

**Delibera n. 342  
Roma, 6 luglio 2017  
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 e Dott.ssa Maria Grazia Artibani; presenti per il Collegio dei revisori dei conti il Dr. Marco Montanaro, Presidente del Collegio dei revisori dei conti e il Dr. Giovanni Battista Lo Prejato, membro effettivo del Collegio;

Visto l' art. 7 comma 1 lett. a), 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 2017-2019 predisposto dalla Direzione centrale personale e organizzazione per l' attuazione del Piano annuale 2017;

Vista l' informativa resa alle organizzazioni sindacali nella riunione del 26 aprile 2017;

Su proposta del Direttore

**DELIBERA**

di approvare il Piano strategico triennale della formazione 2017-2019, Piano annuale 2017, redatto secondo quanto previsto dall' art. 7, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

I Componenti  
Vieri Ceriani  
Maria Grazia Artibani

Il Presidente  
Giuseppe Peleggi



**AGENZIA DELLE DOGANE  
E DEI MONOPOLI**

# **Piano strategico triennale della formazione 2017-2019 Piano annuale 2017**

---

**Direzione centrale personale e organizzazione**

**Ufficio formazione e pari opportunità**

## Sommario

|   |    |
|---|----|
| CAPITOLO 1 - Il Piano strategico triennale della formazione 2017-2019.....  | 3  |
| 1.1    La strategia triennale .....   | 3  |
| 1.2 – La valorizzazione del patrimonio umano dell’Agenzia .....   | 5  |
| 1.2.1 – Le politiche per linea formativa nel triennio 2014-2016.....  | 5  |
| 1.2.2 – Le politiche di razionalizzazione dei costi prescelte .....   | 7  |
| 1.3 – La valutazione dell’attività formativa .....  | 12 |
| 1.4 - La pianificazione triennale delle attività formative .....  | 14 |
| 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” ..... | 18 |
| CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2017 .....  | 19 |
| 2.1 - L'impostazione .....  | 19 |
| 2.2 – Le risorse finanziarie .....  | 20 |
| 2.3 – Le iniziative di particolare rilievo per l’area Dogane – 2017 .....   | 20 |
| 2.4 – Le iniziative di particolare rilievo per l’area Monopoli – 2017 .....   | 23 |
| 2.5 – I partner formativi .....   | 23 |

## CAPITOLO 1 - Il Piano strategico triennale della formazione 2017-2019

### 1.1 La strategia triennale

La pianificazione delle attività formative per il triennio 2017-2019 tiene conto dei fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa e dall'esigenza di promuovere la fungibilità del personale nei diversi settori, sia per incrementare le possibilità di rotazione, come richiesto dalla normativa anticorruzione, sia per continuare ad accompagnare il processo di riorganizzazione da poco completato con l'unificazione delle due sezioni del ruolo del personale dell'Agenzia.

Si apre, quindi, un orizzonte caratterizzato da una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane dovuta all'unificazione delle due sezioni del ruolo del personale e dal diffuso utilizzo della formazione quale leva gestionale finalizzata non solo a garantire la professionalizzazione del personale che opera in un contesto altamente tecnologico in un ambito internazionale/tecnicistico, ma anche ad accrescere le competenze delle risorse umane ai fini della rotazione.

Allo stesso tempo verrà garantita la formazione per l'inserimento del personale neo-assunto.

Le tematiche trattate saranno orientate a sostenere e potenziare la missione prioritaria di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti e/o operatori economici; per l'area Dogane saranno sviluppati e approfonditi con specifici *focus* i contenuti del nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU), lo Sportello Unico Doganale, strumento che garantisce l'interoperabilità tra i sistemi/piattaforme telematiche in via di sviluppo in un'ottica di *single window/one stop shop*, mentre proseguirà per l'Area Monopoli la formazione riguardante l'attività di verifica nel settore del gioco pubblico e degli apparecchi da intrattenimento sul tutto il territorio.

Si conferma per il 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 impegno, prosegue nel prossimo triennio la rivisitazione della gestione delle attività formative soprattutto nell'ambito dell'area

Monopoli finalizzata a potenziare la formazione di natura tecnica organizzata presso le strutture periferiche, in luogo di un'erogazione dei corsi presso la sede centrale, modalità che limita di per sé la partecipazione. Analogamente al modello organizzativo della formazione già in uso presso l'area Dogane, saranno individuati anche per l'area Monopoli i referenti territoriali.

Proseguirà l'utilizzo della videoconferenza, attraverso la diversificazione degli strumenti informatici e telematici tra i quali l'applicativo *skype for business*. La diffusione di tale modalità consente, da un lato, di realizzare significative economie, a vantaggio anche dell'operatività degli uffici, e dall'altro di mantenere il dipendente vicino al luogo ove hanno sede i propri interessi familiari e personali ampliando, quindi, le possibilità di partecipazione anche a quei soggetti con svantaggi suscettibili di tutela.

Si procederà ove possibile ad attuare progetti formativi decentrati sul territorio che prevedono la contemporanea convocazione di discenti provenienti dagli Uffici delle Dogane e dagli Uffici dei Monopoli, modalità che favorisce lo sviluppo di prassi omogenee su entrambe le Aree dell'Agenzia.

Relativamente agli indicatori - abbandonata la logica della massimizzazione dei risultati fine a se stessa - si conferma quanto già prescelto nei trascorsi esercizi in merito alle ore di formazione medie pro capite contenute nell'intervallo definito, indicatore che tra l'altro conferisce alle attività formative svolte dall'Agenzia una capacità di confronto con altre organizzazioni. Tale indicatore coesisterà congiuntamente a un altro introdotto appena lo scorso anno e che va a verificare il grado di aderenza a quanto pianificato, in modo da focalizzare l'attenzione sulla fase di definizione dei fabbisogni formativi e, quindi, di valutare il grado di rispondenza della formazione erogata rispetto a quella pianificata.

Per l'anno 2017 si prevede, quindi, di garantire un livello di ore di formazione medie pro-capite compreso nell'intervallo 18-22 e si conferma l'indicatore "percentuale della formazione in *aula programmata effettivamente realizzata*" (calcolato come numero di edizioni dei corsi realizzati su numero di edizioni programmate) con una percentuale soglia pari all'85%, leggermente superiore a quella dello scorso anno.

