



Delibera n. 215

Roma, 30 Luglio 2013

IL COMITATO DI GESTIONE

Nella riunione odierna, con la partecipazione del Direttore dell'Agencia, Dott. Giuseppe Peleggi, che lo presiede, e dei componenti del Comitato: Ing. Walter De Santis, Dr. Luigi Magistro, Cons. Giuseppe Chiné e Dr. Mario Vittorio Mancini;

Presenti per il Collegio dei Revisori dei Conti: il Dr. Eduardo Petroli, il Dr. Mario Picardi e la Dott.ssa Federica Silvestri;

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

Vista l'informativa resa alle organizzazioni sindacali in data 26 giugno 2013;

Su proposta del Direttore

DELIBERA

di approvare il Piano strategico triennale della formazione 2013-2015, Piano annuale 2013, redatto secondo quanto previsto dall'art. 7, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

I Componenti

Walter De Santis

Luigi Magistro

Giuseppe Chiné

Mario Vittorio Mancini

Il Presidente

Giuseppe Peleggi



**AGENZIA DELLE DOGANE
E DEI MONOPOLI**



Piano strategico triennale della formazione 2013-2015 Piano annuale 2013

Direzione centrale personale e organizzazione

  *refauts*  

Sommario

Premessa.....	4
SEZIONE DOGANE.....	6
CAPITOLO 1 Il Piano strategico triennale della formazione 2013-2015.....	6
1.1 La strategia triennale.....	6
1.2 – Il contenimento della spesa.....	8
1.3 - La pianificazione triennale delle attività formative	10
1.4 – Iniziative ai sensi della Direttiva del 23 maggio 2007 emanata dal Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e dal Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità recante "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche"	13
CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2013	15
2.1 - L'impostazione.....	15
2.2 – Le risorse finanziarie.....	16
2.3 – Le iniziative di particolare rilievo del 2013.....	17
2.4 – La valutazione dell'attività formativa.....	18
2.5 – I partner formativi	19
SEZIONE MONOPOLI	20
CAPITOLO 3.....	20
3.1 La programmazione triennale	20
3.2 L'azione formativa per l'anno 2013.....	22
3.3 Le iniziative formative di maggior rilievo del 2103.....	24
3.4 Formazione Generale.....	24
3.5 Formazione Specialistica.....	26

  refaut. 






Premessa

La pianificazione delle attività formative per il triennio 2013-2015 non potrà non tenere conto dell'ulteriore ampio processo di ristrutturazione organizzativa di recente intrapreso dall'Agenzia. L'incorporazione dell'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato e la contestuale riduzione delle dotazioni organiche hanno segnato l'inizio di una nuova e molto rilevante trasformazione.

Si tratta di un processo appena avviato, i cui precisi contorni non possono essere disegnati completamente in anticipo. Allo stato, tuttavia, ai fini che qui interessano, è opportuno fare riferimento a due ordini di esigenze che si configurano con caratteristiche di maggiore certezza:

- a) l'accompagnamento formativo, nel già avviato processo di integrazione nelle attività dell'area monopoli, del personale proveniente dagli uffici territoriali del tesoro;
- b) il sostegno formativo nei processi di ristrutturazione organizzativa che comporteranno l'eliminazione di strutture con compiti analoghi.

Il primo impegno ricade pressoché interamente in un orizzonte di breve periodo. Il secondo assumerà un maggior rilievo a partire dall'anno 2014, a chiusura di una prima fase della riorganizzazione, e caratterizzerà l'intero triennio, anche se è molto difficile prevederne la portata. Se l'attuale separazione del personale tra le due aree di attività si dovesse consolidare come un dato permanente, occorrerà infatti reimpiegare le risorse umane liberate dai processi di razionalizzazione (innanzitutto realizzati nelle strutture centrali di supporto) nel potenziamento di **strutture operative** appartenenti a un'area omogenea (dogane o monopoli), diversamente le risorse liberate potrebbero consentire anche il rafforzamento di alcune **strutture centrali di indirizzo** e generare un fabbisogno formativo inferiore. Nell'orizzonte annuale, man mano che si completerà il processo di eliminazione delle duplicazioni tra le componenti dell'Agenzia che svolgono funzioni di supporto, si ritiene di prevedere corsi di formazione per una riqualificazione del personale orientata a un impiego presso le **strutture centrali tecniche** omogenee.

