

## 2. SCUOLA SUPERIORE DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

La Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze è la Scuola nazionale per la formazione del personale dell'Amministrazione economica e finanziaria.

Fondata nel 1957, fu intitolata all'Onorevole Ezio Vanoni, economista, studioso, ricercatore, padre della riforma tributaria nel 1951, nonché fervido sostenitore del ruolo della formazione.

Vanoni con grande lungimiranza aveva intuito il ruolo e l'importanza che la formazione riveste per la crescita e lo sviluppo di una moderna Pubblica Amministrazione.

Ad oggi la Scuola mantiene e potenzia la propria vocazione iniziale di centro di formazione specialistica, quale Vanoni l'aveva immaginata, e continua a coniugare l'approccio teorico-scientifico di alto profilo con le migliori esperienze pratico-applicative mutate dalla azione amministrativa sul campo.

La Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze progetta ed eroga corsi di Alta formazione coerenti con gli obiettivi e le strategie dell'Amministrazione economico-finanziaria, in attuazione delle direttive dell'Organo di indirizzo politico e secondo una pianificazione annuale delle proprie attività.

Svolge inoltre una funzione permanente di coordinamento e pianificazione delle esigenze formative delle diverse articolazioni del Ministero dell'economia e delle finanze. A domanda e su base convenzionale, progetta ed eroga attività formativa per il personale delle Agenzie fiscali, attraverso percorsi formativi funzionali alle esigenze specifiche dei committenti.

Accanto alla funzione primaria nel settore della formazione, la Scuola svolge anche compiti di ricerca nelle materie di interesse del Ministero dell'economia e delle finanze, quale luogo di dibattito, di riflessione e di incontro aperto al contributo di soggetti esterni all'Amministrazione, in particolare il mondo accademico, le associazioni professionali e di categoria, esperti e cultori delle materie.

In sintesi l'attività della Scuola, secondo la normativa vigente, è finalizzata a:

- formare, specializzare e aggiornare il personale dell'Amministrazione economica e finanziaria, delle Agenzie fiscali e degli Enti che operano nel settore della fiscalità;
- redigere studi e ricerche su temi di interesse del Ministero dell'economia e delle finanze;
- svolgere attività formative, divulgative e di ricerca anche per soggetti esterni all'Amministrazione sia italiani che esteri;

- curare la formazione e la preparazione di neolaureati e aspiranti all'accesso nel pubblico impiego, con l'obiettivo di stimolarne la cultura istituzionale e facilitarne l'ingresso nel mondo del lavoro.

Negli anni la missione istituzionale della Scuola si è arricchita in modo significativo, in linea con i compiti e le attività svolti dalle istituzioni omologhe dei diversi Paesi dell'Unione europea, con le quali sono stati attivati rapporti di collaborazione e scambio.

L'offerta formativa della Scuola di conseguenza si è arricchita e appare variegata quanto a contenuti e platea dei destinatari.

Può delinarsi una offerta formativa istituzionale "interna" rivolta al Ministero dell'economia e delle finanze e una offerta "esterna" destinata a clienti privilegiati, quali le Agenzie fiscali, o il personale di altre Amministrazioni centrali e locali.

La Scuola è inoltre disponibile a studiare, progettare e realizzare progetti specifici per altri soggetti, nel quadro delle attività su base convenzionale.

Si elencano di seguito le principali attività svolte dalla Scuola con carattere di continuità e in aggiunta a quelle istituzionali:

- a) eroga, su base convenzionale, formazione alle Pubbliche Amministrazioni diverse dal Ministero dell'economia e delle finanze sulla base dei loro bisogni e della loro tipologia;
- b) crea sinergie con il sistema universitario – italiano ed europeo – per agevolare lo scambio e l'integrazione delle conoscenze sotto il profilo delle tematiche affrontate, delle metodologie e delle modalità organizzative;
- c) attraverso le proprie sedi decentrate, sviluppa un'incisiva azione di diffusione sul territorio delle attività formative, assicurando il collegamento con le esigenze più strettamente locali ed instaurando stretti rapporti con le comunità territoriali;
- d) collabora con gli Ordini professionali – nazionali e locali – per una migliore comprensione, diffusione e applicazione delle politiche economiche e fiscali del Ministero dell'economia e delle finanze e delle Agenzie fiscali;
- e) eroga formazione destinata ai giovani neolaureati attivando a vasto raggio, anche in collaborazione con le Università, iniziative ad essi dedicate, quali tirocini formativi e di orientamento presso le proprie sedi.

