



**Delibera n. 320
Roma, 28 luglio 2016
IL COMITATO DI GESTIONE**

Nella riunione odierna con la partecipazione del Direttore dell' Agenzia Dr. Giuseppe Peleggi, che lo presiede, e dei componenti del Comitato Dr. Vieri Ceriani, Dr. Giuseppe Chinè, Dr. Giovanni Bocchi e Dott.ssa Maria Grazia Artibani;

presenti per il Collegio dei revisori dei conti il Dr. Giovanni Battista Lo Prejato e la Dott.ssa Giuseppa Puglisi, 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;

visto il Piano Strategico della formazione 2016-2018 predisposto dalla Direzione centrale personale e organizzazione per l'attuazione del Piano annuale 2016;

vista l'informativa resa alle organizzazioni sindacali in data 8 luglio 2016;

su proposta del Direttore

DELIBERA

di approvare il Piano strategico triennale della formazione 2016-2018, Piano annuale 2016, redatto secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

I Componenti

Vieri Ceriani

Giuseppe Chinè

Giovanni Bocchi

Maria Grazia Artibani

Il Presidente

Giuseppe Peleggi



**AGENZIA DELLE DOGANE
E DEI MONOPOLI**

Piano strategico triennale della formazione 2016-2018 Piano annuale 2016

Direzione centrale personale e organizzazione

Ufficio formazione e pari opportunità

Sommario

CAPITOLO 1 - Il Piano strategico triennale della formazione 2016-2018.....	3
1.1 La strategia triennale	3
1.2 – Il contenimento della spesa	5
1.3 – La valutazione dell’attività formativa	11
1.4 - La pianificazione triennale delle attività formative.....	12
1.5 – 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”	15
CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2016.....	16
2.1 - L’impostazione	16
2.2 – Le risorse finanziarie	17
2.3 – Le iniziative di particolare rilievo per l’area Dogane - 2016.....	17
2.4 – Le iniziative di particolare rilievo per l’area Monopoli - 2016.....	19
2.5 – I partner formativi	20

CAPITOLO 1 - Il Piano strategico triennale della formazione 2016-2018

1.1 La strategia triennale

Le attività formative per il triennio 2016-2018 sono state pianificate considerando innanzitutto i fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa, ferma restando l'attenzione ad accompagnare i processi di razionalizzazione organizzativa, ad accrescere a tutti i livelli una cultura della valutazione e a promuovere la fungibilità del personale nei diversi settori di attività (anche al fine di incrementare le possibilità di rotazione).

Completata ormai la fase di riorganizzazione dell'Agenzia orientata alla eliminazione delle duplicazioni e alla concentrazione di compiti analoghi e a vario titolo connessi, nel triennio si apre un orizzonte caratterizzato da una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane dovuta all'unificazione delle due sezioni del ruolo del personale, criticità che sembra di poter essere ormai superata nell'immediato futuro sulla base delle nuove possibilità aperte dalla normativa in vigore.

Al dischiudersi di una prospettiva per cui il personale impiegato nelle due aree di attività dell'Agenzia (dogane e monopoli) potrà essere occupato nell'una o nell'altra, i processi di razionalizzazione interna potrebbero liberare risorse da reimpiegarsi mediante lo sviluppo di percorsi formativi *ad hoc* altamente specializzati e mirati alla riqualificazione del personale.

Riguardo alle tematiche trattate, obiettivo formativo è quello di garantire la diffusione dei contenuti relativi al nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU), integralmente in vigore dal 1° maggio 2016¹. La portata quantitativa e qualitativa delle modifiche normative è tale da richiedere particolari *focus* nel corso dell'intero triennio.

Si conferma per il prossimo triennio 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, alla luce dell'esperienza maturata nell'attività di programmazione e degli interventi di razionalizzazione messi in atto nell'area dogane, verrà rivisitata la gestione delle attività formative dell'area monopoli, che in passato era

¹ Istituito dal Regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 9 ottobre 2013.

organizzata in modo accentrato. A tal fine è stata esaminata ogni fase del ciclo della formazione e contestualmente è stato avviato a livello territoriale un monitoraggio per individuare le strutture dei monopoli e delle dogane ove promuovere iniziative formative decentrate. Tale mappatura consentirà di organizzare, a livello locale, molteplici sessioni formative utilizzando la metodologia, l'organizzazione e gli strumenti già adottati per l'area dogane.

Si applicherà anche per l'area monopoli, ove possibile e per i corsi ad ampia diffusione, la tecnica della formazione a cascata al fine di ridurre lo spostamento del personale sul territorio. Sarà possibile inoltre per il personale in servizio presso gli uffici dei monopoli fruire, presso le sedi di erogazione dell'area dogane, delle iniziative formative dai contenuti di interesse trasversale.

Obiettivo di medio termine, sarà l'introduzione di sessioni di formazione di natura tecnica in modalità *training on the job*, tipologia ancora non utilizzata presso gli uffici periferici dell'area monopoli.

Nel corso degli anni gli obiettivi riguardanti la formazione sono stati sistematicamente modificati. Gli indicatori di risultato che miravano esclusivamente alla massimizzazione delle ore di formazione sono stati sostituiti da altri che delimitano in modo concreto i fabbisogni, valutano l'aderenza della fase attuativa rispetto a quella pianificata, favorendo nel contempo il contenimento dei costi.