  refauti' 



Contestualmente al processo di revisione delle strutture organizzative verranno adottate misure coerenti di razionalizzazione della logistica nonché di integrazione e omogeneizzazione dei sistemi gestionali e informativi. Si genererà perciò anche una necessità di formazione per il personale della struttura incorporata destinato a utilizzare i sistemi gestionali dell'Agenzia.

Tenuto conto della complessità del processo di incorporazione e della gradualità degli interventi attuativi, si è convenuto con il Dipartimento delle Finanze che nella fase di avvio della nuova Agenzia, pur in presenza di un unico strumento negoziale, vengano predisposti due piani aziendali distinti, uno per l'area Dogane e uno per l'area Monopoli, nei quali siano declinati gli obiettivi strategici, gli interventi operativi da porre in essere per il loro conseguimento e i risultati attesi. In corrispondenza si è ritenuto di evidenziare nel Piano strategico della formazione, almeno per l'anno 2013, due sezioni distinte.

Con l'ulteriore obiettivo di adeguare i processi formativi alle esigenze poste, in particolare, dall'evoluzione dell'assetto organizzativo funzionale dell'Agenzia, si confermeranno anche per gli anni a venire l'impegno a incrementare la qualità della formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività che ha consentito sin qui di conseguire significative economie.



refaut: L



SEZIONE DOGANE

CAPITOLO 1 Il Piano strategico triennale della formazione 2013-2015

1.1 La strategia triennale

La pianificazione delle attività formative è stata avviata nel mese di settembre 2012, anche al fine di consentire la presentazione di una bozza del Piano strategico della formazione e del Piano annuale alla Scuola Superiore dell'economia e delle finanze entro il 15 novembre 2012, così come previsto dalla direttiva 10/2010 del Dipartimento della funzione pubblica.

Il piano strategico è stato articolato tenendo conto dell'evoluzione organizzativa dell'Agenzia, fermi restando gli indirizzi definiti negli ultimi anni e, in particolare, alla luce di una revisione profonda del processo di gestione delle attività formative, l'orientamento a incrementare la qualità della formazione, razionalizzare l'organizzazione delle attività e ridurre i costi.

In questa confermata prospettiva rientra la scelta di trasferire alla Direzione centrale sicurezza sul lavoro e ambiente le competenze afferenti alla gestione dei corsi obbligatori ai sensi del decreto legislativo 81/2008, in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. A partire dal 2013 per lo svolgimento di tali attività sarà predisposto un distinto piano di attuazione. Si è preferito tenere separate le attività formative obbligatorie per legge dagli altri interventi formativi, essendo le prime attività non subordinate a valutazioni di carattere strategico.

Il sistema di indicatori di *performance* utilizzato per misurare l'efficacia delle politiche e per orientare correttamente l'attività di tutte le strutture si è negli anni progressivamente modificato. Sono stati di conseguenza eliminati nel tempo gli obiettivi meramente quantitativi. La politica adottata negli ultimi anni è stata quella di esprimere l'obiettivo sintetico della formazione in termini di ore pro-capite; a una soglia minima da superare si è poi sostituito un intervallo di valori. In effetti, la formazione deve essere solo quella necessaria rispetto a fabbisogni identificati con cura. In considerazione della recente separazione della formazione in materia di sicurezza - obbligatoria per legge -



dalla formazione tradizionale, si ritiene che il volume di formazione complessivamente pianificabile in relazione alle esigenze individuate per l'anno 2013 possa equivalere a una media pro-capite compresa in un intervallo di 20-24 ore pro-capite. Naturalmente, sia l'attenuazione dell'incentivo a effettuare un numero indeterminato di ore di formazione, sia la delimitazione più attenta dei fabbisogni sono coerenti da un lato con una crescita di qualità dell'azione formativa, dall'altro con un contenimento dei costi.