In più di cinquant'anni di attività dedicata alla formazione, la Scuola ha perfezionato gli aspetti gestionali-organizzativi, che costituiscono il suo *know how* specifico e consolidato, ma ha anche elaborato una propria filosofia ed etica di intervento, che pone l'individuo e le sue aspettative al centro dell'intero processo di erogazione della formazione.

La Scuola attribuisce, infatti, particolare importanza alla soddisfazione del cliente, sia esso il singolo discente o l'Ente committente. Pone al centro della propria attività l'accoglienza, l'attenzione, l'ascolto e la rilevazione dei fabbisogni individuali, dedicando particolare attenzione a tutte le fasi del processo di erogazione della formazione, in modo particolare alle valutazioni espresse dagli utenti finali. A tal fine testa il livello di soddisfazione dell'utenza attraverso un continuo monitoraggio delle attività mirando alla qualità globale dei propri servizi.

A questo riguardo va ricordato che il sistema di gestione, come applicato e documentato, ha soddisfatto le condizioni necessarie per l'ottenimento della certificazione di qualità in conformità della norma UNI ISO 9001:2000, in relazione alla progettazione ed erogazione di servizi formativi, in aula e a distanza, per il personale dell'Amministrazione dell'economia e delle finanze, delle altre Amministrazioni pubbliche e di soggetti esterni, in materie aziendali, economiche, giuridiche e tributarie.

Analogamente ha ottenuto il Centro ricerche documentazione economico e tributaria, il cui sistema di gestione è stato dichiarato conforme alla norma UNI ISO 9001:2000.

L'assetto organizzativo e funzionale della Scuola è coerente con la missione e la filosofia sopra esposte e risulta così come di seguito descritto.

Il Rettore è il vertice e il rappresentante della Scuola, indirizza le attività istituzionali e ne ha la responsabilità sotto il profilo didattico e scientifico. È nominato con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.

Il Prorettore coadiuva il Rettore e lo sostituisce in caso di assenza o impedimento e svolge le funzioni delegate.

Il Rettore si avvale di un proprio ufficio di *staff*, l'Ufficio rettorato, il cui compito principale è quello di assistere il Rettore nell'esercizio delle sue funzioni e competenze.

Il Direttore amministrativo ha la responsabilità gestionale e amministrativa della Scuola e coordina l'attività dei seguenti uffici:

- ufficio risorse, che cura la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, svolge funzioni generali connesse all'amministrazione del personale, alle relazioni sindacali, alla formazione e sviluppo del personale della Scuola, all'organizzazione del lavoro, al governo dei sistemi informatici ed alla gestione della biblioteca;
- ufficio di contabilità e bilancio, che esercita le funzioni inerenti alla gestione della contabilità, alla predisposizione del bilancio e dei rendiconti nel rispetto delle norme del regolamento di organizzazione e funzionamento della Scuola;
- ufficio di supporto tecnico-amministrativo, che svolge funzioni di supporto generale ai Dipartimenti della Scuola per la organizzazione delle attività didattiche.

L'ufficio del Direttore amministrativo esercita sui predetti uffici il controllo di gestione anche mediante valutazione dei costi/rendimenti, verifica del conseguimento degli obiettivi operativi, dell'efficienza e l'economicità della gestione delle risorse.

Il Consiglio Direttivo, composto dal Rettore, che lo presiede, dal Prorettore, dal Direttore amministrativo e dai Capi dipartimento, valuta, su impulso del Rettore, le iniziative di maggior rilevanza e coordina le attività didattiche in funzione della programmazione e dell'utilizzo delle risorse.

L'impianto didattico-scientifico è strutturato in dipartimenti.

