

interventuti, modalità di realizzazione degli stage in programma, risultati e punteggi delle diverse prove selettive, flussi di spesa) necessari per effettuare in itinere una verifica sull'andamento delle attività;

- coadiuvare gli staff didattici nella valutazione della qualità dell'azione formativa e dei percorsi di apprendimento degli allievi attraverso un set di strumenti appositamente costruito;
- raccogliere elementi utili per apportare interventi migliorativi al modello formativo e per ritarare i programmi sulla base delle esigenze dei nuovi Enti Locali aderenti al progetto.

d) Ripam (Riqualficazione delle Pubbliche Amministrazioni)

Il progetto RIPAM ha come obiettivo di contribuire al miglioramento della qualità del personale degli Enti Locali attraverso la selezione, la formazione e l'immissione di nuovi quadri tecnici ed amministrativi, laureati e diplomati, reclutati attraverso procedure di corso-concorso.

Il progetto è operativo dal 1994 ed è realizzato dal Formez con la collaborazione delle Associazioni delle Autonomie Locali e d'intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica, il Ministero dell'Interno e il Ministero del Tesoro. Il progetto si avvale di un finanziamento nazionale (delibera CIPE del 15/1/1991) e, per quanto concerne le attività formative, di un cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo.

Lo stato di attuazione di Ripam è il seguente:

- nel primo quadriennio di operatività (1994-1998) sono stati messi complessivamente a concorso, nei quattro bandi pubblicati sulla G.U., 796 posti. Gli Enti Locali che hanno aderito all'iniziativa sono stati in totale 130;
- sono pervenute complessivamente al Formez 215.604 domande di partecipazione ai corsi-concorso da parte di 161.000 candidati. Di questi, 67.900 hanno partecipato alle procedure selettive iniziali consistenti in una prova preselettiva di tipo attitudinale e in una prova tecnica e di lingue;
- sono stati realizzati 34 corsi di formazione della durata di 700 ore, comprensive di attività di aula e di attività di stage. I partecipanti ai corsi delle quattro aree professionali (Amministrazione generale, Contabilità e finanza, Territorio/Opere pubbliche, Servizi sociali) per le quali sono stati messi a concorso i posti, sono stati 822 e, di questi, 566 sono risultati vincitori dopo aver sostenuto la prova finale a conclusione dell'iter formativo;
- sono attualmente in fase di conclusione ulteriori 15 corsi della quarta edizione che vedono la partecipazione di 332 allievi;
- nel solo 1998, la spesa sostenuta per la effettuazione dei corsi di formazione è stata pari a circa 7 miliardi di lire.

I risultati fin qui conseguiti dal progetto Ripam hanno evidenziato:

- l'innovatività della formula adottata per l'immissione nelle Amministrazioni Provinciali e Comunali di nuovi quadri tecnici ed amministrativi, in grado di dare un contributo significativo, per l'intensa formazione teorico-pratica ricevuta e per la rigerosità delle procedure selettive, ai processi di riqualificazione ed ammodernamento di tali apparati;
- l'efficacia dell'intervento realizzato che, pur comportando l'espletamento di procedure concorsuali complesse e la attuazione di un numero elevato di corsi di formazione (di cui 16 realizzati nel 1998), ha consentito l'immissione nelle Pubbliche Amministrazioni meridionali aderenti al progetto, di oltre 500 nuovi quadri, di cui 373 formati nel corso del 1998;
- gli esiti positivi, infine, della stretta collaborazione instaurata tra il Dipartimento della Funzione Pubblica, i Ministeri del Lavoro e degli Interni, il Fondo Sociale Europeo e le Pubbliche Amministrazioni locali che hanno aderito all'iniziativa definendo il proprio fabbisogno di risorse professionali qualificate.

6

CASI DI ECCELLENZA

Avvertenza:

Di seguito sono illustrate sinteticamente alcune iniziative aventi un carattere altamente innovativo o sperimentale.

Si tratta di un primo tentativo di raccogliere esperienze maturate in diversi comparti e ritenute altamente significative. La presentazione di un capitolo a parte vuole evidenziare la trasferibilità delle iniziative, ripetibili anche in contesti differenti.

Dall'elenco, ovviamente non esaustivo, si trae conferma che in molte realtà l'approccio alla formazione è strettamente integrato all'innovazione e a processi di riorganizzazione.

Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione

PAGINA BIANCA

PROGETTO EUROTUTOR

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Con l'entrata in vigore dell'EURO, i soggetti – pubblici e privati – coinvolti nel processo di cambiamento hanno messo in atto strategie di accompagnamento centrate in gran parte sulla formazione. Il modello più diffuso è quello che si riferisce alla creazione della figura dell'Eurotutor, destinata ad accompagnare l'organizzazione con un'azione di sensibilizzazione, informazione e formazione a cascata.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Questa scelta è stata operata anche dalla Pubblica Amministrazione italiana che, con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 giugno 1997, ha affidato alla S.S.P.A. l'organizzazione e la gestione delle fasi cruciali del processo formativo.

Nel mese di settembre 1998 è iniziato il corso; organizzato da un gruppo di lavoro composto da docenti stabili della Scuola, formatori e funzionari, si è articolato in quattro moduli didattici che si sono svolti presso la Sede di Caserta (l'ultimo modulo presso la sede di Bologna si svolgerà in marzo). La Sede di Roma ha curato la progettazione del corso di formazione attraverso l'impegno congiunto dei docenti stabili, del personale amministrativo e dei formatori.

L'attività didattica, svolta da un ampio numero di docenti esterni alla SSPA, ha affrontato le tematiche previste dai cinque macro progetti del Piano. I docenti sono stati affiancati da tre esperti di comunicazione, organizzazione aziendale e formazione per ciascuna delle due sezioni che hanno privilegiato tematiche relative alle tecniche di comunicazione ed alle dinamiche di gruppo. Dopo ogni modulo il corso si è svolto con un "ritorno attivo" presso l'amministrazione di appartenenza, durante il quale l'Eurotutor ha realizzato un'indagine conoscitiva volta ad evidenziare le specifiche esigenze della propria Amministrazione.

I RISULTATI PRODOTTI

Questo corso, oltre a costituire per la Scuola Superiore e la Pubblica Amministrazione in generale un'importante occasione per arrivare ad una comune cultura europea nei rapporti fra Stato e cittadini, ha permesso la costituzione uno "sportello Euro" i cui obiettivi sono:

- contribuire all'organizzazione e allo sviluppo della rete tra gli eurotutor;
- stabilire contatti permanenti con soggetti analoghi appartenenti alle altre amministrazioni centrali, al mondo dell'impresa e con soggetti analoghi delle pubbliche amministrazioni dei paesi membri aderenti all'euro;
- definire e proporre linee di ricerca sull'impatto dell'euro nella pubblica amministrazione.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Scuola Superiore ha messo a punto il progetto Eurotutor impegnando i Responsabili Euro di tutte le amministrazioni centrali dello stato in un'azione di impulso, coordinamento, consulenza. L'azione della Scuola si è da subito coordinata con il Comitato Euro, le Scuole di formazione delle Amministrazioni Centrali, l'Aipa e il Dipartimento della Funzione Pubblica. Ciò ha permesso di attribuire all'operazione una valenza strategica che va oltre la trasmissione di un contenuto informativo tecnico di base. L'esperienza formativa realizzata ha permesso di:

- programmare la partecipazione dei responsabili Euro della p.a. italiana, insieme a quelli degli altri paesi europei, ad una giornata seminariale sulla comunicazione dell'idea di Europa, con il contributo del Prof. Umberto Eco;
- stabilire contatti con Istituti di formazione europei che abbiano svolto attività formativa sulle tematiche Euro; in particolare la SSPA è stata invitata dal Ministero per l'Economia francese e da quello spagnolo, insieme alle rispettive Scuole di formazione, a partecipare ad un progetto comune per proseguire il percorso di formazione sull'Euro della Pubblica Amministrazione a livello Europeo sotto l'egida della Commissione Europea e con un finanziamento Leonardo Da Vinci.

INPS - FORMAZIONE / ORGANIZZAZIONE NELLE STRUTTURE DELLA LIGURIAL'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Nell'INPS la formazione ha sempre costituito il fattore chiave del cambiamento organizzativo per migliorare il servizio al cliente. L'orientamento attuale privilegia la *formazione sul posto di lavoro* con l'obiettivo di contestualizzare processo formativo e sviluppo organizzativo perchè l'organizzazione per processi richiede un accrescimento continuo di competenze per realizzare il nuovo modello organizzativo, mirato a fornire servizi di qualità e a maggior valore.