Importanti progressi si stanno compiendo sul fronte della valutazione dell'efficacia della formazione (vedi paragrafo 1.3). Oltre a quanto già introdotto nel 2015 limitatamente alla linea formativa riservata alla "prevenzione e contrasto alla corruzione", nel 2016 sono stati adottati specifici indicatori quali/quantitativi atti a valutare *ex post* il grado di versatilità che il personale coinvolto nei percorsi formativi ha raggiunto e l'effettivo impatto

dell'attività formativa sull'organizzazione e sulle attività proprie dell'Agenzia. Nel corso del 2016, è stato poi effettuato uno studio in parte ispirato alla "teoria della gerarchia degli obiettivi della formazione", che rappresenta uno dei contributi più completi e utilizzati nel campo della valutazione della formazione. Tale modello propone quattro *step* per la misurazione dell'efficacia formativa. Nel corso del triennio verranno approfonditi i quattro differenti livelli di misurazione, adattandoli alle esigenze specifiche dell'Agenzia.

Per quanto riguarda i costi di missione per la formazione (vedi paragrafo 1.2.2) sebbene l'Agenzia continuerà a indirizzare le strutture territoriali al rispetto dei costi standard di riferimento, opportunamente aggiornati all'andamento del mercato, il cambio delle regole contrattuali dovute all'obbligo di approvvigionamento del servizio di prenotazione sul mercato elettronico della Pubblica Amministrazione, mette in campo nuove modalità di gestione che richiedono un'osservazione e un approfondimento per ricondurre eventuali nuovi parametri nell'ambito del modello di riferimento già adottato.

## 1.2 – La valorizzazione del patrimonio umano dell'Agenzia

### 1.2.1 – Le politiche per linea formativa nel triennio 2014-2016

Nel triennio 2014-2016 l'Agenzia ha accresciuto il patrimonio di conoscenze del proprio personale mettendo in campo risorse tali da assicurare un numero di ore pro capite comprese nell'intervallo 20-24.

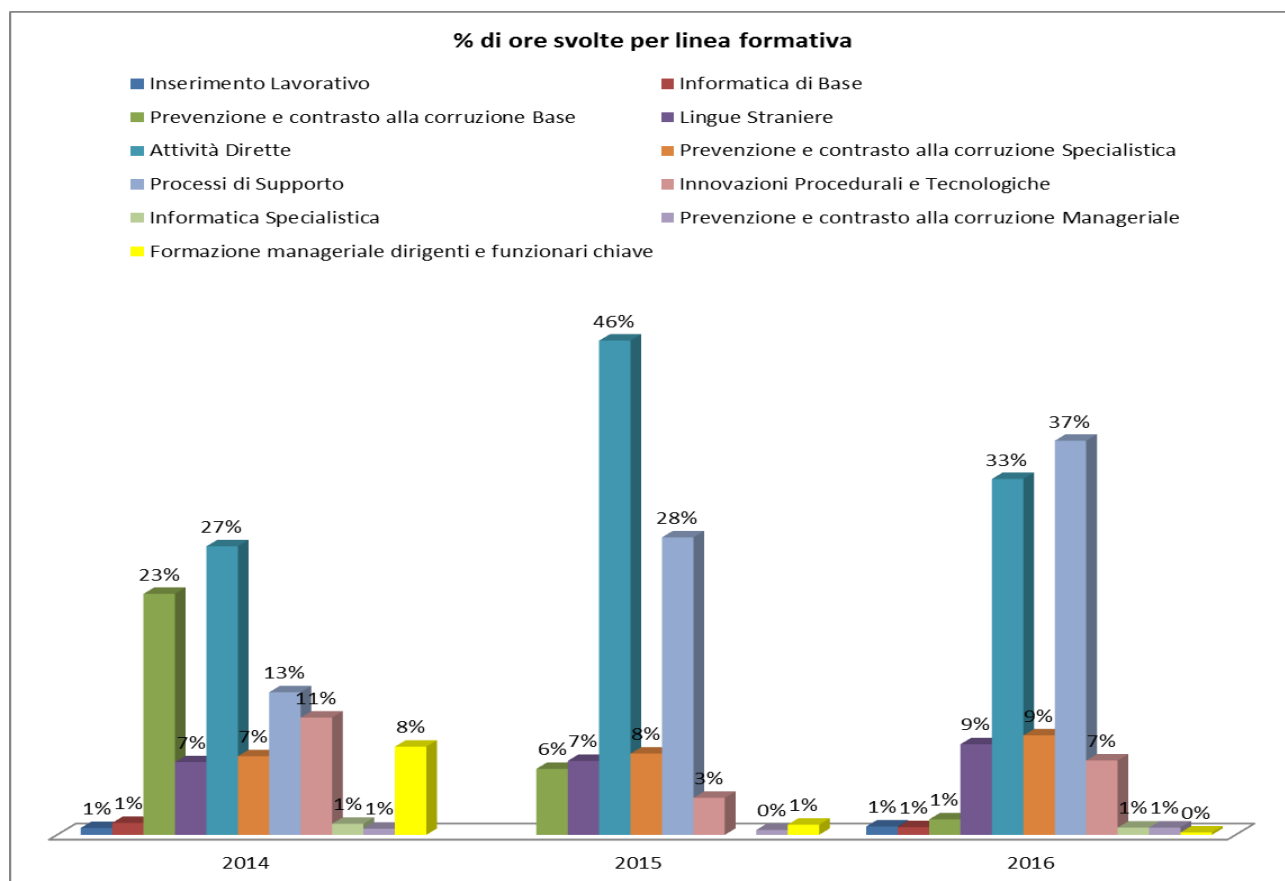
Figura 1 – ore di formazione pro capite – 2014-2016

|                                   | 2014          | 2015          | 2016          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ore Complessive</b>            | 253.880       | 235.855       | 233.903       |
| <b>Consistenza del personale*</b> | <b>11.589</b> | <b>11.241</b> | <b>11.007</b> |
| <b>Ore medie pro capite</b>       | <b>21,91</b>  | <b>20,98</b>  | <b>21,25</b>  |

\*la consistenza del personale è stata calcolata come media del numero di dipendenti in servizio a inizio e fine anno (negli anni precedenti media del personale in organico)

Nella figura 2 sono riportate le attività realizzate per linea formativa nel triennio 2014-2016.

Figura 2. Percentuale di ore svolte per linea formativa



I progetti svolti hanno riguardato prevalentemente la linea formativa dell'anticorruzione che nel 2014 è stata caratterizzata dalla realizzazione di numerose iniziative di base relative all'etica, alla legalità e al codice di comportamento rivolte a tutto il personale dell'Agenzia. Una volta affrontati e diffusi i temi dell'etica e della legalità, con corsi in aula e successivi approfondimenti delle tematiche con corsi *e-learning*, nel 2015 e nel 2016 sono state progressivamente consolidate le conoscenze sui temi di prevenzione della corruzione di tipo specialistico, finalizzate a facilitare l'avvicendamento del personale, volte a rendere sostenibile presso le strutture territoriali la rotazione nelle aree a rischio.