I dipartimenti concorrono alla organizzazione delle attività didattiche e di ricerca, attraverso proprie risorse umane e strumentali.

I Capi dipartimento, scelti tra i professori ordinari della Scuola, sono a capo di aree di ricerca omogenee e sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi di carattere didattico-scientifico, secondo gli indirizzi delineati dal Rettore.

Ad ogni dipartimento afferiscono i professori ed i ricercatori delle relative aree di competenza, i quali pianificano, progettano, programmano e svolgono le attività didattiche e scientifiche relative alle diverse aree.

Al momento la Scuola ha quattro dipartimenti:

- dipartimento delle scienze tributarie  
aree tematiche:
  - diritto tributario;
  - scienza delle finanze;
  - diritto processuale tributario.
- dipartimento delle scienze giuridiche  
aree tematiche:
  - scienze giuspubblicistiche;
  - scienze giusfinanziarie pubbliche;
  - scienze e servizi giuridici;
  - scienze processuali.
- dipartimento delle scienze economiche  
aree tematiche:
  - economia politica e politica economica;
  - statistica, scienze attuariali e finanziarie;
  - geopolitica economica;
  - diritto pubblico dell'economia;
  - contabilità pubblica.
- dipartimento delle scienze aziendali  
aree tematiche:
  - scienze e tecniche dell'Amministrazione pubblica;
  - utilizzazione e sviluppo delle risorse umane;
  - diritto del lavoro;
  - organizzazione aziendale;
  - comunicazione pubblica ed informatica.

Si osserva che il dipartimento delle scienze tributarie e il dipartimento delle scienze economiche sono specializzati in aree tematiche aderenti alle competenze del Ministero dell'economia e delle finanze, mentre il dipartimento delle scienze giuridiche e il dipartimento delle scienze aziendali hanno competenze trasversali.

Per la progettazione, pianificazione e realizzazione dei progetti di formazione, la Scuola ha adottato una specifica forma di organizzazione per matrice mista, caratterizzata da settori funzionali all'interno dei quali operano gruppi di progetto coordinati da un responsabile.

Questa organizzazione a struttura multi-dimensionale coniuga i vantaggi dell'organizzazione per funzioni e di quella per progetti, che possono essere così sintetizzati:

- elevata capacità di risposta grazie al coordinamento delle funzioni e l'evidenza degli obiettivi di progetto;

- miglioramento della qualificazione professionale all'interno di ciascun servizio grazie alla rotazione degli esperti sui diversi tipi di progetto;
- elaborazione e circolazione delle informazioni;
- forte vincolo sulle risorse.

La Scuola dispone di un Centro di ricerche di documentazione economica e finanziaria - CERDEF. Il Centro gestisce la banca dati del servizio di documentazione economica e tributaria, e può fornire, in tempo reale, tutta la documentazione vigente in materia economica e fiscale quanto a normativa, prassi, giurisprudenza e dottrina.

La Scuola dispone inoltre di una biblioteca altamente specializzata, il cui patrimonio attuale è costituito da circa 9.000 volumi, da 230 abbonamenti a riviste e gazzette ufficiali.

La Scuola si articola in una sede centrale e cinque sedi esterne (Bari, Bologna, Milano, Palermo e Torino).

La sede centrale è situata in Roma, via Maresciallo Caviglia n. 24.

La Scuola dispone di un immobile di rappresentanza, situato in via della Luce n. 35, nel quale hanno sede il CERDEF, la biblioteca e alcune aule.

## L'OFFERTA FORMATIVA IN CIFRE

Nell'anno 2008 sono state realizzate 1.071 azioni formative pari a 4.103 giornate e 27.894 ore di docenza rivolte a 21.632 unità, secondo la tabella che precede.

Si segnala che la formazione "alta" comprende i progetti speciali, quali i *master*, la formazione manageriale, i convegni e seminari. Questi prodotti rappresentano l'eccellenza della offerta formativa sotto il profilo della innovazione, della qualità e della rispondenza ad obiettivi strategici.

