

**Delibera n. 272
Roma, 18 giugno 2015
IL COMITATO DI GESTIONE**

Nella riunione odierna con la partecipazione del Direttore dell' Agenzia Dott. Giuseppe Peleggi, che lo presiede, e dei componenti del Comitato Dott. Giuseppe Chiné e Dott. Mario Vittorio Mancini;

presenti per il Collegio dei revisori dei conti il Dott. Eduardo Petroli, Presidente del Collegio, il Dott. Mario Picardi e la Dott.ssa Federica Silvestri, membri effettivi del Collegio;

visto l'art. 7 comma 1, dello Statuto dell' Agenzia delle dogane, il quale dispone che il Comitato di Gestione, su proposta del Direttore, delibera, tra l'altro sui piani aziendali;

vista l'informativa resa alle organizzazioni sindacali in data 24 aprile 2015;

su proposta del Direttore;

DELIBERA

di approvare il Piano strategico triennale della formazione 2015-2017, Piano annuale 2015, redatto secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

I Componenti

Giuseppe Chiné

Mario Vittorio Mancini

Il Presidente

Giuseppe Peleggi



**AGENZIA DELLE DOGANE
E DEI MONOPOLI**

Piano strategico triennale della formazione 2015-2017 Piano annuale 2015

Direzione centrale personale e organizzazione

Ufficio formazione e pari opportunità

Sommario

CAPITOLO 1	Il Piano strategico triennale della formazione 2015-2017.....	3
1.1	La strategia triennale.....	3
1.2	– Il contenimento della spesa.....	4
1.3	- La pianificazione triennale delle attività formative	7
1.4	– Iniziative ai sensi della Direttiva del 23 maggio 2007 emanata dal Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e dal Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità recante “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche”.....	9
CAPITOLO 2	- Il Piano annuale 2015	10
2.1	- L'impostazione.....	10
2.2	– Le risorse finanziarie.....	11
2.3	– Le iniziative di particolare rilievo per l'area Dogane - 2015	12
2.4	– Le iniziative di particolare rilievo per l'area monopoli - 2015.....	14
2.5	– La valutazione dell'attività formativa.....	14
2.6	– I partner formativi.....	15

CAPITOLO 1 Il Piano strategico triennale della formazione 2015-2017

1.1 La strategia triennale

Le attività formative per il triennio 2015-2017 vengono pianificate con attenzione innanzitutto ai fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa, mentre diviene viepiù difficile ispirarsi a un esercizio preliminare di previsione con riferimento ad alcuni elementi di scenario e alle dinamiche organizzative interne. Rispetto agli anni passati ulteriori elementi di incertezza si sono aggiunti a caratterizzare lo scenario. In particolare, sono diventate di ancora più difficile previsione le variabili connesse agli ingressi di personale, alla luce della recente dinamica normativa che ha in parte sottratto all'Agenzia anche il controllo delle leve della mobilità dall'esterno. Per quanto riguarda le dinamiche organizzative, assestata entro la fine del 2015 la prima fase di razionalizzazione della macro struttura organizzativa, dovrà necessariamente aprirsi – anche sulla base delle norme che ora la rendono possibile – una fase di più stretta integrazione delle due aree di attività, a sua volta foriera, con tutta probabilità, di ulteriori rivisitazioni delle strutture di vertice. Ma si tratta di materia su cui solo nel corso del 2015 l'Agenzia potrà aprire una fattiva riflessione e assumere le determinazioni conseguenti.

Rimane, quindi, l'attenzione costante ad accompagnare il processo di razionalizzazione organizzativa avviato a seguito dell'incorporazione dell'ex AAMS, anche se non possono ancora prendersi in considerazione le conseguenze di una ulteriore revisione dell'organizzazione che sarà probabilmente impostata nei prossimi mesi. Rimangono ferme, inoltre, alcune scelte effettuate negli ultimi anni: accrescere a tutti i livelli la cultura della valutazione; sostenere l'impegno dell'Agenzia in vista dell'"Expò 2015"; la necessità di orientare la formazione di base e specialistica anche al fine di rendere sostenibile la rotazione del personale (soprattutto quando ritenuta opportuna al fine di ridurre i rischi di corruzione).