Soprattutto orientato ai risparmi di spesa (in relazione ai costi di missione per formazione), ma capace di garantire qualche risultato anche in termini di qualità (non ultimo per la maggiore autonomia gestionale delle strutture territoriali), è il costante impegno per il decentramento delle attività formative. L'attenzione rivolta al decentramento delle attività formative scaturisce non soltanto dall'esigenza di contenere i costi delle missioni per formazione, ma anche dalla necessità di minimizzare gli spostamenti del personale, in modo da non sottrarre tempo all'ordinaria attività lavorativa. A tal fine le iniziative verranno attentamente pianificate, privilegiando la cosiddetta "formazione a cascata" (preceduta dai corsi per formatori svolti al centro) oppure, ove possibile, assicurando la presenza dei docenti presso le sedi territoriali.

Nel contempo, si auspica di poter incrementare in futuro l'utilizzo della modalità in videoconferenza, compatibilmente con i costi di acquisizione delle attrezzature necessarie. Inoltre, è in programma la realizzazione di una nuova modalità di erogazione multimediale, che consentirà lo svolgimento di corsi *on-line* con il docente, fruibili per il discente direttamente dalla propria postazione di lavoro. Per l'anno 2013, è stata stabilita per il decentramento una soglia minima dell'87 per cento. Tale soglia resterà invariata per tutto il triennio, considerando che anche il decentramento, se troppo elevato, può ingenerare delle diseconomie.

Nell'ottica di riconoscere un margine di autonomia più ampio alle Direzioni territoriali, a partire dal 2013 si è scelto di attribuire a tali strutture la facoltà di fruire autonomamente dei percorsi formativi presenti nel "Catalogo" della piattaforma *e-learning academy*.



refaut: 



1.2 – Il contenimento della spesa

Nel 2012 si è registrata una riduzione dei costi di docenza di circa 16 punti percentuali rispetto al 2011. Pur non avendo vincoli specifici di spesa sulla voce formazione (in quanto l’Agenzia ha effettuato il riversamento dell’1% di cui all’art. 6, comma 21-sexies del decreto legge 78/2010) nel triennio 2010-2012 l’Agenzia ha comunque progressivamente ridotto - sino a dimezzarle - le spese per “attività di docenza”, proseguendo il percorso di contenimento dei costi e razionalizzazione dei processi già intrapreso dal 2008. In particolare, i costi di docenza si sono ridotti rispetto all’anno 2009 di 59 punti percentuali (vedi figura 1).

Figura 1 Serie storica dei costi per attività formative

	Anno			
	2009	2010	2011	2012
Costo complessivo - Formazione	€ 871.278	€ 666.778	€ 424.770	€ 357.447
<i>docenza interna</i>	€ 275.147	€ 228.370	€ 171.818	€ 142.262
<i>docenza esterna</i>	€ 596.131	€ 438.408	€ 252.952	€ 215.185
Variazione % costo complessivo rispetto al 2009		-23%	-51%	-59%
Ore complessive	357.056	366.907	301.772	235.750
<i>tradizionale (seminari - aula)</i>	256.471	254.621	175.825	145.831
<i>e-learning</i>	100.585	112.286	125.947	89.918
Variazione % ore rispetto al 2009		3%	-15%	-34%
Variazione % ore e-learning rispetto al 2009		12%	25%	-11%
Costo orario formazione complessiva	2,44	1,82	1,41	1,52
Costo orario formazione tradizionale	3,40	2,62	2,42	2,45
Variazione % costo orario formazione tradizionale rispetto al 2009		-23%	-29%	-28%

Il costo orario della formazione tradizionale - pari a euro 3,40 nel 2009 - a partire dallo scorso anno si è attestato sotto i 2,5 euro. Oltre alle misure già adottate negli anni passati (la quasi generalizzata eliminazione della figura dell’assistente e l’eliminazione del costo aggiuntivo connesso all’attività di tutoraggio nei corsi erogati in modalità *e-learning*) si continua a favorire l’impiego della docenza interna: il compenso è previsto in misura inferiore rispetto alla docenza esterna o non è previsto affatto nei casi di docenza svolta da dirigenti o funzionari incaricati di mansioni dirigenziali. Nel



corso del 2013, inoltre, si intende ridurre il compenso orario per la docenza interna, conseguendo così un risparmio ulteriore.