**Tabella 1 - L'OFFERTA FORMATIVA IN CIFRE**

TIPOLOGIA DI OFFERTA	EDIZIONI	GIORNATE	ORE DOCENZA	N. PARTECIPANTI	ORE FORMAZIONE
Offerta interna	433	1.583	10.426	7.228	153.924
Offerta esterna	622	2208	15.409	13.865	344.193
Alta formazione	16	312	2.059	539	65.219
<b>Totali Generali</b>	<b>1.071</b>	<b>4.103</b>	<b>27.894</b>	<b>21.632</b>	<b>563.336</b>

## I PROGETTI SPECIALI DEL 2008

La Scuola ha realizzato particolari iniziative, anche sulla scorta di specifiche disposizioni normative, di portata innovativa e strategica.

Si segnalano in particolare il corso-concorso unitario per il reclutamento di dirigenti e funzionari e il progetto formativo *Made in Italy*, oltre ai *master* che da tempo concretizzano l'offerta formativa rivolta in prevalenza ad utenti esterni all'Amministrazione.

### **Il corso-concorso unitario per il reclutamento di dirigenti e funzionari**

Si è concluso nel 2008 il ciclo di attività connesse all'attivazione e allo svolgimento dello speciale corso-concorso pubblico unitario, previsto dalla legge 311/2004 (legge finanziaria 2005), per l'assunzione di dirigenti e funzionari nel Ministero dell'economia e delle finanze e nelle Agenzie fiscali.

Il corso-concorso si segnala per il suo carattere strategico e di assoluta novità nell'ambito delle politiche di reclutamento e selezione del personale del Ministero dell'economia e delle finanze. L'iniziativa, che non sostituisce le ordinarie forme di reclutamento, ha consentito per la prima volta al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali di predisporre e gestire in maniera autonoma, attraverso la Scuola, proprie procedure selettive di reclutamento, alle quali fanno seguito percorsi di formazione mirati, progettati sulle esigenze specifiche dell'Amministrazione economico-finanziaria.

Ciò analogamente a quanto avviene in altri Paesi dell'Unione europea che da tempo adottano questo modello di reclutamento attraverso il coinvolgimento delle proprie Scuole di formazione specializzate.

Il ciclo di attività formative nel corso del 2008 è stato caratterizzato da periodi di applicazione presso uffici nazionali e organizzazioni internazionali.

Queste attività sono state accompagnate da un monitoraggio continuo dei processi di apprendimento e delle attitudini dimostrate dai discenti.

Il percorso formativo, che nel suo complesso si è proposto di valorizzare le quattro variabili che caratterizzano la funzione dirigenziale – autonomia, responsabilità, competenza e fiducia – si è concluso con gli esami finali, svoltisi nel mese di luglio 2008.

Nel suo insieme il corso ha contribuito a costruire competenze specifiche e contestualmente a promuovere comportamenti adeguati.

### **Progetto di formazione linguistica**

È proseguito nell'anno 2008 il progetto di formazione in lingua inglese avviato nell'anno 2006.

Il progetto è rivolto al personale del Dipartimento per le politiche fiscali, del SecIT, dell'Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato, della Scuola e degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro.

Il programma formativo ha interessato circa 968 dipendenti, con diverso livello iniziale di conoscenza della lingua.

Sono stati organizzati percorsi di gruppo per classi omogenee di allievi, basati sul metodo di insegnamento tradizionale e frontale.

I corsi, estesi anche ai principianti assoluti (*early beginners*), prevedono per tutti gli allievi l'esame esterno per il rilascio della certificazione europea di conoscenza della lingua relativa al proprio livello.

Nel corso del 2008 sono stati progettati e introdotti nella programmazione della formazione linguistica corsi per piccoli gruppi selezionati di partecipanti, con un buon livello di base di conoscenza della lingua, al fine di sviluppare competenze specifiche in *public speaking* e *writing skills*.

### **Il progetto formativo *Made in Italy***

Una normativa specifica, contenuta nella legge finanziaria 2005, ha assegnato alla Scuola il compito di sviluppare attività di supporto formativo e scientifico per la diffusione del *Made in Italy*, per la promozione e la valorizzazione del prodotto italiano all'estero e il sostegno alla competitività delle nostre aziende sui mercati internazionali.