Il picco delle attività dirette nel 2015 è dipeso dall'effetto dell'*Expò* 2015 che ha richiesto diversi interventi formativi di carattere procedurale/operativo, per poi ridimensionarsi nel 2016, anno in cui comunque in tale ambito sono stati realizzati progetti formativi di notevole portata quali, da un lato quelli connessi con l'entrata in vigore il 1° maggio 2016 del nuovo codice doganale dell'Unione, e dall'altro all'addestramento in ambito doganale del personale dell'Area Monopoli.

Nel 2016 il maggior peso dei processi di supporto rispetto alle attività dirette è dovuto alla realizzazione di diversi percorsi formativi di interesse trasversale, tra cui riveste particolare interesse, anche in relazione all'unificazione dei due ruoli del personale, il progetto "Agenzia delle Dogane e dei Monopoli-modulo monopoli" che tratta gli aspetti organizzativi dell'Area Monopoli, erogato in larga misura a personale dell'Area Dogane. Tale attività formativa utilmente si colloca a valle del processo di riorganizzazione con l'obiettivo di diffondere le conoscenze presso l'Area Dogane di aspetti organizzativi propri dell'Area Monopoli, analogamente a quanto già avvenuto nel biennio 2014/2015 anni in cui all'Area Monopoli erano stati somministrati percorsi in *e-learning* concernenti i processi lavorativi e le competenze dell'Area Dogane.

### 1.2.2 – Le politiche di razionalizzazione dei costi prescelte

A fronte dei risultati assicurati sul versante della crescita professionale del personale, illustrati nel precedente paragrafo, è stata adottata una strategia di spesa per formazione volta alla razionalizzazione. Fin dal 2009 l'impegno dell'Agenzia è stato focalizzato a eliminare una serie di costi complementari alla docenza vera e propria<sup>1</sup>, soluzione organizzativa che non ha pregiudicato il livello degli interventi formativi realizzati<sup>2</sup>.

Le figure seguenti riportano una sintesi delle attività formative, in termini di ore e costi, realizzate negli anni 2015, 2016 e i dati pianificati per l'anno 2017, estratti dalla piattaforma *e-learning Academy*.

---

<sup>1</sup> Gli interventi di razionalizzazione della spesa attuati nel periodo 2009-2016 hanno riguardato l'eliminazione di quegli elementi di costo complementari alla docenza connessi alle figure dell'assistente d'aula, del tutor - per i corsi erogati in modalità *e-learning* - e, a gennaio 2014, la riduzione del compenso orario della docenza interna.

<sup>2</sup> Il costo complessivo della docenza è stato progressivamente ridotto per attestarsi, nel 2016, a meno di un terzo del valore del 2009 (pari a euro 871.278).



Figura 3. - Costi e ore per tipologia docenza

|                                 | Anno             |                  |                  |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                 | 2015             | 2016             | 2017(budget)     |
| <b>Costo formazione in aula</b> | <b>€ 273.471</b> | <b>€ 240.954</b> | <b>€ 339.899</b> |
| <b>Esterna</b>                  | € 104.999        | € 93.003         | € 136.635        |
| <b>Interna</b>                  | € 148.890        | € 107.272        | € 162.070        |
| <b>SNA</b>                      | € 13.672         | € 35.705         | € 30.138         |
| <b>Interna/Esterna</b>          | € 5.910          | € 4.975          | € 9.800          |
| <b>Interna/SNA</b>              | -                |                  | € 1.256          |

|                               |                |                |                |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Ore Complessive</b>        | <b>235.855</b> | <b>233.903</b> | <b>199.279</b> |
| <b>Esterna</b>                | 32.971         | 38.034         | 31.582         |
| <b>Interna</b>                | 128.911        | 112.962        | 118.658        |
| <b>SNA</b>                    | 3.063          | 7.525          | 5.325          |
| <b>Interna/Esterna</b>        | 3.785          | 3.935          | 6.132          |
| <b>Interna/SNA</b>            | -              | -              | 126            |
| <b>Totale aula</b>            | <b>168.730</b> | <b>162.456</b> | <b>161.823</b> |
| <b>e-learning</b>             | <b>67.125</b>  | <b>71.447</b>  | <b>37.456</b>  |
| <b>Costo medio formazione</b> | <b>€ 1,16</b>  | <b>€ 1,03</b>  | <b>€ 1,71</b>  |

\*dati consuntivi estratti dalla Piattaforma E-Learning Academy

Con riferimento al costo complessivo della docenza nell'anno 2016 si è speso 240.954<sup>3</sup> euro a fronte dei circa 380.000 euro pianificati. I minori costi sostenuti sono attribuibili essenzialmente a tre fattori.

Il primo derivante dall'assegnazione degli incarichi di docenza esterna, soprattutto per le lingue straniere, mediante procedure di gara a evidenza pubblica da espletarsi obbligatoriamente sul mercato elettronico, modalità che ha consentito di realizzare sostenute economie.

Il secondo è connesso al fatto che alcuni corsi a docenza esterna pur essendo stati organizzati nel 2016 sono andati in fruizione nei primi mesi del 2017<sup>4</sup> e pertanto i relativi costi non compaiono nei consuntivi 2016.

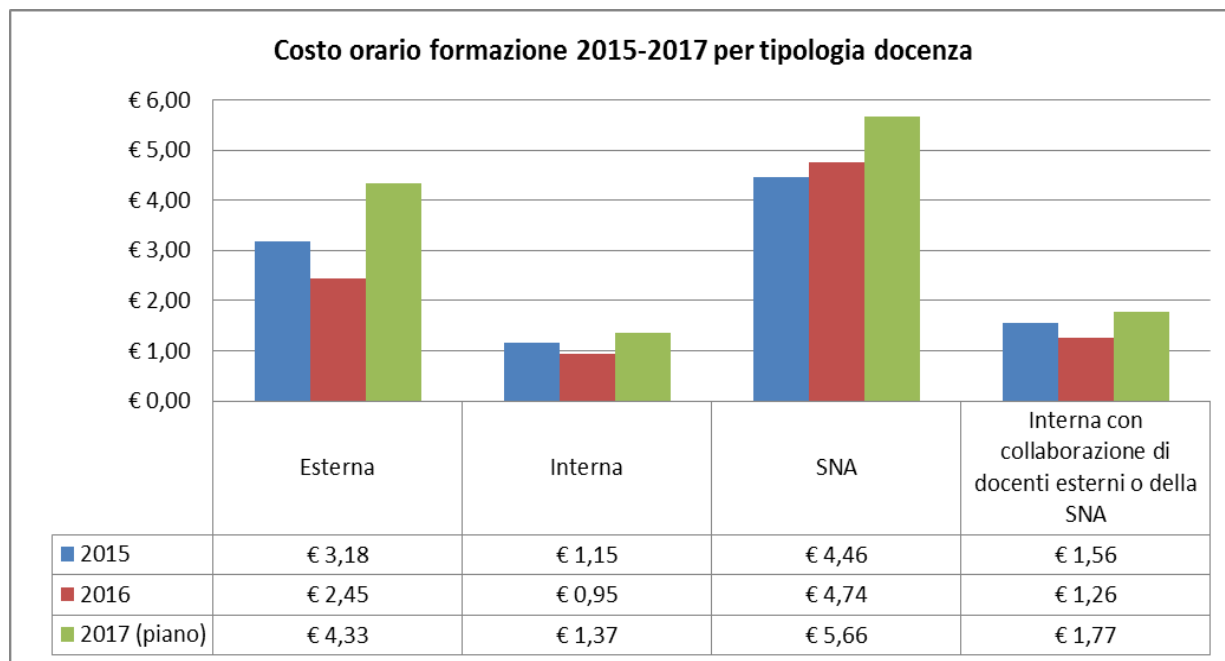
Il terzo deriva dal fatto che è stato possibile sviluppare con la SNA nel biennio 2015-2016 solo le attività contrattualizzate a fine 2015, e quindi il livello dei costi si è attestato a un valore inferiore al pianificato, viceversa basato su una necessità di ampliamento della Convenzione in essere.

