teorico-normativo: i crediti d'imposta, la previdenza complementare, la tassazione dei redditi di natura finanziaria, i redditi di lavoro dipendente, autonomo e assimilato, la tassazione degli enti non commerciali e delle ONLUS e le novità fiscali del 2010.

A fronte di esigenze formative specifiche legate al contesto di riferimento, al livello di ingresso dei discenti, e agli obiettivi didattici segnalati dalle direzioni regionali o centrali, l'offerta formativa della SSEF, potrà essere adattata, previa validazione dell'Ufficio comunicazione interna e formazione, nei programmi, nella durata, e nella tipologia di approccio didattico da utilizzare.

## Formazione tributaria "operativa"

### Area rapporti con i contribuenti

#### *Gestione del rapporto con l'utenza*

Il percorso, destinato principalmente agli operatori del *front-office* degli uffici territoriali e dei CAM, si propone di fornire ai discenti la visione completa di tutte le attività svolte nell'ambito del processo di assistenza e informazione, garantendo le conoscenze di base per gestire le richieste ordinarie dell'utenza e le tecniche per costruire una relazione efficace.

#### *Modulistica e gestione dichiarazioni*



Continuerà, anche nel 2010, il percorso formativo in materia di novità dei modelli di dichiarazione. Sarà, inoltre, realizzato un corso specialistico sui controlli automatizzati delle dichiarazioni inerenti alle principali novità introdotte ai sensi dell'art. 36-bis Decreto del Presidente della Repubblica n. 600 del 1973 e dell'art. 54-bis Decreto del Presidente della Repubblica n. 633 del 1972.

### *Gestione atti e dichiarazioni ai fini delle imposte indirette*

L'obiettivo è quello di realizzare un percorso strutturato in tema di imposta di registro, successione e donazione. L'iniziativa prende avvio con un corso teorico offerto dalla SSEF e prosegue con un modulo specifico che approfondisce le diverse tipologie di atti soggetti a registrazione, le modalità di registrazione, la liquidazione dell'imposta di registro, la dichiarazione di successione e la liquidazione della relativa imposta.

### *Rimborsi*

L'iniziativa formativa in materia di rimborsi IVA, affronterà le fasi gestionali della lavorazione dei rimborsi con particolare riguardo alle attività di controllo preventivo e successivo, e illustrerà le applicazioni informatiche di ausilio.

Analoghe iniziative formative saranno previste sui rimborsi delle imposte sui redditi e IRAP.

### *Consulenza giuridica*

Nell'ottica di affermare la legalità amministrativa con l'obiettivo di incrementare il livello di adesione spontanea dell'obbligazione tributaria, l'Agenzia si propone di presidiare e qualificare l'attività di interpretazione delle norme tributarie. A tal fine è offerto un percorso formativo specifico per gli uffici fiscalità delle direzioni regionali e della Direzione centrale normativa, più direttamente coinvolti nell'attività interpretativa. Il percorso comprende iniziative specifiche sulla procedura di ausilio alla gestione delle istanze di interpello e di consulenza giuridica, iniziative comuni a più filoni d'intervento in materia di fiscalità generale, fiscalità indiretta, fiscalità internazionale, strutturate ponendo l'attenzione sull'attività interpretativa in tale ambito, nonché iniziative in materia di fiscalità dei grandi contribuenti e di principi contabili internazionali in condivisione con l'area prevenzione e contrasto all'evasione.

## **Area prevenzione e contrasto all'evasione**

### *Analisi del rischio di evasione ed elusione*

Sarà erogato un corso destinato ai nuclei antifrode in cui saranno analizzati i principali fenomeni di frodi IVA e imposte dirette e gli strumenti di contrasto, operativi e organizzativi, adottati dall'Agenzia.

### *Metodologie di controllo*

Relativamente all'area controlli sui grandi contribuenti, la formazione si concentrerà sull'analisi delle seguenti tematiche: analisi di bilancio, principi contabili internazionali (IAS/IFRS), approfondimenti in tema di *transfer-pricing* e di procedura penale. Il percorso formativo rappresenta l'approfondimento "operativo" delle tematiche affrontate nei moduli di livello avanzato del percorso formativo in materia di contabilità del reddito d'impresa erogato dalla SSEF.

Relativamente all'area controlli sui soggetti di medie dimensioni, imprese minori e lavoratori autonomi, persone fisiche sarà prevista un'iniziativa in tema metodologie di controllo. Il corso approfondirà i diversi metodi di accertamento (in particolare l'accertamento sintetico) adottati in funzione dei fatti e degli elementi di diritto acquisiti e la cui valenza trova espressione nella motivazione degli atti.

Proseguirà la formazione sull'applicativo SIC destinata ai verificatori nuovi assegnatari dei pc portatili e la formazione a cascata in materia di studi di settore.