In questo ambito, nell'anno 2008 sono state realizzate iniziative formative rivolte a completare e proseguire il programma di attività avviate negli anni precedenti.

Tra queste, in particolare, si segnala il progetto Sistema Italia, volto allo scambio culturale e formativo tra la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze e la Scuola Centrale del Partito Comunista della Repubblica Popolare Cinese (SPCC).

Il programma, nel suo complesso, ha lo scopo di delineare lo scenario storico, artistico e culturale in cui si muovono la società e le Istituzioni italiane, nonché di fornire un'ampia ricognizione del panorama normativo dell'ordinamento della Repubblica, con una particolare attenzione per il modello organizzativo della Pubblica Amministrazione.

In questo ambito sono stati organizzati percorsi formativi a carattere modulare, disegnati per incontrare le esigenze specifiche di allievi provenienti da Amministrazioni della Repubblica Popolare Cinese.

### **I *master***

La Scuola da tempo organizza percorsi di alta formazione aperti alla partecipazione di dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, neolaureati e professionisti. I *master* propongono un percorso di specializzazione altamente qualificato sotto il profilo delle docenze, dei programmi e delle metodologie per coloro che intendono acquisire e sviluppare capacità professionali di alto livello, siano essi funzionari e dirigenti dello Stato, giovani o professionisti.

La Scuola investe importanti risorse in questo filone di attività, ritenendo importante contribuire al rinnovamento delle Pubbliche Amministrazioni, allo sviluppo del Paese e alla sua competitività attraverso la formazione di figure professionali in grado di dare risposte adeguate ai processi di trasformazione della società e del mondo del lavoro.

Tra le iniziative più rilevanti si segnalano:

- *Master* in pianificazione tributaria internazionale.  
Organizzato in collaborazione con la Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Dipartimento di teoria dello Stato, è stato finalizzato a formare figure professionali specializzate nella pianificazione tributaria delle operazioni economiche e finanziarie internazionali, in grado di riportare e applicare le competenze acquisite.
- *Master* in diritto tributario “Ezio Vanoni”.  
Il *master* si propone l’obiettivo di formare esperti fiscali, promuovendo la formazione di competenze altamente specialistiche. In particolare approfondisce i principi generali della scienza delle finanze e del sistema tributario, la disciplina delle imposte sui redditi, dell’IVA e delle altre imposte indirette, delle imposte locali e dei tributi doganali. Sono previsti approfondimenti specifici in tema di accertamento e poteri di indagine dell’Amministrazione finanziaria nonché sul contenzioso tributario. Vengono esaminati, oltre agli aspetti internazionali del reddito di impresa e dell’IVA, le principali problematiche in materia di diritto tributario internazionale e comunitario.  
Il programma e le modalità di svolgimento del *master* sono stati predisposti tenendo conto delle esigenze e delle proposte rappresentate dall’Ordine dei dottori commercialisti di Roma e dal Collegio dei ragionieri commercialisti di Roma, che collaborano al raggiungimento delle finalità del *master* e alla diffusione dell’iniziativa presso i loro iscritti.
- *Master* in economia dei tributi.  
Il *master* ha l’obiettivo di offrire ai partecipanti un approfondimento dell’analisi economica dei tributi, con riferimento all’esperienza sia a livello nazionale che internazionale. Al fine di fornire gli strumenti necessari all’analisi applicata, una parte del corso viene dedicata all’illustrazione delle principali fonti statistiche e normative, tra cui i provvedimenti adottati in sede comunitaria, essenziali per la disciplina del nostro sistema tributario.
- *Master* in econometria applicata.  
Il *master* intende fornire le conoscenze degli elementi teorici dell’analisi econometrica di base e avanzata, nonché le conoscenze per svolgere analisi applicate, con particolare riferimento all’econometria delle serie storiche, alle tecniche di previsione macroeconomica, alla microeconometria, all’analisi non parametrica e all’econometria spaziale. A tale fine, il corso si propone anche di fare acquisire ai partecipanti una buona padronanza nell’utilizzo di alcuni tra i più diffusi *software* per l’analisi econometrica.
- *Master* in finanza pubblica.  
Il *master* intende offrire un approfondimento dello studio delle forme attraverso cui si realizza l’intervento pubblico nella sfera sociale ed economica. Vengono in particolare esaminati i principali interventi sul lato della spesa (sanità, previdenza, assistenza, istruzione, spesa per il personale, contributi alle imprese, investimenti, ecc.) e sul lato delle entrate (tributarie e non). Sono inoltre approfondite le ragioni economiche su cui si fonda la suddivisione delle responsabilità e competenze tra i diversi livelli di Governo. Vengono anche esaminate le principali questioni connesse ai saldi di bilancio e al debito pubblico, alle privatizzazioni e alle cartolarizzazioni.
- Il programma straordinario di qualificazione e formazione sul catasto.  
Il legislatore ha affidato alla Scuola la realizzazione di un programma straordinario di qualificazione continua e ricorrente e di formazione mirata e specialistica del personale dell’Amministrazione finanziaria e delle Agenzie fiscali per il contrasto dei feno-