Si confermerà per il 2015 l'impegno a incrementare la qualità della formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività (che ha consentito sin qui di conseguire

significative economie). In coerenza con tale ultimo impegno, è stata rivista la gestione delle attività formative nell'ambito dell'area monopoli. In passato la formazione del personale dei monopoli era organizzata in modo accentrato. Si applicherà anche all'area monopoli, ove possibile e per specifici corsi ad ampia diffusione, la tecnica della formazione a cascata al fine di ridurre gli spostamenti sul territorio.

Per migliorare la qualità della formazione si è agito, sin qui, soprattutto sul primo momento, quello della pianificazione. Da molti anni, la bozza di piano viene esaminata da un gruppo di lavoro nella cui composizione prevalgono i dirigenti e i funzionari di formazione tecnica che non hanno in alcun modo partecipato alla fase di elaborazione del piano. Questo vaglio "esterno" consente di mettere a punto una proposta formativa al riparo dai rischi di autoreferenzialità del "settore specializzato nella formazione". Il risultato è generalmente un piano più razionale, in cui si minimizzano duplicazioni e ridondanze. Già per questa via si ritiene di aver contribuito a innalzare la qualità della formazione e a migliorarne l'efficacia oltre che a ridurre molto fortemente i costi. Si ritiene tuttavia che avviare una valutazione più specifica dell'efficacia dell'attività formativa può contribuire a conseguire ulteriori progressi. Alla verifica *ex ante*, strumentale ad affinare la fase della pianificazione, si affiancheranno quindi opportune verifiche *ex post*, al fine di valutare l'effettivo impatto dell'attività formativa sulle attività e sull'organizzazione. In particolare, attesa l'importanza attribuita negli ultimi anni ai tassi di rotazione del personale e, più in generale, il rilievo che assume sempre (anche nella prospettiva di una più stretta integrazione tra le due aree di attività) la duttilità del personale, attraverso opportuni indicatori si monitorerà il contributo fornito dalla formazione sul versante della maggiore versatilità del personale.

Proseguirà la rivisitazione della formazione *e-learning*, nel corso del 2014 è stata rivista la modalità di erogazione, al fine di innalzare il livello qualitativo dei singoli percorsi formativi; nel corso del 2015 saranno introdotti in via sperimentale specifici indicatori sulla formazione *e-learning* tendenti a misurare in modo più efficace i livelli di prestazione.

1.2 – Il contenimento della spesa

Nel quinquennio 2009-2014 l'Agenzia, relativamente all'area dogane, ha progressivamente ridotto (di circa il 60%) le spese per "Docenza", seguendo il percorso di razionalizzazione e contenimento dei costi già intrapreso dal 2008.

Il costo orario della formazione tradizionale¹ - pari a euro 3,40 nel 2009 - a partire dal 2011 si è attestato sotto i 2,5 euro (figura 1). Tale costo orario nel 2014 è pari a 1,90 euro, il 18 per cento in meno rispetto al 2013 e il 44 per cento in meno rispetto al 2009.