Su questo versante sono stati raggiunti risultati importanti, atteso che la spesa per formazione si è dimezzata senza che la qualità ne risentisse, se non positivamente (vedi paragrafo 1.2). Gli obiettivi della formazione hanno continuato a essere presenti per qualche anno anche tra quelli incentivati ai sensi della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze. Solo di recente si è preso finalmente atto che la formazione rappresenta un'attività strumentale da ricondurre pienamente nell'ambito delle scelte autonome dell'Agenzia.

L'obiettivo sintetico della formazione, inserito nel Piano operativo, è espresso in termini di ore pro-capite² (18-22). È stato poi introdotto un nuovo indicatore che mira a valutare la corretta definizione dei fabbisogni formativi e quindi il grado di rispondenza della formazione realizzata rispetto a quella pianificata. Tale indicatore (percentuale della

² A una soglia minima da superare si è sostituito un intervallo di valori; come si è più volte convintamente affermato la formazione non deve essere massimizzata ma deve essere quella necessaria rispetto a fabbisogni identificati con cura: elaborato un piano si tratta di rispettarlo – entro un certo intervallo di confidenza – non già di conseguire risultati grandi a piacere.

formazione in aula programmata effettivamente realizzata) è calcolato facendo riferimento al numero di edizioni (dei corsi) da realizzare rispetto al numero di edizioni programmate. Negli anni si perseguirà un'evoluzione favorevole dal rapporto a partire da una soglia iniziale dell'80%.

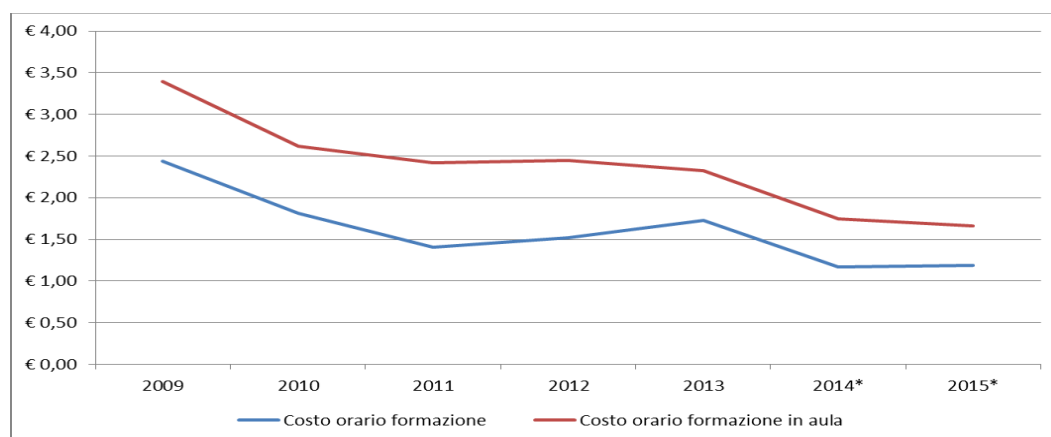
Inoltre verrà proseguita la valutazione dell'efficacia della formazione (vedi paragrafo 1.3), già introdotta nel 2015 limitatamente alla linea formativa riservata alla "prevenzione e contrasto alla corruzione", attraverso l'adozione di specifici indicatori quali/quantitativi atti a valutare *ex post* il grado di versatilità del personale ottenuto grazie ai percorsi formativi e l'effettivo impatto dell'attività formativa sull'organizzazione e sulle attività proprie dell'Agenzia.

Per quanto riguarda i costi di missione per la formazione, si ritiene di proseguire l'adozione dei costi standard (vedi paragrafo 1.2). Si prevede di introdurre a partire dal 2017 un indicatore quantitativo sui costi di missione per formazione.

1.2 – Il contenimento della spesa

A partire dall'anno 2008, pur non avendo vincoli specifici di spesa sulla voce formazione, l'Agenzia ha adottato una strategia volta al contenimento dei costi della formazione. Il costo complessivo della docenza è stato progressivamente ridotto per attestarsi, nel 2015, a circa un terzo del valore del 2009 (pari a euro 871.278), continuando ad assicurare un valore di ore pro capite compreso nell'intervallo 20-24. In effetti se si guarda l'evoluzione del costo orario per formazione dal 2009 l'andamento è tendenzialmente decrescente.

Figura 1 - Evoluzione del costo medio orario della formazione dal 2009 al 2015



Note: Il dato relativo agli anni 2014 e 2015 comprende anche l'area monopoli.

Fonte: i dati sui costi complessivi sono presi dal Bilancio d'esercizio 2015 e i dati sulle ore complessive dalla piattaforma e-learning academy.

Il costo medio orario della formazione tradizionale - pari a euro 3,40 nel 2009 - a partire dal 2011 si è attestato intorno ai 2,5 euro per arrivare nel 2015 sotto ai 2 euro (fig. 1) considerando anche le attività formative rivolte all'area monopoli a partire dal 2014. In particolare, gli interventi di razionalizzazione della spesa attuati nel periodo 2009-2015 hanno riguardato l'eliminazione di quegli elementi di costo connessi alle delle figure dell'assistente d'aula e del tutor per i corsi erogati in modalità *e-learning* e, a gennaio 2014, la riduzione del compenso orario della docenza interna.