<sup>3</sup> Dato Piattaforma *E-learning Academy*.

<sup>4</sup> Si citano per esempio corsi quali: "l'assicurazione della qualità dei dati", "l'istituto della mediazione tributaria", "la pesca illegale".

L'Agenzia ha assicurato i livelli formativi definiti in fase di pianificazione attuando il 98% dei corsi previsti nel 2016 e ha, inoltre realizzato interventi formativi fuori piano dimostrando capacità di adattamento alle specifiche esigenze emerse in corso d'anno<sup>5</sup>. I formatori interni sono passati da 524 del 2015 a 722 nel 2016.

Figura 4- Costi orari medi per attività formative



Se si analizzano i costi orari si nota che il costo orario medio della formazione nel 2016 è circa il 8% in meno rispetto a quello del 2015. Il generalizzato decremento dei costi orari medi sia della docenza interna (-18%) sia della docenza esterna (-23%) rispetto al 2015, oltre a essere dovuta all'organizzare di alcuni corsi gratuiti e/o in Convenzione (es. Convenzione con l'Avvocatura Generale dello Stato) è dipeso essenzialmente dall'utilizzo della videoconferenza, modalità che ha consentito di ampliare la platea dei discenti realizzando conseguenti economie.

Il costo orario medio della docenza svolta dalla SNA, invece, è di circa il 6% in più rispetto al 2015, anno in cui le difficoltà organizzative connesse alla riforma del sistema unico delle Scuole di formazione hanno portato ad un sovradimensionamento delle classi, con conseguente diminuzione del costo unitario per discente.

Al fine di migliorare la qualità generale dell'offerta formativa e di professionalizzare il personale di entrambe le Aree nell'anno 2017 si prevedono iniziative formative a elevato contenuto tecnico in materia chimica, a contenuto specialistico sui giochi e le lingue

<sup>5</sup>Oltre alle 526 edizioni realizzate previste da Piano, nel corso dell'anno sono state prontamente realizzate iniziative formative dettate da specifiche esigenze contingenti (51 edizioni Fuori piano).

straniere rivolte anche all'Area Monopoli, che comportano la previsione di un costo totale per l'attività didattica superiore rispetto al dato consuntivo 2016.

Con particolare riferimento ai percorsi formativi linguistici, da acquisirsi con procedure di gara a evidenza pubblica, sarà focalizzata l'attenzione sulla docenza, inserendo specifiche clausole contrattuali risolutorie, al fine di garantire un adeguato livello qualitativo.

Rimane costante l'impegno a individuare istituzioni con cui realizzare accordi e convenzioni per l'attuazione di progetti formativi altamente professionalizzanti, anche a titolo gratuito, analogamente a quanto realizzato con l'Avvocatura Generale dello Stato e l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Nel corso del 2017, infatti, è previsto il ricorso a molteplici istituzioni tra le quali si citano l'Organismo Italiano di contabilità, la Banca d'Italia.

Il contenimento dei costi di missione per formazione è stato oggetto di specifico impegno fin dal 2009. La prima leva gestionale utilizzata è stata il decentramento, oggetto anche di specifico indicatore dal 2011.<sup>6</sup> 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. Sono stati, inoltre, introdotti ulteriori strumenti per favorire il contenimento della spesa, tra i quali, il codice CUE<sup>7</sup>, la circolare sul trattamento di missione<sup>8</sup>, il monitoraggio trimestrale della spesa accompagnato da linee guida sul contenimento dei costi. Da ultimo, lo strumento della videoconferenza, che nel 2016 ha prodotto significativi risultati e che costituisce attualmente un ulteriore leva gestionale volta, tra l'altro, a garantire ulteriori margini di risparmio.

Di seguito si riporta la serie storica delle spese di missione (base anno 2009) e il dato previsionale 2017.

---

<sup>6</sup> 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%.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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- Serie storica delle spese di missione per formazione e previsione di spesa per il 2017

|  | Anno           |                |                |                |                |                |                |                |                  |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|  | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013*          | 2014*          | 2015*          | 2016*          | Previsione 2017* |
| <b>Missioni per formazione</b>             | €<br>1.860.233 | €<br>2.157.105 | €<br>1.470.066 | €<br>1.554.788 | €<br>1.226.996 | €<br>1.541.034 | €<br>1.268.097 | €<br>1.160.542 | €<br>1.390.000   |
| <b>Variazione % costi rispetto al 2009</b> |                | 16%            | -21%           | -16%           | -34%           | -17%           | -32%           | -38%           | -25%             |

\*il dato è relativo all'area dogane e monopoli

Dai dati riportati in figura 6 si osserva che il trend è tendenzialmente decrescente nonostante a partire dal 2013 siano ricomprese anche le spese di missione per formazione dell'area monopoli.

La riduzione delle spese di missione per formazione dell'8% nel 2016 rispetto al 2015 è da attribuirsi, oltre alla politica di contenimento dei costi attuata sugli alloggi, elaborata nel 2014 con l'obiettivo di ricavare dei costi standard da applicare alle spese di missione per formazione, soprattutto all'utilizzo dello strumento della videoconferenza.

La figura 6 illustra il confronto tra i risultati ottenuti, nel 2015 e nel 2016, distinti nelle quattro componenti di costo di missione, utilizzate in fase di sperimentazione dei costi standard.