Figura 1 Serie storica dei costi per attività formative – area dogane

	Anno						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Budget 2015
Costo complessivo - Formazione	€ 871.278	€ 666.778	€ 424.770	€ 357.447	€ 354.775	€ 282.328	€ 347.137
<i>docenza interna</i>	€ 275.147	€ 228.370	€ 171.818	€ 142.262	€ 169.560	€ 110.130	€ 157.100
<i>docenza esterna</i>	€ 596.131	€ 438.408	€ 252.952	€ 215.185	€ 185.215	€ 172.198	€ 190.037
Variazione % costo complessivo rispetto al 2009		-23%	-51%	-59%	-59%	-68%	-60%
Ore complessive	357.056	366.907	301.772	235.750	205.694	208.978	191.455
<i>tradizionale (seminari - aula)</i>	256.471	254.621	175.825	145.831	152.916	148.377	158.931
<i>e-learning</i>	100.585	112.286	125.947	89.918	52.778	60.601	32.524
Variazione % ore rispetto al 2009		3%	-15%	-34%	-42%	-43%	-37%
Variazione % ore e-learning rispetto al 2009		12%	25%	-11%	-48%	-46%	-74%
Costo orario formazione complessiva	2,44	1,82	1,41	1,52	1,72	1,35	1,81
Costo orario formazione tradizionale	3,40	2,62	2,42	2,45	2,32	1,90	2,18
Variazione % costo orario formazione tradizionale rispetto al 2009		-23%	-29%	-28%	-32%	-44%	-36%

Oltre alle misure già adottate negli anni passati (la quasi generalizzata eliminazione della figura dell'assistente e l'eliminazione del costo aggiuntivo connesso all'attività di tutoraggio nei corsi erogati in modalità *e-learning*) si è continuato a favorire l'impiego della docenza interna (il compenso è previsto in misura inferiore rispetto alla docenza esterna, non è previsto affatto nei casi di docenza svolta da dirigenti, e non era parimenti previsto per i funzionari incaricati di mansioni dirigenziali).

La contrazione della spesa complessiva non si spiega quindi soltanto con gli interventi di razionalizzazione (connessi soprattutto a una migliore pianificazione) ma anche con la riduzione del costo orario della formazione in aula.

Dal mese di gennaio 2014 è stato inoltre ridotto il compenso orario² per la docenza interna: la diminuzione del costo orario medio nel 2014 rispetto al 2013 è dovuta per

¹ Al netto delle ore di formazione *e-learning*.

² La riduzione dei costi è conseguenza sia della riduzione del compenso orario che è passato da 40 euro l'ora a 30 euro l'ora (dal 17 gennaio 2014),

l'87% alla riduzione del costo orario di docenza e per il restante 13% all'aumento delle docenze svolte a titolo gratuito³.

Anche nel contenimento delle spese di missione per formazione - di cui si rappresenta la serie storica nella figura 2 – si è profuso un notevole impegno.

Figura 2 Serie storica delle spese di missione per formazione – area dogane

	Anno						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Budget 2015
Missioni per formazione	€ 1.860.233	€ 2.157.105	€ 1.470.066	€ 1.554.788	€ 1.226.996	€ 1.316.949	€ 1.127.321
Variazione % rispetto al 2009		16%	-21%	-16%	-34%	-29%	-39%

I risparmi derivanti dalle politiche di decentramento attuate dal 2008 sono risultati al di sotto delle aspettative. È stato allora avviato dal 2011 un processo di analisi e monitoraggio al fine di individuare le leve gestionali su cui agire per abbattere in modo più incisivo tali spese. Per poter disporre delle necessarie informazioni è stato introdotto il Codice Unico Edizione (C.U.E.). Dal 1° gennaio 2012, per poter procedere alla liquidazione delle missioni per formazione le strutture territoriali sono tenute a inserire nel sistema di pagamento il codice associato all'edizione formativa. Ciò consente di conoscere il dettaglio delle spese di missione per singola attività formativa e, allo stesso tempo, rende difficile realizzare attività formative non autorizzate. Considerata la vasta ed eterogenea normativa sul trattamento di missione, si è ritenuto inoltre di predisporre una circolare esplicativa che - recependo le disposizioni recate nei diversi testi di legge - disciplinasse in modo organico la materia. È stato istituito altresì un monitoraggio trimestrale sulle spese sostenute e sono state fornite indicazioni alle strutture territoriali in merito al contenimento dei costi di missione. Tale processo di analisi e monitoraggio della spesa ha iniziato a dare buoni risultati già dal 2011. Nell'anno 2014 rispetto all'anno 2009 le spese complessive si sono ridotte del 29 per cento.