Il *team di formazione* della Sede regionale INPS della Liguria ha sperimentato per primo la nuova linea strategica coniugando sviluppo formativo e organizzativo.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il modello organizzativo avanzato e l'elevato livello di integrazione raggiunto dal team hanno consentito di mettere a punto un "Piano di sviluppo formativo/organizzativo per tutte le Sedi INPS della Liguria per il 1998 con le proiezioni al 1999-2000".

Il Piano si fonda sui concetti di TQM (Total Quality Management) e, in particolare, sui seguenti aspetti:

- commitment dei dirigenti dell'Istituto e cultura a tutti i livelli operativi orientata al miglioramento;
- focus sul coinvolgimento e sul lavoro di gruppo;
- formazione continua e sistematica a tutti i livelli realizzata durante il lavoro e valutazione dei fatti e dei dati.

Le linee-guida cui si è orientato il piano di formazione sono state finalizzate a sviluppare processi di apprendimento nelle strutture operative ad ogni livello:

- competenze dei singoli, sia a livello tecnico che comportamentale;
- competenze dei gruppi, che cooperano nei processi di servizio incorporando aree sempre più significative delle conoscenze del processo;
- competenze di processo, che uniscono e accrescono le competenze dei gruppi sui processi e tra i processi;
- competenze delle intere strutture, che costantemente si "ripensano" per rendere il proprio servizio più capace di soddisfare le richieste del cliente. Il principio organizzativo di base del Piano di formazione è stato quello di attivare il passaggio dall'enfasi sui reparti, uffici e settori nonché sulla sequenzialità degli adempimenti, ad un modello organizzativo per processi che, diminuendo gradualmente la frammentarietà delle attività, fornisce un effettivo valore aggiunto alle aspettative dei clienti.

I RISULTATI PRODOTTI

Il Piano di formazione, che ha richiesto un notevole periodo di preparazione, ha evidenziato positivi risultati, sia sul versante dell'integrazione operativa nell'ambito dei team di progetto, sia su quello dei miglioramenti quali-quantitativi.

La diagnosi condotta nei mesi di gennaio e febbraio 1999 ha dato luogo a nuove iniziative tese ad attivare una più incisiva azione per conseguire migliori risultati organizzativi, formativi e operativi.

L'attività pianificata terminerà nel giugno 1999.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITÀ

Il modello organizzativo "atteso" dopo gli interventi formativi è stato basato sui team che operano nell'ambito dei processi operativi prioritari: Processo Assicurato Pensionato, Processo Conto Aziende, Processo Conto Autonomi, Processi di supporto.

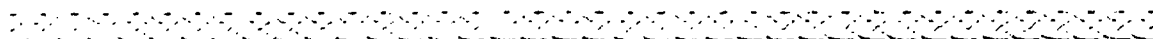
Nel Piano di formazione per il 1998 è stato delineato un primo approccio finalizzato all'integrazione operativa nell'ambito di macro aree di processo, o raggruppamento di fasi, con l'obiettivo di fare operare le risorse in team che trova il suo punto di forza nell'assetto organizzativo "a rete" che consente un processo di comunicazione diffusa, offrendo la possibilità a tutti i componenti di conoscere tutte le attività svolte e di fornire risposte puntuali ai clienti: la missione del team è il "servizio del cliente interno".

Il team ha iniziato ad operare avviando momenti di confronto tra i responsabili di progetto per rafforzare la leadership e di responsabilizzare il team a livello gestionale (pianificazione dello sviluppo formativo e organizzativo; pianificazione della produzione;

controllo dei risultati quali-quantitativi raggiunti), con l'obiettivo di far attivare da parte di ogni team una gestione per cause.

A tale fine, si sta attivando un processo di benchmarking interno, utilizzando un modello basato su cicli CAPD (Check, Act, Plan, Do) ricorrenti.

Lo sviluppo del modello parte dall'autodiagnosi come momento iniziale per individuare punti di debolezza e punti di forza, per poi pianificare e mettere in atto i miglioramenti ritenuti prioritari.



MINISTERO INTERNO - SCUOLA SUPERIORE AMMINISTRAZIONE
INTERNO - SEMINARIO DI FORMAZIONE PERMANENTE SU "LA DOCUMENTAZIONE
COMUNITARIA".

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Il progetto formativo, rientrando nell'ambito di una serie di interventi miranti a fornire gli strumenti conoscitivi idonei all'assunzione di un ruolo propulsivo e di guida nel processo di integrazione europea, ha avuto ad oggetto:

- la normativa comunitaria di interesse dell'Amministrazione dell'Interno;
- le interrelazioni tra intervento comunitario e attività della Amministrazione dell'Interno;
- le problematiche relative all'accesso alla normativa comunitaria e di divulgazione della informazione a livello centrale e periferico.