Riguardo ai costi di missione per formazione - di cui si rappresenta la serie storica nella figura 2 - rispetto all'anno 2009 le spese complessive si sono ridotte del 16%, un risultato ancora non del tutto soddisfacente.

Figura 2 Serie storica delle spese di missione per formazione

	Anno			
	2009	2010	2011	2012
Agenzia - Missioni per formazione	€ 1.860.233	€ 2.157.105	€ 1.470.066	€ 1.554.788
Variazione % rispetto al 2009		16%	-21%	-16%

I risparmi derivanti dalle politiche di decentramento sono risultati al di sotto delle aspettative. È in corso dal 2011 un processo di analisi e monitoraggio della spesa al fine di individuare le leve gestionali su cui agire per abbattere in modo più incisivo tali spese. Al fine di poter disporre delle necessarie informazioni è stato introdotto il Codice Unico Edizione (C.U.E.). Dal 1° gennaio 2012, per poter procedere alla liquidazione delle missioni per formazione, infatti, le strutture territoriali sono tenute a inserire nel sistema di pagamento il codice associato all'edizione formativa. Tale codice (C.U.E.) si genera automaticamente quando viene creata la singola edizione formativa sulla piattaforma informatica. Ciò consente di conoscere il dettaglio delle spese di missione per singola attività formativa e, allo stesso tempo, rende difficile realizzare attività formative non autorizzate.

Considerata la vasta ed eterogenea normativa sul trattamento di missione, si è ritenuto di predisporre una circolare esplicativa¹ che - recependo le disposizioni recate nei diversi testi di legge - disciplinasse in modo organico la materia. È stato istituito altresì un monitoraggio trimestrale sulle spese sostenute e sono state fornite indicazioni alle strutture territoriali in merito al contenimento dei costi di missione.

¹ Circolare n. 99169 / R.U. del 13 agosto 2012.

1.3 - La pianificazione triennale delle attività formative

Alla luce degli orientamenti strategici sopra riportati, si conferma rispetto al documento di pianificazione triennale 2012-2014, la scelta di continuare a favorire le iniziative formative relative all'area di intervento "specialistica" rispetto a quelle inerenti la formazione di base.

Nell'ambito della "formazione di base", si registra una contrazione di circa 10 punti percentuali dell'informatica di base. Le residue esigenze inerenti quest'ultima linea formativa verranno soddisfatte attraverso corsi specifici presenti sulla piattaforma *e-learning*.

La formazione del personale neo-inserito - finalizzata a fornire un orientamento iniziale riguardo alle funzioni assegnate e alle attività istituzionali dell'Agenzia - riguarderà il personale acquisito attraverso la procedura di mobilità intercompartimentale alla fine dello scorso anno. Oltre a uno specifico corso in modalità *e-learning* per i neo-assunti, in tale linea formativa sono ricompresi i corsi previsti con docenza interna presso le Direzioni territoriali, finalizzati all'inserimento lavorativo nelle materie tecniche. Per la programmazione triennale si prevede una percentuale riferita a tale linea formativa sostanzialmente in linea con quella indicata per il 2013, considerando l'intenzione di avviare una nuova procedura di mobilità intercompartimentale.

Si mantiene costante la programmazione relativa alle lingue straniere, tra le quali sarà privilegiato lo studio della lingua inglese, da rivolgere rigorosamente al personale che opera a stretto contatto con gli organismi internazionali e con operatori esteri. Non verrà trascurato l'approfondimento delle altre lingue maggiormente utilizzate (francese e tedesco).