Figura 6 -Ore di formazione svolte in aula e costi di missione per formazione Agenzia delle dogane e dei monopoli

|   | Anno               |                    | variazione percentuale |
|---|--------------------|--------------------|------------------------|
|   | 2015               | 2016               |                        |
| <b>Ore di formazione svolte in aula</b>     | <b>168.730</b>     | <b>162.456</b>     | <b>-4%</b>             |
| <b>Indennità di missione per formazione</b> | € <b>81.515</b>    | € <b>63.019</b>    | <b>-23%</b>            |
| <b>Spese viaggio Italia per formazione</b>  | € <b>430.842</b>   | € <b>412.067</b>   | <b>-4%</b>             |
| <b>Spese vitto Italia per formazione</b>    | € <b>300.190</b>   | € <b>268.432</b>   | <b>-11%</b>            |
| <b>Spese alloggio Italia per formazione</b> | € <b>455.550</b>   | € <b>417.024</b>   | <b>-8%</b>             |
| <b>Missioni per formazione</b>              | € <b>1.268.097</b> | € <b>1.160.542</b> | <b>-8%</b>             |

I maggiori risparmi in termini percentuali sono rilevabili nelle componenti di costo indennità di missione (-23%) e spese vitto (-11%) dovute all'effetto prodotto dall'utilizzo della videoconferenza che ha contribuito a ridurre la durata media della missione e quindi a contenere le indennità correlate.

Sebbene l'Agenzia continuerà nel futuro a indirizzare le strutture territoriali al rispetto dei costi standard di riferimento, opportunamente aggiornati all'andamento del mercato, il cambio delle regole contrattuali dovute all'obbligo di approvvigionamento del servizio di

prenotazione sul mercato elettronico della Pubblica Amministrazione, mette in campo nuove modalità di gestione che richiedono un'osservazione e un approfondimento per ricondurre eventuali nuovi parametri nell'ambito del modello di riferimento già adottato.

### 1.3 – La valutazione dell'attività formativa

Sul fronte della valutazione della formazione il triennio risulta caratterizzato da ulteriori obiettivi finalizzati alla sistematizzazione di quanto già posto in essere nei trascorsi esercizi e allo sviluppo di ulteriori indicatori volti al miglioramento dei risultati.

In continuità con la strategia definita già nel 2015, nell'anno 2016 l'Agenzia ha messo in atto le misure operative volte all'individuazione e al calcolo di indicatori utili alla valutazione dell'efficacia della formazione.

In particolare, nel 2016 è stato intrapreso uno studio in parte ispirato alla "teoria della gerarchia degli obiettivi della formazione"<sup>9</sup>, che rappresenta uno dei contributi più completi e utilizzati nel campo della valutazione della formazione. Tale modello propone quattro *step* per la misurazione dell'efficacia formativa: il gradimento dell'azione formativa, il livello di apprendimento, il trasferimento sul lavoro delle competenze acquisite e l'impatto degli interventi formativi sulla *performance* dell'organizzazione. I livelli di misurazione sono caratterizzati da una complessità e un potenziale informativo crescente.

Il raggiungimento dei livelli superiori migliora e rende più accurata la misurazione dell'efficacia del processo formativo, ma allo stesso tempo comporta un'analisi più rigorosa e dispendiosa in termini di tempo e di costi.

In genere, le organizzazioni che valutano la formazione si fermano principalmente al livello 1 (gradimento) e in misura minore al livello 2 (apprendimento), mentre sono rare quelle che raggiungono il livello 3 (trasferimento sul lavoro) e 4 (risultati di *performance*). Le motivazioni sono sia di tipo culturale, in quanto le organizzazioni non sono abituate a misurare l'efficacia/efficienza delle azioni, sia di tipo operativo, poiché l'attività di valutazione è di per se complessa e onerosa, e richiede conoscenza del metodo, definizione di un processo strutturato e risorse dedicate.

---

<sup>9</sup> "Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs"- Kirkpatrick (2007).

Per lo sviluppo dell'attività di valutazione della formazione nel corso del triennio si procederà a potenziare i livelli 1 e 2; e secondo le modalità già intraprese e quelle ancora da intraprendere i livelli 3 e 4.

In particolare, per la valutazione del gradimento dei corsi tenuti in aula (livello 1) si procederà a individuare forme di sensibilizzazione del personale per la compilazione dei questionari *on line*, in quanto all'attualità il numero di questionari compilati risulta ancora contenuto (30% del totale partecipanti). Relativamente al livello 3 la modalità più frequentemente utilizzata per rilevare il trasferimento delle conoscenze/competenze nel contesto lavorativo consiste nella somministrazione di questionari a distanza di tempo dall'azione formativa rivolti a personale gerarchicamente sovraordinato al discente. Nel corso del triennio si procederà a valutare se e come applicare questo tipo di approfondimento.

L'Agenzia proseguirà, inoltre, con l'analisi circa la possibilità di sviluppo del "livello 4" ossia di ulteriori indicatori, di maggiore complessità, volti alla misurazione dell'impatto degli interventi formativi sulla performance dell'Agenzia.

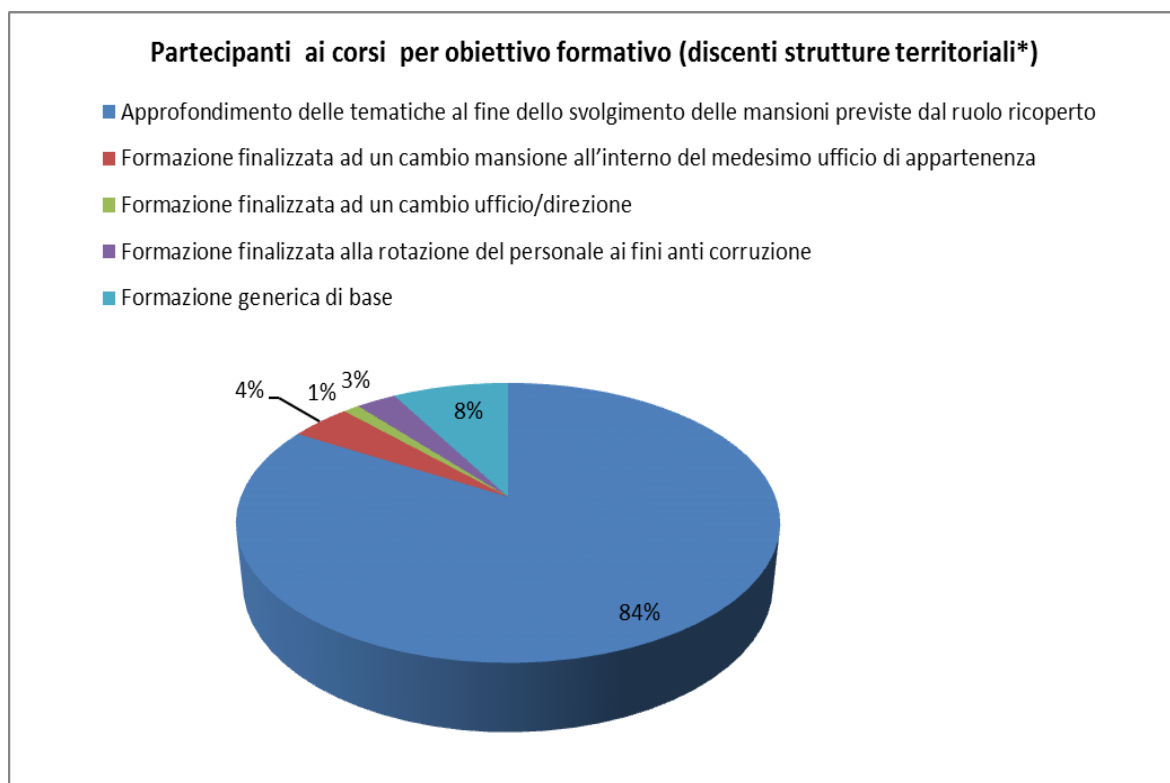
Tale analisi verrà condotta alla luce del fatto che il rapporto tra trasferimento sul lavoro delle conoscenze acquisite e raggiungimento degli obiettivi risulta di tipo casuale in quanto l'attività formativa si colloca in un sistema organizzativo nel quale intervengono molteplici variabili che non è possibile isolare e tra le quali la formazione potrebbe rappresentare solo una concausa.