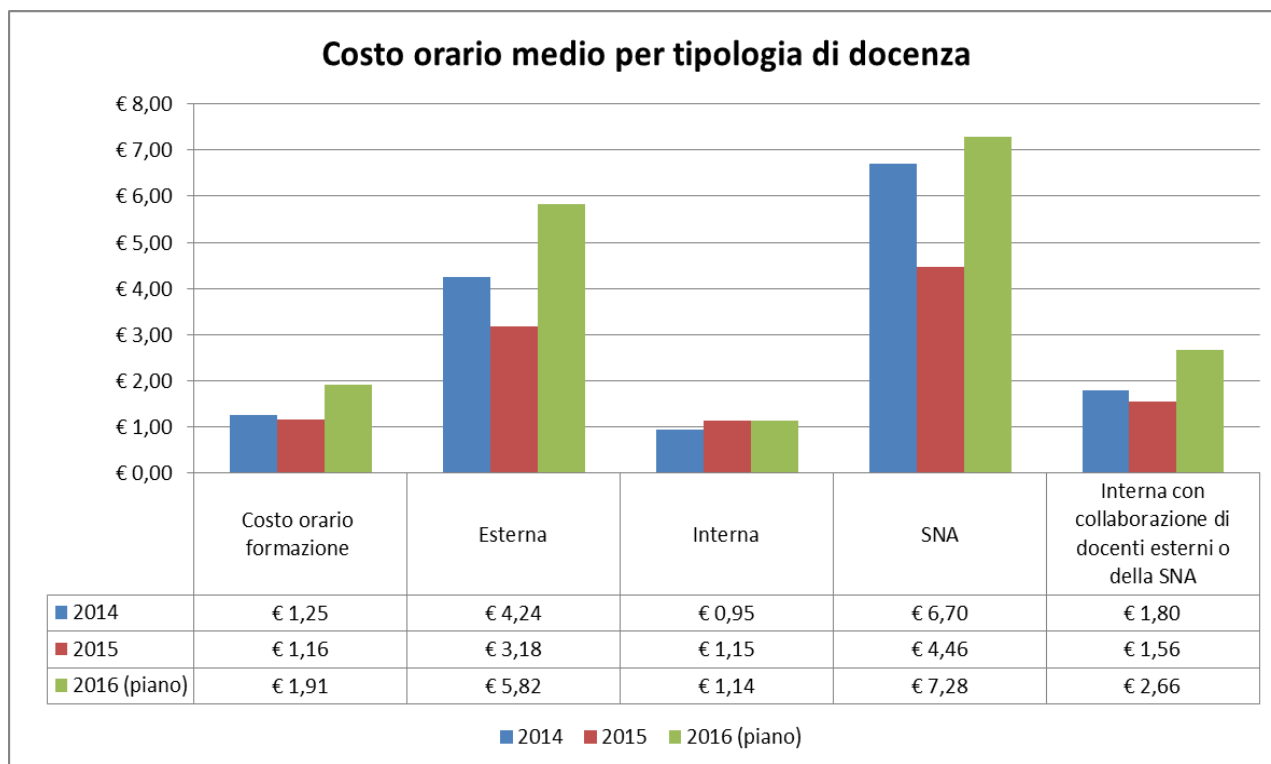
La contrazione della spesa complessiva non si spiega quindi soltanto con gli interventi di razionalizzazione (connessi soprattutto a una migliore pianificazione) ma anche con la riduzione del costo orario della formazione in aula.

Le figure seguenti riportano una sintesi delle attività formative realizzate negli anni 2014, 2015 e i dati pianificati per l'anno 2016, in termini di ore e costi estratti dalla piattaforma *e-learning Academy*.

Figura 2- Costi e ore per attività formative

	Anno		
	2014	2015	(previsione di spesa) 2016
Costo formazione	€ 316.988	€ 273.471	€ 382.752
Esterna	€ 110.706	€ 104.999	€ 172.190
Interna	€ 118.650	€ 148.890	€ 133.890
SNA	€ 72.652	€ 13.672	€ 62.862
Interna con collaborazione di docenti esterni o della SNA	€ 14.980	€ 5.910	€ 13.810
Ore Complessive	253.880	235.855	200.443
Esterna	26.116	32.971	29.572
Interna	124.837	128.911	117.803
SNA	10.848	3.063	8.630
Interna con collaborazione di docenti esterni o della SNA	8.326	3.785	5.186
Totale aula	170.127	168.730	161.191
e-learning	83.753	67.125	39.252

Figura 3- Costi orari medi per attività formative



Con riferimento alla composizione del costo della docenza l'anno 2015 è stato un anno *sui generis* a causa dell'annullamento di gran parte delle attività formative che si era pianificato di svolgere in Convenzione con la SNA (ora Scuola pubblica di formazione). Si è speso 273.471 euro a fronte dei circa 400.000 euro pianificati. Ciò a causa del processo di riorganizzazione che ha riguardato il Sistema nazionale delle scuole pubbliche di formazione. L'Agenzia ha comunque assicurato i livelli formativi richiesti anticipando al 2015 alcuni progetti previsti nel Piano nazionale anticorruzione nell'arco dell'intero triennio 2015-2017, organizzati facendo ricorso prevalentemente alla docenza interna. I formatori interni sono passati da 480 del 2014 a 524 nel 2015.