Nel 2014 è stata condotta uno studio finalizzato alla definizione dei "costi standard" di missione per formazione. Tale attività di analisi è propedeutica all'individuazione di

³ Per isolare l'effetto legato all'aumento delle docenze a titolo gratuito nella stessa tabella è stata effettuata una simulazione considerando per il 2014 un costo orario per l'attività di docenza pari a € 40,00. Si evidenzia una diminuzione del costo orario medio, determinata dal solo fattore "aumento docenze gratuite" che passa da € 37,75 del 2013 ad € 34,46 del 2014.

ulteriori margini di miglioramento nella gestione e all'introduzione negli anni successivi di un indicatore quantitativo sui costi di missione per formazione.

Limitatamente all'area dogane, sarà consolidato il livello di delocalizzazione già conseguito nei trascorsi esercizi (92 per cento nel 2014), in ragione dell'esigenza di contenere le necessità di spostamento del personale. Per le stesse ragioni verrà privilegiata la cosiddetta "formazione a cascata" (preceduta dai corsi per formatori svolti al centro) oppure, ove possibile, verrà assicurata la presenza dei docenti presso le sedi territoriali.

1.3 - La pianificazione triennale delle attività formative

Si conferma, rispetto al documento di pianificazione triennale 2014-2016, il ruolo centrale delle iniziative formative relative all'area di intervento "specialistica".

Le iniziative ritenute necessarie ai sensi della legge 190/2012 e incluse nel Piano anticorruzione dell'Agenzia - incentrate sul nuovo codice di comportamento - verranno svolte nell'arco dell'intero triennio di riferimento al fine di "raggiungere" tutto il personale dell'Agenzia. In particolare, nella "formazione di base" sono state inserite iniziative di livello generale rivolte a tutti i dipendenti con l'obiettivo di aggiornamento sui temi dell'etica e dell'anticorruzione. Nella linea formativa "prevenzione e contrasto alla corruzione - specialistica" è stata ricompresa la formazione sulle attività dirette finalizzata a facilitare l'avvicendamento del personale impiegato nelle attività operative in coerenza con le iniziative previste nell'ambito del Piano anticorruzione. Nella "formazione manageriale" trovano posto le iniziative rivolte al responsabile della prevenzione e contrasto alla corruzione, ai dirigenti e ai funzionari chiave.

Per quanto riguarda la "formazione di base" è previsto un limitato numero di ore, nel 2015, per l'inserimento lavorativo in quanto l'effetto sull'attività formativa delle procedure di mobilità da attuarsi presumibilmente a fine 2015 e nel 2016 si registrerà negli anni successivi.

La programmazione relativa alle lingue straniere, da rivolgere rigorosamente al personale che opera a stretto contatto con gli organismi internazionali e con operatori esteri, più contenuta nel 2015 rispetto ai precedenti periodi di pianificazione, torna a crescere nel 2016 e 2017 per effetto dell'introduzione di corsi in modalità *e-learning*.

Nell'ambito della "formazione specialistica", i corsi compresi nella linea formativa delle attività dirette continueranno a essere svolti utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, considerato che le professionalità presenti in Agenzia rispondono perfettamente alle esigenze qualitative di tale linea formativa.

Il peso dei "processi di supporto" nel 2015 si attesta a circa il 27%, in considerazione dell'iniziativa formativa in modalità *e-learning* riguardante la valutazione del personale non dirigenziale rivolta a tutto il personale dell'Agenzia e dei corsi - rivolti ai chimici e agli ingegneri - finalizzati a soddisfare l'obbligo di "formazione continua" previsto dal decreto del Presidente della Repubblica del 137/2012.

Le ore di formazione dedicate alle innovazioni procedurali e tecnologiche nel 2015, continuano a mantenere un peso rilevante in virtù dell'estensione all'area monopoli dei sistemi già in uso all'area dogane (Self-service missioni, Oracle HR, Nuova gestione mobilità, Protocollo ASP).