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

Il peso dei processi di supporto, seguendo l'andamento discendente delle precedenti pianificazioni, si ridurrà dal 28 per cento previsto nel piano 2012 al 21 per

cento, con l'intento di favorire la formazione riferita alle attività di prevenzione e di contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari e alle innovazioni procedurali e tecnologiche. Considerato che l'anno 2014 - secondo il piano di riforma organizzativa - sarà dedicato all'attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa e informatica, si è ritenuto di lasciare comunque un cospicuo numero di ore di formazione sui processi di supporto.

Le ore di formazione dedicate alle innovazioni procedurali e tecnologiche nel 2013, in linea con la tendenza crescente prevista nel precedente Piano strategico, sono aumentate sia in termini assoluti che percentuali rispetto all'anno passato. Il cospicuo numero di ore attribuito a tale linea formativa è finalizzato al sostegno delle numerose attività di gestione del personale (Self-service missioni, Oracle HR, Nuova gestione mobilità), di gestione documentale (Protocollo ASP), di semplificazione dei rapporti con l'utenza (Sportello unico doganale) e di aggiornamento dei *corsi e-learning*. Nell'arco del triennio il peso delle innovazioni procedurali e tecnologiche - seppur in live calo - si assesta comunque su valori di molto superiori a quelli delle passate pianificazioni in funzione del graduale adeguamento alla nuova organizzazione dell'Agenzia.

Per l'informatica specialistica, indicata separatamente a partire dal 2012, si conferma il peso previsto in termini percentuali nella precedente pianificazione, mentre in termini assoluti le ore aumentano di poco (dalle 1.658 del 2012 alle 2.330 del 2013). Le iniziative previste in tale ambito, volte al potenziamento delle attività di contrasto agli illeciti, nel 2013 non graveranno sul *budget* della formazione in quanto ricomprese nel Piano Tecnico di Automazione dell'Agenzia. Il pianificato si mantiene costante per il triennio.

Le ore dedicate alla formazione manageriale sono in aumento rispetto al 2012 (da 3.500 a 8.889), anche in virtù degli approfondimenti sulle novità normative riguardanti le tematiche della lotta alla corruzione (Legge 6 novembre 2012, n. 190): la percentuale di incidenza sul totale del Piano passa da 2 a 5. L'incremento delle ore per il 2014-2015 è riferito alla formazione dei dirigenti che saranno assunti al termine della procedura concorsuale in atto.

Nella figura 3 che segue sono riportate le ore di formazione pianificate per il triennio 2013-2015, ripartite sulla base delle diverse aree di intervento e ulteriormente distinte nelle linee formative appena descritte.



Figura 3 - Pianificazione strategica per il triennio 2013-2015

Aree di intervento e linee formative	2013		2014		2015	
	Ore	%	Ore	%	Ore	%
Formazione di base						
Inserimento lavorativo	30.320	15,76%	25.000	12,69%	23.000	11%
Informatica	6.210	3,23%	13.000	6,60%	15.000	7%
Lingue straniere	22.760	11,83%	18.000	9,14%	18.000	9%
Totale	59.290	30,81%	56.000	28,43%	56.000	28%
Formazione specialistica						
Attività dirette	54.630	28,39%	62.000	31,47%	66.000	33%
Processi di supporto	41.180	21,40%	42.000	21,32%	44.000	22%
Innovazioni procedurali e tecnologiche	26.127	13,58%	24.000	12,18%	23.000	11%
Informatica specialistica	2.330	1,21%	2.300		2.200	
Totale	124.267	64,57%	128.000	64,97%	133.000	66%
Formazione Manageriale						
Formazione manageriale, dirigenti/reggenti e funzionari chiave	8.889	4,62%	13.000	6,60%	12.000	6%
Totale	8.889	4,62%	13.000	6,60%	12.000	6%
Totale generale	192.446	100%	197.000	100%	201.000	100%

L'attività complessiva sarà, come di consueto, arricchita con le opportunità di formazione proposte dalla Scuola superiore dell'economia e delle finanze che, ogni anno, organizza *Master* e corsi di alta formazione su tematiche di interesse trasversale per le pubbliche amministrazioni, alcuni dei quali anche a titolo gratuito. La partecipazione del personale a tali iniziative sarà valutata di volta in volta avendo cura di individuare le professionalità più idonee in relazione alla preparazione culturale e alle mansioni svolte all'interno della struttura di appartenenza.