Se si analizzano i costi orari si nota che il costo orario medio della formazione nel 2015 è circa il 7% in meno rispetto a quello del 2014. Il costo orario medio della docenza esterna si è ridotto del 25% rispetto al 2014, in quanto si è riusciti ad organizzare alcuni corsi gratuiti e/o in Convenzione (es. Convenzione con l'Avvocatura Generale dello Stato). Il costo orario medio della docenza con la SNA è circa il 33% in meno rispetto al 2014: per fronteggiare le difficoltà organizzative della SNA le uniche edizioni organizzate dalla scuola sono state realizzate presso le sedi centrali dell'Agenzia e, in via del tutto eccezionale, è stato raddoppiato il numero dei partecipanti.

La riduzione dei costi relativi alla docenza esterna è stata compensata dall'incremento del costo relativo alla docenza interna (21% in più rispetto al 2014), dovuto in gran parte alla diminuzione delle docenze svolte a titolo gratuito. Tale diminuzione, non pianificata, è da attribuirsi prevalentemente alla cessazione degli incarichi provvisori di funzioni dirigenziali intervenuta in corso d'anno a seguito della sentenza n. 37/2015 della Corte Costituzionale.

La spesa prevista per l'anno 2016 è superiore rispetto al dato consuntivo 2015, in quanto verrà ripresa la collaborazione con il sistema nazionale delle Scuole pubbliche di formazione (attuando quanto già contenuto nel vigente Accordo di collaborazione con la SNA³ e non realizzato nel 2015) nonché la programmazione di iniziative formative a elevato contenuto tecnico in materia informatica e chimica. Queste ultime iniziative hanno l'obiettivo di migliorare la qualità generale dell'offerta formativa e puntano a incrementare la produttività di settori a elevata specializzazione tecnica con corsi mirati e altamente professionalizzanti sia per l'Area Dogane che per l'Area Monopoli.

Tali corsi avranno lo scopo di sostenere il processo di riorganizzazione e di riqualificare il personale in modo da assicurare una maggiore versatilità nell'impiego delle risorse umane nelle diverse aree di attività dell'Agenzia.

Rimane costante l'impegno a individuare istituzioni con cui stringere accordi, per la realizzazione di progetti formativi anche a titolo gratuito, analogamente a quanto realizzato con l'Avvocatura Generale dello Stato e l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Il contenimento dei costi di missione per formazione è stato oggetto di specifico impegno. La prima leva gestionale utilizzata è stata il decentramento, oggetto anche di specifico indicatore dal 2011.⁴ La pianificazione delle attività formative è stata impostata facendo ricorso alla "formazione a cascata" e, ove possibile, assicurando la presenza dei docenti centrali presso le sedi territoriali. Nel quinquennio precedente sono stati aggiunti anche altri fattori per favorire il contenimento della spesa, tra i quali, il codice CUE⁵, la

³ Concluso in data 10 novembre per il biennio 2015-2016.

⁴ Per l'anno 2011 era stato pianificato un tasso di decentramento dell'attività formativa superiore o uguale al 85% e si ottenne un risultato pari al 86,6%, già nel 2013 a fronte di un tasso di decentramento pianificato superiore o uguale al 87% si ottenne un risultato pari al 90%.

⁵ Per poter disporre delle necessarie informazioni sui costi di missione per formazione è stato introdotto il Codice Unico Edizione (C.U.E.). Dal 1° gennaio 2012, per poter procedere alla liquidazione delle missioni per formazione, infatti, 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.

circolare sul trattamento di missione⁶, il monitoraggio trimestrale della spesa accompagnato da linee guida sul contenimento dei costi. Da ultimo, lo strumento della videoconferenza, che si prevede di utilizzare in maggior misura nel 2016, rappresenta un elemento per incidere ulteriormente sulla diminuzione dei costi.

Di seguito si riporta la serie storica delle spese di missione (base anno 2009) e il dato previsionale 2016.

Figura 4- Serie storica delle spese di missione per formazione e previsione di spesa per il 2016

Area Dogane	Anno							
	2009	2010	2011	2012	2013*	2014*	2015*	(previsione di spesa) 2016*
Missioni per formazione	€ 1.860.233	€ 2.157.105	€ 1.470.066	€ 1.554.788	€ 1.226.996	€ 1.541.034	€ 1.268.097	€ 1.399.651
Variazione % costi rispetto al 2009		16%	-21%	-16%	-34%	-17%	-32%	-25%

*il dato è relativo all'area dogane e monopoli

Dai dati riportati in figura 4 si osserva che il trend è tendenzialmente decrescente nonostante a partire dal 2013 siano ricomprese anche le spese per missione per formazione dell'area monopoli.