Tenuto conto della complessità su rappresentata, a seconda della rilevanza strategica di specifici corsi, si valuterà la possibilità di individuare a diversi livelli e per i progetti formativi strategicamente rilevanti alcune aree di *performance* misurabili, potenzialmente influenzate dalla formazione.

Nell'ambito del triennio proseguirà l'attività volta alla valutazione dell'attività formativa con il calcolo di 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), utili anche al fine di assicurare la rotazione del personale per la prevenzione della corruzione.

Nella figura 7 sono riportati i risultati conseguiti per l'anno 2016.

Figura 7. Partecipanti ai corsi per obiettivo formativo



\*L'indagine è stata condotta sulla base dei dati forniti dalle strutture territoriali

Dall'analisi condotta sulle strutture territoriali emerge che la quasi totalità dei dipendenti viene formata in Agenzia al fine di approfondire le tematiche attinenti le mansioni ricoperte (84%); mentre 8% dei dipendenti vengono formati per ricoprire nuove mansioni.

Ai fini della rotazione nelle attività lavorative per l'area Monopoli è stata svolta un'importante azione formativa in materia doganale che ha coinvolto il 73% del personale in servizio, conferendo allo stesso una elevata flessibilità.

#### 1.4 - La pianificazione triennale delle attività formative

Nel triennio di riferimento continua l'attività formativa finalizzata a uno sviluppo delle competenze relative al nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU) con il coinvolgimento di tutto il personale addetto alle attività dirette. In questo ambito saranno previsti specifici corsi di approfondimento volti allo sviluppo della *compliance* verso le imprese/contribuenti quali l'AEO e lo Sportello unico doganale. Non mancheranno inoltre approfondimenti degli elementi tipici dell'obbligazione doganale, dei regimi doganali della tutela delle risorse

proprie tradizionali, del connesso sistema sanzionatorio e sulla telematizzazione delle accise.

Nel 2017 risultano concluse le importanti iniziative di base previste ai sensi della legge 190/2012 finalizzate a trasferire a tutto il personale dell'Agenzia le nozioni sull'etica, la legalità, il codice di comportamento e il danno erariale. Le attività previste nel triennio sono finalizzate essenzialmente a supportare il personale neo-inserito.

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 triennale di prevenzione della corruzione dell'Agenzia. Queste attività sono previste in crescita nell'intero triennio, anche per l'estensione all'Area Monopoli di progetti formativi finalizzati alla rotazione del personale.

Il peso della "prevenzione e contrasto alla corruzione - manageriale" aumenta nell'intero triennio con lo scopo di fornire a tutti i dirigenti, in ingresso ed in servizio, e ai funzionari chiave strumenti utili alla gestione del rischio.

In coerenza con quanto previsto nel piano del personale è prevista la formazione di base per "inserimento lavorativo" in crescita nell'intero triennio. Il passaggio dalla seconda alla terza area riservato al personale interno, incide sulla pianificazione 2017. Le ulteriori acquisizioni di personale determinano il trend crescente nei due anni successivi.

La programmazione relativa alle "lingue straniere", aumenta nel 2017 rispetto al precedente periodo di pianificazione per effetto dell'incremento dei corsi destinati all'area Monopoli. Il trend crescente per l'intera Agenzia nei due anni successivi è dovuto anche all'utilizzo di differenti modalità di erogazione.

Nell'ambito della formazione specialistica, i corsi relativi alla linea formativa "attività dirette" nel 2017 crescono rispetto al 2016, in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione in relazione alla necessità di aggiornare e uniformare le prassi relative ad alcune tematiche tipiche della materia doganale quale il regime del transito. Tale tipologia di attività continuerà a essere svolta utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, con la realizzazione di corsi a cascata, modalità che si presta particolarmente alla diffusione delle "buone prassi" e a rendere sempre più fungibile e professionalizzato il personale doganale.



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, la Pianificazione strategica, la valutazione del personale, ecc.) e alla necessità di assicurare la formazione normativamente prevista per le figure professionali di chimici e ingegneri, interni all’Agenzia.

L’adozione di nuove procedure informatiche determinano, altresì, un maggiore impegno nel 2017, rispetto al precedente periodo di pianificazione, nella formazione dedicata alle “innovazioni procedurali e tecnologiche”.

L’informatica specialistica aumenta rispetto al precedente periodo di pianificazione e nell’intero triennio per la necessità di aggiornare in merito alla digitalizzazione le figure dei referenti informatici, presenti presso tutti gli uffici territoriali.

Le ore dedicate alla formazione manageriale, contenute nel 2017, crescono nel 2018 e 2019 per effetto degli ingressi di dirigenti previsti nei due anni successivi.

Nella figura 8 sono riportate le ore di formazione pianificate per il triennio 2017-2019, 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.

La formazione in modalità *e-learning*, utile strumento di diffusione capillare delle conoscenze, sarà sostanzialmente volta a realizzare tematiche di interesse diffuso quale la valutazione del personale, la comunicazione Istituzionale dell’Agenzia.

In considerazione della positiva esperienza nel trascorso esercizio, sono previsti in incremento gli interventi formativi erogati in “*videoconferenza*”, modalità che sta diventando di utilizzo abituale per tutte Direzioni Centrali e che consente di raggiungere contemporaneamente 35 aule virtuali distribuite sul il territorio per entrambe le Aree Dogane e Monopoli.