Tale oggetto di studio costituisce un profilo di primario interesse anche alla luce della approvazione del Trattato di Amsterdam, che richiederà una più stretta integrazione e collaborazione tra livello nazionale e livello comunitario, anche in ambiti precedentemente riservati alla normativa nazionale, con conseguente necessità di potenziare strumenti e strutture che favoriscano l'accesso e lo scambio di informazioni a livello centrale e periferico.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il progetto formativo, realizzatosi in due edizioni, ciascuna della durata di tre settimane non consecutive, di cui una di studio, rivolto a funzionari dell'Amministrazione, è stato finalizzato a fornire una specifica capacità di ricerca documentaristica per il personale che, operando in settori collegati con l'attività degli Organismi dell'Unione europea, ha necessità di utilizzare i supporti informativi di connessione con le fonti comunitarie.

L'iniziativa è stata mirata a affinare le conoscenze circa il ruolo e le interrelazioni tra organi comunitari e organi statali, a approfondire le metodologie di documentazione e ricerca a livello comunitario con particolare attenzione alle banche dati on-line e ad analizzare le innovazioni al quadro normativo apportate dal trattato di Amsterdam.

L'intero percorso formativo è stato diretto, attraverso l'elaborazione di un progetto-pilota, anche all'esame della costituzione di un'unità di documentazione a livello di Amministrazione centrale dell'Interno, con compiti di raccordo con le prefetture, attraverso la creazione di una struttura informativa e di documentazione, di supporto alle previsioni del Trattato di Amsterdam e, in generale, alle attività di interesse europeo dell'Amministrazione.

I RISULTATI PRODOTTI

L'attività formativa ha concretamente prodotto i seguenti risultati:

- l'incremento della conoscenza, a livello di funzionari degli uffici centrali e periferici dell'Amministrazione, delle innovazioni normative di provenienza comunitaria;
- l'analisi e l'acquisizione delle nuove problematiche poste dalla mutata situazione normativa;
- l'incremento della alfabetizzazione informatica avanzata relativa all'utilizzo degli strumenti di ricerca on-line messi a punto dalla Unione europea;

Nella parte conclusiva sono stati prodotti gli elaborati sul tema progettuale proposto, redatti in gruppo, da parte dei partecipanti di ciascun modulo formativo, che, lavorando in collaborazione con i docenti, hanno espresso le loro indicazioni circa la struttura dell'unità di documentazione da istituire, ipotizzata come oggetto di studio.

I progetti, valutati e ritenuti validi in termini di realizzabilità e trasferibilità, sono stati giudicati "cantierabili" in relazione, in particolare, all'ipotesi di formazione specifica da destinare ai funzionari impegnati nell'attività dell'ufficio da istituire. L'analisi dei lavori svolti ha portato a estendere il tema di studio anche alla diffusione dell'informazione europea a vantaggio e in collegamento con le altre Amministrazioni.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Il progetto formativo è stato incentrato su temi di grande attualità che hanno un concreto e notevole impatto sulla organizzazione degli uffici e sulle istanze dei cittadini nei confronti della Amministrazione.

In aggiunta agli approfondimenti sui profili normativi, il corso ha privilegiato un approccio di tipo pratico alle tematiche connesse al reperimento, al trattamento ed alla circolazione della documentazione e dell'informazione.

La redazione, curata dai partecipanti, del tema progettuale relativo alla creazione di un'unità di documentazione comunitaria, ha consentito di evidenziare e analizzare le problematiche applicative delle innovazioni oggetto di studio, stimolando la progettualità dei partecipanti e sensibilizzando gli stessi sui profili attuativi.

Il progetto formativo ha consentito di acquisire e diffondere ogni utile dato relativo a concrete modalità di acquisizione della documentazione e della informazione all'interno dell'Amministrazione, evidenziando altresì la necessità di un lavoro coordinato, a livello centrale e periferico, per una migliore risposta alle sfide poste dal mutato quadro normativo.

**MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI - ISTITUTO DIPLOMATICO -
FORMAZIONE PROFESSIONALE SUL LAVORO DI GRUPPO E LA GESTIONE DEI PROGETTI
DI MIGLIORAMENTO**

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Già da alcuni anni l'Istituto Diplomatico organizza corsi di formazione manageriale mirati al miglioramento della qualità degli operatori internazionali. I momenti più significativi di questi corsi sono quelli dedicati alla strategia e tecnica della negoziazione, alla analisi e gestione delle crisi internazionali e alla promozione dell'immagine dell'Italia all'estero.

Al di là di tali tematiche che pur se nuove nel quadro della Pubblica Amministrazione, rappresentano ormai una costante nei programmi dell'Istituto, si è preferito invece in questa sede, presentare i corsi di team building e project management partiti quest'anno in cinque edizioni sperimentali perché significativi in un nuovo modo di essere "dipendente pubblico".

Innanzitutto i corsi sono rivolti ad interi uffici "reclutati" (per quanto possibile) in blocco, dirigenti e impiegati di tutti i livelli appartenenti all'ufficio, e hanno lo scopo di favorire l'integrazione professionale all'interno dell'ufficio inteso come gruppo di lavoro e a facilitare la progettazione di interventi di miglioramento.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Gli interventi formativi della Pubblica Amministrazione sono di norma erogati seguendo criteri gerarchico/funzionali. Di fatto questo approccio è largamente superato e si rivela in alcuni casi controproducente. Attraverso questi corsi si vuole motivare ad addestrare i dipendenti al lavoro di squadra e "scovare" abilità progettuali capacità di governo di gruppi di lavoro, riproducendo in aula il reale contesto operativo costituito da dirigenti e personale di supporto. I contenuti dei corsi sono:

- Il Project Management: impostazione, organizzazione, pianificazione e controllo.
- Condizioni organizzative e strumenti di lavoro del Project Management.
- Il team di lavoro: definizione, modelli di riferimento e variabili situazioni per la scelta delle modalità organizzative del team.
- Il team efficace: caratteristiche di un team efficace.
- Dinamiche interpersonali all'interno di un gruppo/team; la costruzione del team; comportamenti individuali e relazioni interpersonali nel gruppo; gestione del conflitto e suo superamento; il conformismo e il suo superamento.

I RISULTATI PRODOTTI

Per il primo gruppo di frequentatori è stato dato l'incarico alle varie Direzioni Generali di individuare al loro interno quei gruppi di lavoro che avevano portato al termine i

progetti di maggior interesse e successo nell'ambito delle iniziative finanziate dal "fondo per il miglioramento del servizio" (art. 36 del CCNL).

Dal momento che il lavoro per progetti di miglioramento è suscettibile di produrre risultati inaspettati per il miglioramento degli uffici del Ministero e che viene incentivato dal Contratto Collettivo Nazionale, l'Istituto Diplomatico estenderà gli interventi formativi a tutti gli uffici del Ministero e a tutto il personale interessato a questo tipo di formazione.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITÀ

L'ambizione è quella di accompagnare, attraverso la formazione, il graduale processo di formazione della Pubblica Amministrazione ed in particolare del Ministero degli Esteri in un organismo in grado di affrontare, a tutti i livelli l'alto grado di competitività dello scenario internazionale.

XX

MINISTERO DELLE FINANZE - SCUOLA CENTRALE TRIBUTARIA "EZIO VANONI" - PIANO DI FORMAZIONE TRIBUTARIA SPECIALISTICA

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Il piano in questione è il frutto di attività, indagini, assistenza e studio realizzato dalla S.C.T. e comprende una serie di corsi mirati ai grandi comparti della fiscalità, prevalentemente nell'ambito dell'accertamento e del contenzioso.

Esso è stato pensato per far fronte al bisogno di formazione e specializzazione dell'Amministrazione Finanziaria; in particolare per aiutare, attraverso il raggiungimento di una spiccata professionalità, il personale e l'intera organizzazione, ad essere protagonisti di un nuovo rapporto con il contribuente ed a creare nel contempo, una nuova dimensione del lavoro, orientata alla qualità e al risultato.

Il metodo didattico utilizzato si è ispirato a criteri di concretezza, per evitare sia l'asettica ripetizione delle norme legislative, sia l'astrazione concettuale; ci si è soffermati sulla discussione di casi, pur sempre generali, ma suscettibili di verificarsi con frequenza nell'attività operativa degli uffici.

Particolare attenzione è stata prestata alla ricerca dei denominatori comuni dei casi esaminati, addestrando gli allievi ad acquisire schemi permanenti di ragionamento.