La riduzione delle spese di missione per formazione del 18% nel 2015 rispetto al 2014 è da attribuire, in particolare, alla politica di contenimento dei costi attuata sugli alloggi, elaborata nell'ambito del gruppo di lavoro costituito nel 2014 con l'obiettivo di ideare un modello di costi standard da applicare alle spese di missione per formazione.

L'Agenzia ha difatti posto particolare attenzione al contenimento delle componenti del costo di missione, strutturando un modello che ha poi sperimentato nel 2015. La figura 5 illustra i risultati ottenuti, distinti nelle quattro componenti di costo di missione, tra il 2014 e il 2015, anno di prima sperimentazione del modello.

⁶ Considerata la vasta ed eterogenea normativa sul trattamento di missione, si è ritenuto di predisporre una circolare esplicativa che - recependo le disposizioni recate nei diversi testi di legge - disciplinasse in modo organico la materia.

Figura 5 - Ore di formazione svolte in aula e costi di missione per formazione Agenzia delle dogane e dei monopoli

	2014	2015	variazione percentuale
Ore di formazione svolte in aula	170.127	168.730	-1%
Indennità di missione per formazione	€ 93.470	€ 81.515	-13%
Spese viaggio Italia per formazione	€ 486.283	€ 430.842	-11%
Spese vitto Italia per formazione	€ 325.278	€ 300.190	-8%
Spese alloggio Italia per formazione	€ 636.003	€ 455.550	-28%
Missioni per formazione	€ 1.541.034	€ 1.268.097	-18%

Il maggior risparmio, a riprova della bontà del modello, si rileva nella componente di costo per alloggi, unica variabile comprimibile che necessitava, in assenza di stringenti vincoli normativi, di un valore limite cui tendere, determinato in modo omogeneo per ciascuna sede territoriale.

L'Agenzia continuerà a indirizzare le strutture territoriali al rispetto dei costi standard di riferimento.

1.3 – La valutazione dell'attività formativa

Obiettivo strategico posto dall'Agenzia nell'ambito delle attività formative per il triennio 2016-2018 è quello di sistematizzare la procedura di valutazione dei risultati ottenuti nelle fasi di attuazione, monitoraggio e controllo, in modo da poter adeguare più prontamente l'azione formativa alle esigenze della struttura organizzativa.

A tal fine saranno introdotti elementi di valutazione della formazione erogata per misurare il contributo fornito all'attività svolta in termini di miglioramento delle performance della struttura lavorativa/organizzativa.

In particolare saranno utilizzati i seguenti indicatori di sintesi che prendono in considerazione il livello di trasversalità della formazione (personale formato per ricoprire differenti ruoli/mansioni) e il livello di approfondimento delle attività formative (personale specializzato per ricoprire specifici ruoli/mansioni):

- 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 sarà possibile monitorare il contributo della formazione sul versante della maggiore versatilità del personale e monitorare i tassi di rotazione anche ai fini della prevenzione della corruzione.

In una prima fase prevista per l'anno 2016, le informazioni utili al calcolo degli indicatori saranno richieste a ciascuna struttura competente e inserite nel Data Base (DB) della formazione estratto dalla Piattaforma *e-learning academy*.

Nel corso del triennio il DB della formazione sarà integrato con le suddette informazioni definendo, con l'ausilio del partner tecnologico SOGEI, interventi di manutenzione evolutiva sulla piattaforma *e-learning Academy*.

La disponibilità di un DB della formazione completo di tutte le informazioni sui docenti, sui discenti, sui corsi e sul gradimento (questionari di fine corso) permetterà di predisporre

una reportistica completa sulla formazione e sugli impatti che la formazione ha sulla struttura organizzativa.

Le informazioni puntuali, omogenee e codificate relative a tutte le fasi dell'attività formativa (pianificazione, attuazione, monitoraggio e controllo dei risultati) garantirà al *management* di poter utilizzare la formazione quale leva gestionale strumentale agli obiettivi strategici.

1.4 - La pianificazione triennale delle attività formative

Il triennio di riferimento sarà caratterizzato dal coinvolgimento di tutto il personale addetto alle attività dirette a una formazione incentrata sul nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU). Va inoltre considerato l'impatto che l'adozione del nuovo codice produrrà sui sistemi informatici dell'Agenzia, con conseguente necessità di aggiornamento procedurale. Saranno inoltre assicurate nell'ambito di tutte le linee formative le attività a supporto dell'importante processo di fungibilità del personale tra l'Area dogane e Area monopoli.

Nel 2016 sono in fase di conclusione le iniziative di base previste ai sensi della legge 190/2012 e incluse nel Piano anticorruzione dell'Agenzia con la realizzazione dei corsi sul "Danno erariale e la responsabilità amministrativa e penale dei dipendenti pubblici", rivolti a tutto il personale periferico sia dell'area dogane sia dell'area monopoli.

La linea formativa "prevenzione e contrasto alla corruzione - specialistica" continua a prevedere la realizzazione di attività finalizzate a facilitare l'avvicendamento del personale impiegato nelle attività operative, in coerenza con le iniziative previste nell'ambito del Piano anticorruzione. Attività previste in crescita nell'intero triennio per l'estensione all'Area Monopoli delle attività finalizzate alla rotazione del personale.