### *Riscossione*

Nel 2009 è stato realizzato un intervento formativo di base in materia di riscossione destinato al personale delle direzioni regionali, delle direzioni provinciali e degli uffici locali. La formazione continuerà con la formazione "a cascata" presso le direzioni regionali e con moduli di approfondimento sul discarico delle quote inesigibili, sulla transazione fiscale e su altre tematiche connesse al rapporto con gli agenti della riscossione.

### *Fiscalità internazionale*

Oltre all'attività formativa in tema di frodi comunitarie ed extra UE, sarà organizzata la formazione specialistica e "a cascata" in tema di cooperazione internazionale. Il percorso interno sarà integrato dal percorso erogato dalla SSEF in materia di fiscalità internazionale con l'obiettivo di seguire l'evoluzione del quadro normativo nazionale e comunitario.

### *Contenzioso tributario*

È previsto un percorso base destinato ai neoaddetti all'attività di contenzioso tributario. Nel percorso saranno approfonditi, anche mediante l'analisi della giurisprudenza di riferimento, gli aspetti legati alle fasi del processo tributario e le principali procedure automatizzate di ausilio al contenzioso tributario.

Continuerà, inoltre, la formazione specialistica in materia di applicazioni informatiche di ausilio alla gestione del contenzioso tributario e all'utilizzo degli strumenti deflattivi del contenzioso.

Sarà, infine, prevista una specifica iniziativa formativa in tema di notificazioni degli atti in cui saranno analizzate le modalità e le fasi del processo di notificazione mediante l'analisi della legislazione vigente, affrontando le problematiche relative all'interpretazione.

### *Accertamento dell'imposta di registro, successione e donazione*

Il corso analizzerà i principali aspetti dell'accertamento e dei controlli formali ai fini dell'imposta di registro. Saranno, inoltre, analizzate alcune questioni controverse in materia di applicazione dell'imposta di registro, successione e donazione mediante la condivisione delle risposte date in sede d'interpello.

### *Federalismo fiscale*

Sarà completato il percorso formativo organizzato insieme all'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) per favorire la collaborazione degli enti locali alle iniziative di contrasto all'evasione fiscale. Saranno erogati, inoltre, corsi di formazione in materia di tributi minori (imposta di bollo), di tributi locali ed IRAP anche con il supporto della SSEF. Proseguirà, in entrambe le aree d'intervento, la formazione a cascata presso le direzioni regionali e le strutture periferiche sulle tematiche per le quali, nel corso del 2009, sono state realizzate iniziative formative destinate ai "formatori".

## **Formazione tecnico-professionale**

### **Area gestione risorse umane**

Sarà prevista la sperimentazione di un percorso formativo destinato allo *staff* direzionale e alle figure di coordinamento intermedio delle direzioni provinciali. L'iniziativa prevederà moduli specifici sugli strumenti gestionali con l'obiettivo di approfondire la conoscenza degli strumenti di gestione in vista della messa a punto dei nuovi ruoli manageriali.

In materia di gestione del personale saranno avviati, a partire dalla seconda metà del 2010, corsi di formazione di carattere monografico per l'approfondimento delle tematiche connesse all'applicazione delle nuove disposizioni in materia di rapporto di lavoro. Continueranno le iniziative in materia di pensioni e contenzioso del lavoro.

Saranno realizzate le iniziative formative previste nel progetto IRIDE e finalizzate alle nuove assunzioni.

Proseguirà, inoltre, la formazione connessa all'introduzione del nuovo sistema di gestione documentale presso le direzioni provinciali e verranno avviati percorsi formativi per la creazione di una rete regionale di *tutor* dei corsi *e-learning* (*e-tutor*);

Sarà realizzato un intervento formativo specifico per il personale addetto alla funzione di formazione, comunicazione e sviluppo del personale per approfondire le conoscenze tecniche e consolidare il gruppo professionale a seguito della riorganizzazione.

Continueranno le iniziative di formazione in *e-learning* per il conseguimento della patente ECDL secondo nuove modalità organizzative volte a coniugare l'impegno in autoformazione con le esigenze degli uffici.

## Area gestione risorse materiali

Sarà realizzato un percorso formativo destinato alle figure professionali che si occupano, a livello centrale e regionale, dell'analisi, della metodologia e della costruzione di scenari connessi ai temi della pianificazione gestionale e del controllo.

Sarà avviato anche un corso in materia di ricerca, organizzazione e analisi quantitativa dei dati.

Proseguiranno le attività formative destinate al consolidamento del gruppo professionale dell'audit interno, con particolare riferimento all'introduzione di nuove metodologie in materia di controllo interno. Continueranno, inoltre, le iniziative relative alla formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.