I corsi sono stati occasione di discussione e di confronto di tutte le soluzioni fondatamente sostenibili in modo da sviluppare la capacità di orientamento e la sensibilità giuridica tributaria degli appartenenti all'Amministrazione Finanziaria.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il piano è stato articolato in diverse linee formative – relative ai settori strategici dell'A.F. – che hanno compreso corsi di vario contenuto (Contabilità e Reddito di Impresa; Questioni generali sul controllo delle grandi imprese; Controllo di piccole imprese e professionisti; La riscossione; La motivazione dell'accertamento ed il contenzioso tributario; Corso specialistico sull'IVA; La fiscalità delle persone fisiche e dei sostituti d'imposta), nonché seminari e giornate di studio, anche in videoconferenza (L'accertamento con adesione e la conciliazione giudiziale; Il riordino del sistema sanzionatorio non penale; Il transfer pricing interno ed internazionale; Le metodologie di controllo; L'autotutela; Le indagini bancarie; La pianificazione fiscale internazionale; La formazione integrativa IVA per funzionari II.DD.). In particolare attraverso tale strumento è stato possibile affrontare e dibattere le tematiche di cui ai decreti delegati fiscali più attuali, interessando alle relative problematiche tutti gli uffici a livello nazionale.

Ogni linea è stata rivolta ad un gruppo definito di destinatari tenuto conto dell'inquadramento delle attività e delle funzioni svolte.

Per le diverse tipologie di partecipanti i contenuti sono stati combinati con l'obiettivo anche di avvicinare il profilo professionale attuale a quello ideale. Il piano ha previsto prioritariamente il coinvolgimento dei coordinatori generali e di servizio, sia didattici, sia amministrativi seguiti dai responsabili degli uffici decentrati di livello generale e non.

I RISULTATI PRODOTTI

Le attività formative d'aula, svolte a livello centrale e decentrato su tutto il territorio nazionale con un notevole risparmio di costi (missione agli allievi), sono state affiancate anche da "incontri" presso gli uffici periferici. Ad esempio i corsi di specializzazione sulle metodologie di controllo delle piccole e medie imprese e dei professionisti, sono stati supportati dai cosiddetti seminari "itineranti"; da incontri cioè di una giornata presso gli uffici periferici con i funzionari che abitualmente operano nell'ambito dell'attività di controllo "esterno" o anche "a tavolino" delle piccole imprese e dei professionisti; ciò per favorire l'impiego "intelligente" e non formale delle metodologie di controllo elaborate dall'A.F., evidenziandone gli obiettivi, le caratteristiche ed i limiti, nonché per dibattere sulle problematiche più rilevanti insorte nella prima fase applicativa delle metodologie.

Nell'incontro, con riferimento anche alle singole metodologie, ci si è soffermati in particolare sulla necessità:

- di preparare preventivamente l'attività di controllo in modo adeguato e di delineare già nelle prime fasi il profilo economico del contribuente e la sua presumibile realtà reddituale;
- di procedere alla individuazione delle basi informative esterne dalle quali trarre utili elementi per il controllo del settore di attività interessato;
- raccogliere gli indizi e le anomalie emerse per valutare la credibilità delle risultanze contabili;
- individuare gli elementi utili per la ricostruzione del volume d'affari del contribuente;
- effettuare controlli di carattere sussidiario per valutare l'attendibilità della dichiarazione ovvero la congruità di quanto accertato;
- valutare l'opportunità di integrare il controllo mediante indagini bancarie.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Il piano ha privilegiato, sui temi della fiscalità un approccio caratterizzato da un costante interscambio tra la Scuola e le necessità formative degli Uffici, alla luce degli sviluppi giurisprudenziali e delle modifiche legislative e interpretative. E' stato attivato un sistema di dialogo con gli Uffici per acquisire problematiche frequenti nel corso dell'attività operativa, sulle quali effettuare poi i necessari approfondimenti e costruire casi di studio di interesse generale. In questo modo, invece di appiattire la didattica a mera ripetizione delle norme, si è inteso riproporre il più possibile, nei loro aspetti generali, le situazioni che i funzionari devono affrontare negli Uffici.

L'esperienza risulta generalizzabile e trasferibile ove si intenda realizzare un intervento formativo rivolto ad una organizzazione pubblica "tecnica" di grandi dimensioni e ove si voglia privilegiare un approccio che valorizzi i modelli culturali, il ruolo, le identità professionali e specialistiche dei suoi componenti.

PAGINA BIANCA