Il peso della "prevenzione e contrasto alla corruzione - manageriale" permane pressoché costante nell'intero triennio. Le iniziative formative, rivolte al responsabile della prevenzione e contrasto alla corruzione, ai dirigenti e ai funzionari chiave, sono finalizzate a fornire strumenti utili alla gestione del rischio.

In coerenza con quanto previsto nel piano del personale è prevista la formazione di base per "inserimento lavorativo" più contenuta nel 2016 e crescente nei due anni successivi, per effetto degli ingressi determinati dalle procedure di mobilità in atto e per supportare il processo di fungibilità del personale.

La programmazione relativa alle "lingue straniere", aumenta nel 2016 rispetto al precedente periodo di pianificazione per effetto dell'incremento dei corsi destinati all'area monopoli, per rimanere costante nel triennio.

Nell'ambito della Formazione specialistica, i corsi relativi alla linea formativa "attività dirette" continueranno a essere svolti utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, e saranno destinati prevalentemente allo sviluppo degli aggiornamenti dovuti al nuovo CDU. L'applicazione del CDU, la gestione di alcune procedure sia doganali che dei monopoli e l'adozione di nuovi sistemi informatici determineranno, altresì, un maggiore impegno nella formazione dedicata alle "innovazioni procedurali e tecnologiche".

Il peso dei "processi di supporto" aumenta rispetto alla precedente programmazione, in considerazione degli aggiornamenti legati alle materie di interesse trasversale (Riforma "Madia", Codice degli appalti pubblici, accesso agli atti, ecc.) e alla necessità di assicurare la formazione normativamente prevista per le figure professionali di chimici e ingegneri, interni all'Agenzia.

L'informatica specialistica, dato l'elevato livello di specializzazione conseguito dai funzionari che curano la gestione operativa del sistema informatico, diminuisce sia in termini percentuali che assoluti nell'arco nell'intero triennio.

Le ore dedicate alla formazione manageriale, molto contenute nel 2016, crescono nel 2017 e 2018 per effetto degli ingressi di dirigenti previsti nei due anni successivi.

Nella figura 6 sono riportate le ore di formazione pianificate per il triennio 2016-2018, ripartite sulla base delle diverse aree di intervento e delle linee formative appena descritte.

Da un punto di vista metodologico, sebbene la fruizione in aula rappresenti la modalità preminente, è comunque diffusa l'organizzazione di sessioni formative in *training on the job*, modalità che consente un approccio operativo alla materia.

Il processo di rivisitazione della formazione in modalità *e-learning*, ha portato al contenimento della durata dei corsi rispetto al passato e per il triennio 2016-2018 si prevede una più attenta programmazione, rispondente alle effettive esigenze formative dei discenti.

In ragione dell'esigenza di contenere i costi di missione e di limitare gli spostamenti del personale si è scelto di sviluppare maggiormente la formazione in "videoconferenza"; il Piano Operativo, a partire dall'anno in corso, prevede numerose attività formative da svolgersi in tale modalità, proposte principalmente dalla Direzione centrale tecnologie per

l'innovazione che ha curato l'acquisizione di n. 16 apparati installati presso le strutture territoriali.

Figura 6 - Pianificazione strategia per il triennio 2016- 2018

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	2016		2017		2018	
Linea formativa						
Formazione di base	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Inserimento Lavorativo	3.325	1,66%	5.400	2,41%	7.800	3,61%
Informatica di Base	280	0,14%	0	0,00%	0	0,00%
Lingue Straniere	23.500	11,72%	23.500	10,49%	23.500	10,86%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Base	5.880	2,93%	800	0,36%	800	0,37%
Totale	32.985	16,46%	29.700	13,25%	32.100	14,84%
Formazione specialistica	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Attività Dirette	63.411	31,64%	71.500	31,91%	65.200	30,14%
Processi di Supporto	63.910	31,88%	60.300	26,91%	60.300	27,87%
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	12.444	6,21%	14.250	6,36%	13.900	6,42%
Informatica Specialistica	1.890	0,94%	1.150	0,51%	1.000	0,46%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Specialistica	23.212	11,58%	28.400	12,67%	27.400	12,66%
Totale	164.867	82,25%	175.600	78,36%	167.800	77,56%
Formazione Manageriale	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%	Ore fruibili	%
Formazione manageriale - dirigenti, reggenti, funzionari chiave	211	0,11%	15.800	7,05%	12.500	5,78%
Prevenzione e contrasto alla corruzione - Manageriale	2.380	1,19%	3.000	1,34%	3.950	1,83%
Totale	2.591	1,29%	18.800	8,39%	16.450	7,60%
Totale complessivo	200.443	100,00%	224.100	100,00%	216.350	100,00%

1.5 – 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 formazione è uno dei principali strumenti per l’attuazione delle pari opportunità di genere. Nel corso del triennio, nel piano delle azioni positive, sono previste specifiche azioni formative che sono state considerate nella pianificazione di breve e medio termine.

Dopo aver dato ampia diffusione allo sviluppo della cultura di genere mediante la realizzazione di percorsi formativi anche in modalità *e-learning* sulle tematiche delle pari opportunità, sono previste azioni formative relative al mobbing e alla valorizzazione del benessere organizzativo, da rivolgere ai dirigenti di prima e seconda fascia.