L'informatica specialistica diminuisce in termini percentuali e assoluti rispetto alla precedente pianificazione (dalle 4.302 ore del 2014 alle 2.000 del 2015).

Le ore dedicate alla formazione manageriale sono in calo rispetto al 2014 (da 7.852 a 4.850) in relazione all'anticipazione operata nel precedente biennio di gran parte degli approfondimenti sulle novità normative riguardanti le tematiche della lotta alla corruzione (legge 190/2012). L'incremento delle ore per il 2016 è riferito alla formazione dei dirigenti che saranno presumibilmente assunti al termine delle procedure concorsuali in atto.

Nella figura 3 sono riportate le ore di formazione pianificate per il triennio 2015-2017, ripartite sulla base delle diverse aree di intervento e delle linee formative appena descritte.

Figura 3 - Pianificazione strategica per il triennio 2015-2017

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli						
Linea formativa	2015		2016		2017	
Formazione di base	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Inserimento Lavorativo	280	0,12%	2.000	0,85%	2.800	1,20%
Lingue Straniere	18.000	7,65%	27.000	11,42%	28.000	11,96%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Base	10.391	4,42%	8.000	3,38%	3.500	1,49%
Totale	28.671	12,19%	37.000	15,64%	34.300	14,65%
Formazione specialistica	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Attività Dirette	102.422	43,55%	95.000	40,17%	96.000	40,99%
Processi di Supporto	63.055	26,81%	55.000	23,26%	60.000	25,62%
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	18.637	7,92%	24.000	10,15%	23.000	9,82%
Informatica Specialistica	2.000	0,85%	2.000	0,85%	2.500	1,07%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Specialistica	15.540	6,61%	16.500	6,98%	14.000	5,98%
Totale	201.654	85,75%	192.500	81,40%	195.500	83,48%
Formazione Manageriale	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Formazione manageriale - dirigenti, reggenti, funzionari chiave	2.617	1,11%	4.500	1,90%	2.400	1,02%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Manageriale	2.233	0,95%	2.500	1,06%	2.000	0,85%
Totale	4.850	2,06%	7.000	2,96%	4.400	1,88%
Totale complessivo	235.175	100,00%	236.500	100,00%	234.200	100,00%

Per specifici corsi riguardanti l'anticorruzione si ricorrerà anche alle opportunità di formazione proposte dal Scuola Nazionale dell'Amministrazione che organizza iniziative formative su tematiche di interesse trasversale per le pubbliche amministrazioni (alcune dei quali anche a titolo gratuito). La partecipazione del personale a tali iniziative sarà valutata di volta in volta avendo cura di individuare le professionalità più idonee in relazione alla preparazione culturale e alle mansioni svolte all'interno della struttura di appartenenza.

1.4 – Iniziative ai sensi della Direttiva del 23 maggio 2007 emanata dal Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e dal Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità recante "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche"

La pianificazione delle attività formative ha tenuto conto anche della bozza del "Piano triennale delle azioni positive per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne 2015-2017" dell'Agenzia promuovendo le seguenti iniziative:

- aggiornamento del corso in modalità *e-learning*, già avviato nel corso dell'anno 2011 e protratto per tutto il 2012, sulla normativa a tutela delle pari opportunità;
- realizzazione, nel caso di rientro in servizio dopo un esteso periodo di assenza, per maternità o per malattia, su richiesta degli interessati, di apposite iniziative formative ai fini dell'aggiornamento in merito ai recenti cambiamenti procedurali e normativi mediante attività di affiancamento e/o la fornitura di specifico materiale didattico.

A fine 2014 sono state consuntivate per l'area dogane complessivamente 253.880 ore di formazione, che sulla base di una consistenza del personale al 31 dicembre 2014 pari a 11.502 unità, corrispondono a un numero di ore pro-capite pari a 22 (risultato atteso "tra 20 e 24 ore pro-capite"). Se si analizzano le ore pro-capite distinte per genere e posizione economica (figura 4) non si registrano rilevanti differenze di genere. Il divario nelle ore di formazione pro capite supera di poco l'unità: 22,6 per i maschi contro 21,45 per le femmine.