meni di elusione fiscale e di tutela della fede pubblica, con riferimento al divieto di utilizzazione illecita dei documenti, dei dati e delle informazioni catastali e ipotecarie.

I corsi hanno fornito una conoscenza della normativa di settore, dei dati catastali ed ipotecari estrapolati dagli archivi e dai pubblici registri immobiliari, nonché della struttura, delle funzioni e dei servizi resi dall'Agenzia del territorio.

## LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Come si è accennato, la Scuola annette particolare importanza alla valutazione delle proprie attività da parte dei beneficiari finali.

Attraverso questionari di gradimento compilati dagli allievi al termine di ogni iniziativa formativa, viene rilevato il grado di soddisfazione relativo al valore aggiunto fornito dal corso, al raggiungimento degli obiettivi, alla accuratezza della progettazione, alla organizzazione e alla logistica.

La rilevazione annuale della *customer satisfaction*, relativa al 2008, è stata svolta con interviste condotte con il metodo CATI (*computer-assisted telephone interviewing*), rivolte ad un campione di committenti dei servizi Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze.

All'interno del questionario sono state rilevate informazioni relative a:

- organizzazione di appartenenza dell'intervistato;
- ruolo ricoperto;
- frequenza di utilizzo dei servizi formativi;
- dipartimento formativo competente.

Sulla soddisfazione dei servizi formativi della Scuola nel loro complesso, il voto medio complessivo espresso dai clienti/committenti dei servizi in questione è stato pari a 4,03, misurato su una scala di misurazione da 1 a 5. L'82% dei clienti/committenti ha espresso un voto pari o superiore a 4; considerando anche chi ha valutato almeno sufficiente il servizio (voto pari o superiore a 3), si arriva a comprendere il 97% dei clienti/committenti.

Rispetto ai dati rilevati nel biennio passato si riscontra un ulteriore miglioramento.

Nel 2008 è stato avviato un progetto denominato "Valutazione dell'impatto della formazione erogata dalla Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze: metodologia e strumenti", che si avvale delle competenze specifiche del Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni (MIPA), e che si pone i seguenti obiettivi di fondo:

- procedere ad una riflessione metodologica per favorire un ripensamento in chiave migliorativa dei processi di programmazione, progettazione e realizzazione dell'attività formativa;
- ottimizzare il sistema di valutazione della formazione utilizzato dalla Scuola, con particolare riferimento all'analisi dell'impatto organizzativo.

Il progetto prevede una sperimentazione presso la Direzione regionale Lazio dell'Agenzia delle Entrate, dalla quale dovranno desumersi procedure e metodologie che possano trovare un'applicazione, con i dovuti adattamenti, anche verso altri clienti della Scuola. Di conseguenza, il modello, come ripensato in seguito alla sperimentazione, sarà sistematizzato in apposita manualistica (linee-guida), con la descrizione dei relativi strumenti e procedure da utilizzare.