Come evidenziato dalla tabella di seguito, per l’anno 2015 si osserva una prevalente partecipazione femminile alle attività formative.

Figura 7 - Ore di formazione fruite per genere e inquadramento giuridico – anno 2015*

Area di inquadramento	Personale formato			Personale in servizio al 31/12/2015			% personale formato rispetto al personale in servizio al 31/12/2015		
	Donne	Uomini	Totale Agenzia	Donne	Uomini	Totale Agenzia	Donne	Uomini	Totale Agenzia
DIRIGENTE	21	53	74	38	98	136	55%	54%	54%
TERZA AREA	2.304	2.938	5.242	2.408	3.081	5.489	96%	95%	96%
SECONDA AREA	2.378	2.393	4.771	2.569	2.715	5.284	93%	88%	90%
PRIMA AREA	55	85	140	71	109	180	77%	78%	78%
TOTALE	4.758	5.469	10.227	5.086	6.003	11.089	94%	91%	92%

* Nel personale in servizio non è computato il direttore dell’Agenzia.

CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2016

2.1 - L'impostazione

Nel Piano annuale vengono indicate le tematiche che saranno trattate nel corso del 2016, viene individuata la platea dei discenti e definito il monte ore di formazione previste oltre al budget disponibile.

Il Piano operativo, predisposto in coerenza con il Piano annuale, definisce in modo dettagliato le caratteristiche dei singoli corsi evidenziando, per ciascuna attività, la durata del corso, il numero di edizioni programmate, i contenuti e gli obiettivi prefissati, le sedi di svolgimento, il tipo di docenza individuato e i relativi costi.

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 analizzate secondo criteri di coerenza 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 e operative e degli obiettivi inseriti in Convenzione.

Il Piano annuale 2016 prevede a livello consolidato di Agenzia un totale di ore formazione pari a **200.443**, a fronte delle 235.175 programmate nel 2015.

Considerato che la consistenza media del personale prevista per il 2016 è pari a 11.091 unità, si prevede di erogare un numero di ore di formazione medie *pro-capite* pari a 18,07 (risultato atteso 18-22).

2.2 – Le risorse finanziarie

Per il 2016, in sede di definizione del fabbisogno di risorse finanziarie si è pianificato un valore sostanzialmente in linea con quanto stabilito per il precedente anno (circa 325.000 euro per l'area dogane e circa 95.000 euro per l'area monopoli).

Nella figura seguente è indicata la previsione di spesa, in via prudenziale più contenuta rispetto a quanto assegnato (420.000 euro), distinta per linea formativa. Ulteriori progetti formativi potranno essere finanziati attraverso l'utilizzo di fondi europei e/o nazionali.

Figura 8 - Piano operativo 2016 per Linee Formative

Lina formativa	Ore fruibili	Costi docenza
Attività Dirette	63.411	€ 84.020,00
Formazione Manageriale	211	€ 11.255,75
Informatica di Base	280	€ 0,00
Informatica Specialistica	1.890	€ 24.191,50
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	12.444	€ 16.300,00
Inserimento Lavorativo	3.325	€ 0,00
Lingue Straniere	23.500	€ 115.900,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Base	5.880	€ 7.350,00
Prevenzione e contrasto alla corruzione Manageriale	2.380	€ 10.534,50
Prevenzione e contrasto alla corruzione Specialistica	23.212	€ 27.510,00
Processi di Supporto	63.910	€ 85.689,75
Totale	200.443	€ 382.751,50

2.3 – Le iniziative di particolare rilievo per l'area Dogane - 2016

Tra le attività di rilievo ricomprese nel Piano operativo per l'anno in corso, che maggiormente si distinguono in ragione delle scelte strategiche effettuate dall'Agenzia e per la rilevanza rispetto ai previsti aggiornamenti normativi e procedurali, si segnalano:

- *"Il Codice Doganale dell'Unione - le principali novità"*, iniziativa strumentale a illustrare il nuovo quadro normativo al quale dovrà essere conformata l'intera attività doganale dal 1 maggio 2016, per facilitare i traffici leciti e ridurre gli ostacoli al commercio tra l'Unione e il resto del mondo mediante l'adozione di regimi e procedure doganali semplici, rapidi e uniformi, oltre alla definizione di direttive procedurali e operative relative a taluni profili di immediato impatto per gli Uffici delle dogane e per gli operatori;