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

La pianificazione delle attività formative ha tenuto conto anche delle iniziative contenute nel "Piano triennale delle azioni positive per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne 2011-2013" dell'Agenzia promuovendo le seguenti iniziative:

- corso in modalità e-learning, già avviato nel corso dell'anno 2011 e protratto per tutto il 2012, sulla normativa a tutela delle pari opportunità;
- sarà data l'opportunità, a chi è in *part-time* in allattamento o altro e ne facesse richiesta avendone titolo, di seguire il corso in orari personalizzati, avendo comunque cura di assicurarne la corretta fruizione attraverso la trattazione degli aspetti principali del programma durante la presenza del richiedente;
- nel caso di rientro in servizio dopo un prolungato periodo di assenza, per maternità o per malattia, saranno realizzate, su richiesta degli interessati, apposite iniziative formative ai fini dell'aggiornamento in merito ai recenti cambiamenti procedurali e normativi mediante attività di affiancamento e/o la fornitura di specifico materiale didattico.

A fine 2012 sono state consuntivate complessivamente 235.750 ore di formazione, che considerando una consistenza media del personale al 31 dicembre 2012 pari a 9.435 unità, corrispondono a un numero di ore pro-capite pari a 24,9 (risultato atteso "tra 23 e 25 ore pro-capite"). Se si analizzano le ore-procapite distinte per genere e posizione economica (figura 4) non si registrano rilevanti differenze di genere.



Figura 4 Distribuzione territoriale delle ore di formazione fruite per genere e inquadramento giuridico

FASCIA	Nr. Discenti		Ore annue per persona		Ore annue	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	27	72	30	39	809	2.825
Terza area	2146	3031	29	31	62.284	94.299
Altri dipendenti	2086	2073	17	19	36.200	39.333
Totale	4259	5176	23	26	99.293	136.457

Lu *de* *refertis* *R*

R

CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2013

2.1 - L'impostazione

Nel Piano annuale vengono indicate le tematiche che saranno trattate nel corso del 2013, la platea dei discenti, le ore di formazione previste e il budget disponibile. Il Piano operativo, predisposto in coerenza con il Piano annuale per guidare la fase attuativa, definisce in modo dettagliato le caratteristiche dei singoli corsi ed evidenzia, per ciascuno di essi, anche il numero e l'inquadramento professionale dei discenti, gli obiettivi e i contenuti, le strutture proponenti, le sedi di svolgimento, la durata, le edizioni e, infine, il tipo di docenza e il relativo costo.

La predisposizione del Piano annuale – e del relativo Piano operativo – è stata avviata, come di consueto, con la rilevazione del fabbisogno formativo presso le strutture centrali e, successivamente, presso le direzioni territoriali. Le esigenze rappresentate sono state quindi sottoposte a un'analisi di validità, coerenza, fattibilità e opportunità da parte dell'Ufficio per la formazione centrale, anche in collaborazione con alcune direzioni centrali, competenti per le diverse tematiche.

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

Il Piano annuale 2013 prevede un totale di ore formazione pari a **192.446**, a fronte delle 226.224 programmate nel 2012. La riduzione di circa 34.000 ore è riconducibile in parte all'esclusione della formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro (circa 20.000 ore nel 2012) in parte a un approccio sempre più selettivo.

Considerato che la consistenza media del personale prevista per il 2013 è stimata pari a 9.360 unità, si prevede di erogare un numero di **ore di formazione medie pro-capite pari a 20,56**. La possibilità per le strutture periferiche di



effettuare corsi di formazione aggiuntivi in modalità *e-learning*, scelti tra quelli disponibili nel catalogo, potrà incrementare la soglia prevista di ore pro-capite fino a un massimo di circa 23 ore medie pro-capite, valore comunque ricompreso nell'intervallo obiettivo (20 e 24 ore *pro-capite*).

Riguardo all'obiettivo del decentramento - la cui soglia minima è pari all'87% - il piano assicura il conseguimento dell'obiettivo prevedendo la fruizione di 167.446 ore presso le sedi territoriali e 24.999 ore presso la sede centrale con personale regionale.