Figura 8 - Pianificazione strategia per il triennio 2017- 2019

| <b>Agenzia delle Dogane e dei Monopoli</b>              | <b>2017</b>         |                | <b>2018</b>         |                | <b>2019</b>         |                |
|---|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| <b>Linea formativa</b>                                  |                     |                |                     |                |                     |                |
| <b>Formazione di base</b>                               | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       |
| Inserimento Lavorativo                                  | 9.280               | 4,66%          | 15.000              | 6,86%          | 16.500              | 7,43%          |
| Informatica di Base                                     | 525                 | 0,26%          | 2.000               | 0,91%          | 2.000               | 0,90%          |
| Lingue Straniere  | 22.392              | 11,24%         | 22.700              | 10,38%         | 24.000              | 10,81%         |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione - Base          | 1.050               | 0,53%          | 2.500               | 1,14%          | 3.000               | 1,35%          |
| <b>Totale</b>   | <b>33.247</b>       | <b>16,68%</b>  | <b>42.200</b>       | <b>19,30%</b>  | <b>45.500</b>       | <b>20,49%</b>  |
| <b>Formazione specialistica</b>                         | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       |
| Attività Dirette  | 76.196              | 38,24%         | 78.000              | 35,67%         | 78.500              | 35,34%         |
| Processi di Supporto                                    | 64.228              | 32,23%         | 64.900              | 29,68%         | 65.100              | 29,31%         |
| Innovazioni Procedurali e Tecnologiche                  | 4.152               | 2,08%          | 3.200               | 1,46%          | 3.050               | 1,37%          |
| Informatica Specialistica                               | 2.870               | 1,44%          | 2.900               | 1,33%          | 2.850               | 1,28%          |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione - Specialistica | 15.771              | 7,91%          | 18.000              | 8,23%          | 19.100              | 8,60%          |
| <b>Totale</b>   | <b>163.217</b>      | <b>81,90%</b>  | <b>167.000</b>      | <b>76,36%</b>  | <b>168.600</b>      | <b>75,91%</b>  |
| <b>Formazione Manageriale</b>                           | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       | <b>Ore fruibili</b> | <b>%</b>       |
| Formazione manageriale - dirigenti, funzionari chiave   | 2.395               | 1,20%          | 6.000               | 2,74%          | 5.000               | 2,25%          |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione - Manageriale   | 420                 | 0,21%          | 3.500               | 1,60%          | 3.000               | 1,35%          |
| <b>Totale</b>   | <b>2.815</b>        | <b>1,41%</b>   | <b>9.500</b>        | <b>4,34%</b>   | <b>8.000</b>        | <b>3,60%</b>   |
| <b>Totale complessivo</b>                               | <b>199.279</b>      | <b>100,00%</b> | <b>218.700</b>      | <b>100,00%</b> | <b>222.100</b>      | <b>100,00%</b> |

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 Piano delle azioni positive 2014-2016<sup>10</sup> è prevista la programmazione dei corsi orientata al contemperamento delle esigenze istituzionali con quelle del personale grazie all’adozione - ove possibile – di modalità organizzative che concilino la vita professionale con quella familiare.

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, si tende ormai a privilegiare nella formazione l’utilizzo di strumenti telematici quali le apparecchiature per la video conferenza e l’utilizzo di “skype for business” dal posto di lavoro, abbattendo in tal modo le distanze e le barriere e facilitando la partecipazione di personale con svantaggi personali o familiari.

Come evidenziato nella figura 9, per l’anno 2016 si osserva una pressoché omogenea partecipazione di ambo i generi alle attività formative.

Figura 9 - Ore di formazione fruita per genere e inquadramento giuridico – anno 2016\*

| Area di inquadramento | Ore di formazione |        |                | Personale in servizio al 31/12/2016* |        |                | ore di formazione procapite |        |                |
|-----------------------|-------------------|--------|----------------|--------------------------------------|--------|----------------|-----------------------------|--------|----------------|
|                       | Donne             | Uomini | Totale Agenzia | Donne                                | Uomini | Totale Agenzia | Donne                       | Uomini | Totale Agenzia |
| DIRIGENTE             | 687               | 1824   | 2511           | 39                                   | 96     | 135            | 17,60                       | 19,00  | 18,60          |
| TERZAAREA             | 66758             | 86502  | 153260         | 2557                                 | 3231   | 5788           | 26,11                       | 26,77  | 26,48          |
| SECONDAAREA           | 35734             | 40906  | 76640          | 2353                                 | 2502   | 4855           | 15,19                       | 16,35  | 15,79          |
| PRIMAAREA             | 659               | 833    | 1492           | 68                                   | 107    | 175            | 9,69                        | 7,79   | 8,52           |
| TOTALE                | 103838            | 130065 | 233903         | 5017                                 | 5936   | 10953          | 20,70                       | 21,91  | 21,36          |

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

<sup>10</sup> Azione n. 3 del Piano delle azioni positive 2014-2016.

## CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2017

### 2.1 - L'impostazione

Nel Piano annuale vengono indicate le tematiche che saranno trattate nel corso del 2017, 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 dell'Agenzia ha costituito un apposito 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 2017 prevede a livello consolidato di Agenzia un totale di ore formazione pari a **199.279**, a fronte delle 200.443 programmate nel 2016.

Considerato che la consistenza media del personale prevista per il 2017 è pari a 10.953 unità, si prevede di erogare un numero di ore di formazione medie *pro-capite* pari a **18,19** (risultato atteso 18-22).

## 2.2 – Le risorse finanziarie

Per il 2017, 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 10 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 10 - Piano operativo 2017 per Linee Formative

| Linea formativa                                       | Costi docenza       | Ore fruibili   |
|---|---------------------|----------------|
| Attività Dirette                                      | € 130.930,00        | 76.196         |
| Formazione Manageriale                                | € 3.415,75          | 2.395          |
| Informatica di Base                                   | € 1.050,00          | 525            |
| Informatica Specialistica                             | € 6.090,00          | 2.870          |
| Innovazioni Procedurali e Tecnologiche                | € 4.780,00          | 4.152          |
| Inserimento Lavorativo                                | € 6.240,00          | 9.280          |
| Lingue Straniere                                      | € 78.645,00         | 22.392         |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione Base          | € 420,00            | 1.050          |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione Manageriale   | € 1.255,75          | 420            |
| Prevenzione e contrasto alla corruzione Specialistica | € 24.570,00         | 15.771         |
| Processi di Supporto                                  | € 82.502,25         | 64.228         |
| <b>Totale</b>   | <b>€ 339.898,75</b> | <b>199.279</b> |