Figura 4 - Distribuzione territoriale delle ore di formazione fruita per genere e inquadramento giuridico – anno 2014

QUALIFICA	Personale in organico al 31/12/2014			Ore annue			Ore annue pro capite		
	M	F	Totale	M	F	Totale	M	F	Totale
Dirigente	103	42	145	2.524	1.166	3.690	24,50	27,76	25,45
Terza Area	3.192	2.497	5.689	93.498	71.227	164.725	29,29	28,53	28,96
Seconda Area	2.803	2.671	5.474	43.672	40.138	83.810	15,58	15,03	15,31
Prima Area	119	75	194	801	855	1.656	6,73	11,40	8,54
Totale	6.217	5.285	11.502	140.494	113.386	253.880	22,60	21,45	22,07

CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2015

2.1 - L'impostazione

Nel Piano annuale vengono indicate le tematiche che saranno trattate nel corso del 2015, la platea dei discenti, le ore di formazione previste e il budget disponibile. Il Piano operativo, predisposto in coerenza con il Piano annuale per guidare la fase attuativa, definisce in modo dettagliato le caratteristiche dei singoli corsi e mette in evidenza, per ciascuno di essi, il numero, gli obiettivi e i contenuti, le strutture proponenti, le sedi di svolgimento, la durata, le edizioni e, infine, il tipo di docenza e il relativo costo.

La predisposizione del Piano annuale – e del relativo Piano operativo – è stata avviata, come di consueto, con la rilevazione del fabbisogno formativo presso le strutture centrali e

presso le direzioni territoriali. Le esigenze rappresentate sono state quindi sottoposte a un'analisi di validità, coerenza, fattibilità e opportunità.

Predisposta una prima bozza del Piano, il Direttore del Personale ha coordinato il gruppo di lavoro incaricato di esaminarne l'impianto generale e di vagliare le singole iniziative sulla base delle priorità strategiche, delle esigenze amministrative/operative e degli obiettivi inseriti in Convenzione. Costituito da direttori centrali e interregionali, da responsabili di uffici dirigenziali centrali e territoriali e alcuni funzionari, esperti nelle materie tecniche il gruppo è stato coordinato dal Direttore centrale del personale dell'Agenzia.

Il Piano annuale 2015 prevede a livello consolidato di Agenzia un totale di ore formazione pari a **235.175**, a fronte delle **240.792** programmate nel 2014 (sommando il dato dogane con quello monopoli).

Considerato che la consistenza media del personale prevista per il 2015 è pari a 11.414 unità, si prevede di erogare un numero di **ore di formazione medie pro-capite pari a 20,60 (risultato atteso 20-24)**.

2.2 – Le risorse finanziarie

Per il 2015 è stato indicato un fabbisogno inferiore a quello pianificato per il precedente anno (circa 350.000 euro per l'area dogane e circa 80.000 euro per l'area monopoli). La diminuzione del 14 per cento rispetto al fabbisogno pianificato per il 2014 è da attribuire alla riduzione del compenso orario per la docenza interna. La stima del fabbisogno finanziario, in via prudenziale, non è stata ulteriormente ridotta a causa dell'incertezza relativa al costo della formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nonché alla possibilità che incarichi di docenza già attribuiti a titolo gratuito ai "reggenti" siano attribuiti a pagamento a funzionari chiave.

Sono stati presi in considerazione diversi corsi specialistici proposti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione e rivolti a un numero limitato di partecipanti. Ciò consente di professionalizzare i funzionari chiave, opportunamente selezionati, su temi specifici d'interesse trasversale.

Nelle tabelle seguenti sono indicate le risorse finanziarie necessarie, distinte per linea formativa. Ulteriori progetti formativi potranno essere finanziati attraverso l'utilizzo di fondi europei e/o nazionali.