- “*Lo Sportello Unico Doganale*” per la definizione del Single Window mondiale e UE con ricaduta sull'organizzazione dell'Agenzia e la gestione del ciclo di vita della dichiarazione doganale; visualizzazione degli stati dei certificati presentati a sostegno della dichiarazione doganale, il calcolo forzato del codice di svincolo, l'utilizzo della procedura di fallback e 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;
- “*La pesca illegale*”, attività organizzata in collaborazione con le Capitanerie di porto e con il Ministero della Salute con la partecipazione dell'EFCA (European Fisheries Control Agency), della Commissione e degli Stati membri UE;
- “*Lotta al traffico illecito di opere d'arte*” iniziativa programmata per rafforzare il ruolo dell'Agenzia attraverso l'analisi degli strumenti giuridici e operativi di contrasto del traffico illecito di beni culturali a disposizione per migliorare la qualità dei controlli;
- “*Corso avanzato in materia di certificazione doganale*”, per illustrare i nuovi orientamenti AEO per la gestione delle istanze e dei certificati - la verifica della sicurezza dei luoghi e la rendicontazione degli accessi - la *compliance* degli operatori economici, le autorizzazioni doganali e monitoraggi - la solvibilità – le tecniche di valutazione;
- “*Lotta alla contraffazione*”, attività organizzata per analizzare alcuni aspetti relativi al regolamento 608/2013 e reg. 1352/2013, le istanze di tutela AFA - la Banca dati Copis - i monitoraggi doganali - le attività di controllo;
- “*Le funzioni di polizia giudiziaria e la gestione delle controversie e del contenzioso nell'attività dei laboratori chimici*”, per una corretta gestione dell'attività di competenza dei Laboratori nell'ambito dei rapporti di collaborazione istituzionale con altre amministrazioni, procedure di sequestro e verbalizzazione - ruolo e competenze dell'UPG e dell'APG;
- “*Seminario illustrativo sulle funzionalità del servizio Telemaco*”, ampio programma di formazione per fornire una panoramica sulle funzionalità del servizio Telemaco per l'interrogazione di banche dati;

- *"L'Istituto della mediazione tributaria"*, corso proposto per fornire elementi circa gli Istituti del reclamo e della mediazione nel processo tributario estesi anche ai tributi doganali ai sensi del Decreto legislativo n. 156 del 24 settembre 2015;
- *"Il procedimento di notifica degli atti"*, corso per formatori al fine di approfondire e consolidare le conoscenze in materia;
- *"Risk Assessment"*, formazione dedicata alla metodologia adottata per l'individuazione e la valutazione del rischio nell'ambito della prevenzione della corruzione;
- *"Privacy e Trattamento dei dati personali"*, per soddisfare l'esigenza di adeguare le policy aziendali agli obblighi normativi contenuti nel Codice della Privacy (D.lgs. 196/2003) e per non incorrere nelle sanzioni che lo stesso Codice stabilisce a livello penale, civile e amministrativo, derivanti dalla mancata adozione delle misure di sicurezza obbligatorie.

2.4 – Le iniziative di particolare rilievo per l'area Monopoli - 2016

Il Piano operativo dedicato all'area Monopoli comprende sia interventi di carattere generale diretti a tutto il personale sia interventi specialistici nel settore dei giochi e dei tabacchi destinati a specifiche figure professionali.

In particolare si segnalano le seguenti iniziative formative:

- *"Attività di verifica sulle varie tipologie di apparecchi da intrattenimento"*, corso per formatori con successiva cascata sugli Uffici dei monopoli per assicurare la rotazione negli ambiti a rischio individuati dal PTPC;
- *"Gestione delle commissioni di controllo giochi area monopoli"* per illustrare le funzionalità del nuovo sistema Self-service per la liquidazione dei compensi relativo alle commissioni di controllo giochi;
- *"Il sistema di pianificazione, programmazione controllo e monitoraggio delle attività dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli"*, attività promossa per formare il personale addetto alla consuntivazione delle attività degli Uffici dei Monopoli in vista della prossima attivazione del sistema;

- “Il rapporto tra diritto interno e diritto comunitario con particolare riferimento al settore dei giochi” per fornire un inquadramento della disciplina oltre ad aggiornamenti giurisprudenziali e approfondimento dei casi più rilevanti;
- “Codice dei contratti pubblici e concessioni di gioco” per aggiornare sulla materia i funzionari addetti al settore.

2.5 – I partner formativi

La gestione dell'attività di formazione già a partire dal 2014 muove le proprie azioni all'interno di un contesto caratterizzato da una continua fase di riorganizzazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, da ultimo riformata sulla base di quanto previsto nella legge di stabilità 2016. In uno scenario così mutevole il programma di formazione che l'Agenzia necessita annualmente in ambito giuridico, economico, tributario e aziendale, pur svolto prioritariamente dalla SNA, potrà essere assicurato anche mediante il ricorso al mercato.

Inoltre, ci si avvarrà di un accordo di collaborazione siglato tra l'Agenzia, l'Avvocatura Generale dello Stato e l'Università Cattolica del Sacro Cuore per promuovere la conoscenza delle attività tecniche, amministrative e contabili nei settori dei dazi, delle accise, dell'IVA intracomunitaria e del commercio internazionale.

Permane l'obbligo normativo di assicurare la formazione continua per gli ingegneri e i chimici dipendenti dell'Agenzia e iscritti al relativo albo professionale. Negli ultimi mesi dell'anno 2014, sono state stipulate specifiche convenzioni tra l'Agenzia delle dogane e dei monopoli e rispettivamente il Consiglio Nazionale degli Ingegneri e dei Chimici con lo scopo di riconoscere presso i relativi Ordini l'attività formativa erogata dall'Agenzia sia frontale sia a distanza, al fine di garantire al personale dell'Agenzia iscritto all'albo, l'attribuzione dei crediti formativi per la formazione professionale attuata dall'Agenzia.

I corsi relativi all'aggiornamento professionale dei funzionari chimici saranno affidati 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.