## 2.3 – Le iniziative di particolare rilievo per l'area Dogane – 2017

Tra le attività ricomprese nel Piano operativo per l'anno in corso, dedicato alle attività dell'area dogane, oltre alle iniziative previste per formatori (tra le altre quelle relative all'origine, al valore, al regime del transito, alle verifiche di cassa...) al fine di uniformare sul territorio gli aggiornamenti normativi e procedurali previsti nello specifico ambito doganale, in ragione delle scelte strategiche effettuate dall'Agenzia, si segnalano:

- *“Metodologie di controllo nel settore delle accise con l'ausilio delle banche dati dell'Agenzia”*, iniziativa formativa volta a realizzare sempre maggiore consapevolezza nell'utilizzo delle banche dati dell'Agenzia al fine della

prevenzione e del contrasto degli illeciti, ad affinare le tecniche d'interrogazione delle banche dati dell'Agenzia tramite Cognos Accise e acquisire metodi e tecnologie informatiche per la trasformazione dei dati disponibili a supporto dei processi decisionali;

- *"Il reclamo e la mediazione per i tributi amministrati dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli"* attività volta a fornire un quadro generale e le necessarie indicazioni operative per la gestione dei nuovi istituti del reclamo e della mediazione di cui all'art. 17 bis del D.lgs. 546/1992 applicabili ai tributi amministrati dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli;
- *"Datamart"*, percorso articolato in moduli uno dei quali in modalità video conferenza, attraverso il *software Skype for business* (nuovo strumento di comunicazione istantanea *"real time"* adottato di recente dall'Agenzia per l'utilizzo del quale saranno realizzati specifici corsi di formazione), nasce per soddisfare l'esigenza di fornire ai funzionari che si occupano di contabilità separata e ai ricevitori in servizio presso le strutture territoriali e presso gli Uffici delle dogane informazioni e istruzioni sulla realizzazione del nuovo strumento *Datamart* contabile necessario per l'effettuazione di analisi a livello aggregato della contabilità separata;
- *"Tutela dei crediti erariali nelle procedure concorsuali"* corso per formatori volto a fornire ai funzionari/formatori territoriali un quadro generale e indicazioni operative per la corretta gestione e tutela dei crediti erariali in sede di procedure concorsuali di cui al D.D. n. 267/1942, e con particolare riferimento alla transazione fiscale;
- *"Indirizzi e linee guida per l'AEO"*, attività pianificata al fine di fornire indirizzi di coordinamento per le attività AEO: accettazione delle istanze, pianificazione delle attività audit, riscontro dei requisiti unionali, gestione delle sospensioni e revoche AEO. Per la parte relativa alla valutazione della solvibilità dei soggetti e delle aziende ai fini dell'attribuzione dello Status di AEO, è prevista la collaborazione della Bureau van Dijk, Società che ha reso il proprio contributo anche in passato tramite l'ausilio di banche dati;
- *"Utilizzo della piattaforma VH"* corso previsto al fine di supportare il personale preposto alle indagini tutelandone l'identità e permettendo la creazione e la

gestione di identità virtuali multiple da infiltrare all'interno delle comunità digitali di interesse, fornendo tutti gli strumenti necessari all'attività investigativa e di post analisi;

- *"Lo sportello unico doganale e dei controlli"* con lo scopo di fornire aggiornamenti procedurali finalizzati a gestire il ciclo di vita della dichiarazione doganale e strumenti volti a garantire l'interoperabilità tra i sistemi/piattaforme telematiche in via di sviluppo in un'ottica di single *window/one stop shop*;
- *"Il modello di pianificazione, programmazione e controllo dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli - budget economico e tecnico fisico: il ciclo annuale"* programmato per la necessità di fornire ai funzionari delle Direzioni regionali, Interregionali e Provinciali delle Dogane e degli Uffici dei Monopoli indicazioni più dettagliate sulle strategie, gli obiettivi di produzione e le relative risorse economiche, sul monitoraggio dei costi e dei volumi di produzione, l'analisi degli scostamenti, la verifica dei risultati e le azioni correttive oltre ai sistemi operativi di supporto all'attività di pianificazione e controllo e al sistema di consuntivazione - sistema "Hyperion planning";
- *"La gestione del rischio di corruzione nell'Agenzia delle dogane e dei monopoli"*, attività promossa per la mappatura dei processi e per illustrare i criteri guida per una corretta attuazione della legge anticorruzione con particolare riguardo alla redazione del piano triennale di prevenzione della corruzione anche alla luce delle indicazioni fornite dall'ANAC;
- *"Materiali metallici - correlazione tra struttura e proprietà chimico/fisiche e tecnologiche"* con lo scopo di fornire una corretta interpretazione macro e microstrutturale di prodotti metallici ai fini del riconoscimento di lavorazioni meccaniche a caldo o a freddo, di trattamenti termici e dei rivestimenti di superficie per la corretta definizione delle caratteristiche e della classificazione doganale;
- *"Sicurezza dei giocattoli - corso base"* previsto con lo scopo di fornire alle figure professionali dei chimici le basi normative per effettuare controlli nel settore giocattoli e assicurare la sicurezza del prodotto.

## 2.4 – Le iniziative di particolare rilievo per l'area Monopoli – 2017

La sezione del 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"*, iniziativa capillare da svolgersi su tutto il territorio a seguito dell'iniziale corso per formatori con lo scopo di assicurare la rotazione del personale negli ambiti a rischio individuati dal PTPC;
- *"Contrabbando di tabacchi lavorati e altri illeciti alla luce del D.lgs. n. 8/2016"* iniziativa tesa a fornire ai funzionari centrali e territoriali dei Monopoli le corrette e uniformi istruzioni nell'ambito della depenalizzazione di alcune fattispecie di contrabbando di TLE di cui al D.Lgs. n. 8/2016;
- *"Verifiche operative degli uffici dei Monopoli nei vari settori del gioco"* intervento formativo previsto sull'intero territorio per uniformare la modalità di svolgimento delle attività di verifica nel settore del gioco pubblico;
- *"Bandi di gara, codice dei contratti pubblici e concessioni di gioco"* per fornire ai funzionari addetti al settore gli aggiornamenti normativi e giurisprudenziali;
- *"EXCEL"* attività afferente alla linea dell'informatica di base per un richiamo dedicato ai funzionari in servizio presso le Direzioni centrali dell'Agenzia - area monopoli per una maggiore consapevolezza delle principali funzionalità del foglio di calcolo Excel al fine di una più corretta e immediata gestione ed elaborazione di dati.

## 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. Sono previste inoltre collaborazioni con altre Amministrazioni e Enti, volte ad assicurare le conoscenze in specifici ambiti d'interesse trasversale.

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 pur realizzando economie di gestione metterà in campo specifiche clausole risolutorie nel rapporto contrattuale con scuole esterne, volte a garantire la qualità del servizio.