Figura 5 Piano operativo 2015 per Linee Formative – Area Dogane

Linea formativa	Ore fruibili	%	Costi docenza
Attività Dirette	86.987	45,43%	€ 103.790,00
Formazione Manageriale	2.457	1,28%	€ 13.067,00
Informatica Specialistica	2.000	1,04%	€ 0,00
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	15.499	8,10%	€ 18.480,00
Inserimento Lavorativo	280	0,15%	€ 0,00
Lingue Straniere	16.000	8,36%	€ 63.850,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Base	6.591	3,44%	€ 1.260,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Manageriale	1.785	0,93%	€ 16.800,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Specialistica	15.540	8,12%	€ 13.860,00
Processi di Supporto	44.316	23,15%	€ 106.030,00
Totale	191.455	100,00%	€ 337.137,00

Figura 6 Piano operativo 2015 per Linee Formative – Area Monopoli

Linea formativa	Ore fruibili	%	Costi docenza
Attività Dirette	15.435	35,30%	€ 16.670,00
Formazione Manageriale	160	0,37%	€ 11.400,00
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	3.138	7,18%	€ 210,00
Lingue Straniere	2.000	4,57%	€ 11.000,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Base	3.800	8,69%	€ 0,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Manageriale	448	1,02%	€ 2.800,00
Processi di Supporto	18.739	42,86%	€ 35.850,00
Totale	43.720	100,00%	€ 77.930,00

2.3 – Le iniziative di particolare rilievo per l'area Dogane - 2015

Tra le attività previste nel Piano operativo di riferimento, che maggiormente si distinguono in ragione delle scelte strategiche effettuate, si segnalano i corsi di seguito indicati.

- "Correlazione tra flussi merceologici a rischio e flussi finanziari sospetti" iniziativa che verrà organizzata insieme alla Direzione antimafia della Banca d'Italia che consentirà un'analisi degli aspetti valutari e finanziari legati al fenomeno del riciclaggio;
- "La gestione dei processi nei casi investigativi promossi dall'Olaf" per fornire gli indirizzi metodologici circa la corretta gestione delle comunicazioni AM dell'OLAF

(INF AM) da parte degli uffici doganali e la corretta conduzione delle attività di supervisione e controllo da parte delle Direzioni;

- “Attività e controllo passeggeri per EXPO 2015” finalizzato a illustrare le metodologie di accertamento di illeciti valutari, di controllo dei passeggeri, delle dichiarazioni valutarie, oltre alle procedure di rimborso IVA sui beni acquistati da acquirenti Extra UE e alla normativa di riferimento;
- “L'attività di certificazione doganale comunitaria” iniziativa programmata per illustrare le nuove disposizioni AEO previste dal Codice doganale dell'Unione e dalle disposizioni di attuazione del Codice ni AEO;
- “Il sistema informativo doganale” attività prevista “a cascata” con l’obiettivo di divulgare le attività cui attenersi per la corretta gestione dell’ asset informatico, delle stazioni doganali e del sistema informativo doganale anche in relazione alle problematiche connesse alla sicurezza e alla riservatezza dei dati;
- “Il processo civile telematico alla luce del D.L. 179/12 e successive modifiche e integrazioni” per una “esercitazione” all’utilizzo dei servizi telematici del portale Giustizia, per la consultazione del fascicolo telematico e del deposito telematico degli atti processuali;
- “Il danno erariale e la responsabilità amministrativa e penale dei dipendenti pubblici” formazione estesa a vari livelli di responsabilità e in particolare ai dirigenti responsabili di attività in settori definiti ad alto e medio rischio dal PTPC (verifiche doganali e accise, abbuoni, restituzioni e rimborsi doganali e accise);
- “Le metodologie di controllo nel settore delle accise con l'ausilio delle banche dati dell'Agenzia” per illustrare le tecniche di interrogazione delle banche dati dell'Agenzia e il servizio di monitoraggio degli e-AD;
- “Le responsabilità dirigenziali nella P.A.”;
- “La trasparenza amministrativa ai sensi del decreto legislativo n. 33 del 14 marzo 2013”;
- Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e dei dipendenti dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, previsto in modalità *e-learning*.

2.4 – Le iniziative di particolare rilievo per l'area monopoli - 2015

Il Piano comprende sia interventi di carattere generale diretti a tutto il personale, sia interventi specialistici, destinati solo a determinate figure professionali. Per quanto riguarda la formazione generale - nei settori giuridico, economico, tributario e aziendale – i corsi verranno realizzati per tutto il personale dell'Agenzia. La formazione specialistica, nel settore dei giochi e dei tabacchi, si avvarrà in misura maggiore di docenti interni (con ricadute anche in termini di contenimento delle spese).

In particolare si segnalano le seguenti iniziative formative:

- “Il sistema di distribuzione al dettaglio dei tabacchi lavorati, di cui al DM 21.02.2013, n.38” per fornire aggiornamenti giurisprudenziali e approfondimenti dei casi pratici alla luce delle intervenute circolari; il corso sarà organizzato in maniera capillare a seguito di un corso per formatori presso la sede centrale;
- “I controlli dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli nel settore dei tabacchi lavorati e dei succedanei, con particolare riferimento alle modalità di espletamento delle verifiche nei depositi” – anche in questo caso gli aggiornamenti e gli approfondimenti verranno analizzati e diffusi sul territorio attraverso la formazione “a cascata”;
- “Intelligence nel settore dei giochi” per aumentare la capacità di elaborazione delle informazioni raccolte ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco lecito;
- “Il controllo delle campagne pubblicitarie dei concessionari e comunicazione istituzionale”.

1.5 – La valutazione dell'attività formativa

Nel corso del 2015 saranno adottate opportune verifiche ex post, al fine di verificare l'effettivo impatto dell'attività formativa sulle attività e sull'organizzazione.

Saranno presi in considerazione i seguenti indicatori quali/quantitativi:

- numero di dipendenti messi in grado di curare nuovi compiti (nell'ambito delle funzioni svolte)/ sul totale dei dipendenti della struttura;
- numero di dipendenti messi in grado di prestare la propria opera in Uffici e ruoli diversi da quelli di appartenenza/ sul totale dei dipendenti;
- indicatori di performance della struttura influenzati da un approfondimento delle competenze;

Attraverso indicatori di questo tipo è possibile monitorare anche il contributo della formazione sul versante della maggiore versatilità del personale e, in definitiva, il contributo ad assicurare i desiderati tassi di rotazione anche ai fini della prevenzione della corruzione.

Sarà definita una scheda di verifica come strumento di valutazione di impatto del corso di formazione sull'attività lavorativa e sull'organizzazione. La scheda dovrà contenere informazioni tali da consentire una lettura di sintesi sulla base degli indicatori suddetti. I risultati desunti dalle schede saranno poi sintetizzati a livello di ciascuna Struttura di vertice dell'Agenzia.

2.6 – I partner formativi

La formazione riferita alle linee relative ai processi di supporto e manageriale - in particolare in campo giuridico, economico, tributario e aziendale - sarà affidata alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, in considerazione degli elevati standard qualitativi da sempre assicurati e in base a quanto previsto dal Decreto Legge 90/2014.

Come di consueto, per i corsi relativi alle attività di analisi dei laboratori chimici si ricorrerà a specifici istituti accreditati data l'alta specializzazione necessaria per attuare le iniziative formative in tale ambito.

Per la formazione dedicata alle lingue straniere saranno poste in essere le dovute procedure a evidenza pubblica per l'individuazione dei docenti o organismi cui affidare questa tipologia di attività. Sulla base delle precorse esperienze, questa Agenzia realizza consistenti economie ricorrendo a scuole esterne accreditate nell'ambito di circuiti

internazionali, adattando l'erogazione della formazione secondo modalità che non aggravano il servizio di istituto.