2.2 – Le risorse finanziarie

Per il 2013 è stato confermato un fabbisogno in linea con quanto pianificato l'anno precedente (circa 400.000 euro), ma già nel 2012 si era registrata una riduzione del budget di circa 10 punti percentuali rispetto al 2011 a seguito di una politica di progressiva riduzione del fabbisogno finanziario. Le risorse finanziarie già destinate ai corsi di formazione sulla sicurezza sono state utilizzate per la formazione manageriale.

Sono stati presi in considerazione diversi *Master* e corsi di Alta formazione proposti dalla Scuola superiore dell'economia e delle finanze e rivolti a un numero limitato di partecipanti. Ciò consente di professionalizzare i funzionari chiave, opportunamente selezionati, su temi specifici quali l'econometria applicata, la finanza pubblica, il diritto tributario, il bilancio pubblico, il contenzioso tributario, la riscossione dei tributi, le discipline del lavoro, sindacali e della sicurezza sociale, la privatizzazione del pubblico impiego, la statistica per l'economia.

Nella figura seguente sono indicate le risorse finanziarie necessarie, distinte per linee formative. Ulteriori progetti formativi potranno essere finanziati attraverso l'utilizzo di fondi europei e/o nazionali.



Figura 5 Piano operativo 2013 per Linee Formative

Linee Formative	Partecipazioni	Ore fruibili	Costo Docenze
Inserimento Lavorativo	2.135	30.320	€ 21.000
Informatica di base	1.515	6.210	€ 560
Lingue Straniere	368	22.760	€ 93.260
Attività Dirette	3.531	54.630	€ 89.820
Processi di Supporto	3.171	41.180	€ 122.240
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	3.549	26.127	€ 19.540
Informatica Specialistica	222	2.330	€ -
Formazione Manageriale	253	8.889	€ 53.089
Totale complessivo	14.744	192.446	€ 399.509

2.3 – Le iniziative di particolare rilievo del 2013

A completamento della presentazione del Piano annuale per il 2013, di seguito si descrivono le attività previste nel Piano operativo di riferimento che maggiormente si distinguono in ragione delle scelte strategiche effettuate.

In particolare si segnalano i corsi di seguito indicati.

- “La nuova legge anticorruzione”: corso finalizzato a formare i dirigenti e i funzionari chiave dell’Agenzia sui temi dell’etica, della legalità e della trasparenza nell’ambito della prevenzione e repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione (Legge 16 aprile 2012, n. 190);
- “Lo scanner e le metodologie di controllo non intrusive”: finalizzato a migliorare la qualità dei controlli fisici sulle merci e a intercettare e contrastare in modo efficace le frodi e i traffici illeciti;
- “Le tecniche di *audit* e i controlli per il rilascio della certificazione AEO” (corso per formatori con relative edizioni a cascata presso le Direzioni territoriali): attività formativa sulle nuove linee guida per l’*audit* di rilascio, monitoraggio e riesame dei certificati AEO, la consuntivazione delle attività svolte e la gestione dei fascicoli informatici;
- “Contraffazione, aspetti normativi e tecnici”: si rivolge ai funzionari che svolgono mansioni operative presso gli Uffici doganali e, in particolare, agli addetti ai




servizi antifrode, contrasto alle frodi extra-tributarie. La finalità del corso è quella di rendere sempre più incisiva l'attività di contrasto attraverso un maggiore coordinamento operativo tra gli Uffici periferici;

- "Codice del processo amministrativo" : approfondimento del decreto legislativo n.104/2010 con riferimento ai termini processuali, al procedimento cautelare, all'esecuzione delle sentenze, al giudizio di ottemperanza, al rito in materia di accesso ai documenti, alla tutela contro l'inerzia della P.A.;
- "Tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni: approfondimento delle vigenti disposizioni in attuazione della direttiva 2000/35/CE – Legge di contabilità pubblica (2012)": riferimenti normativi volti a garantire la tempestività dei pagamenti delle P.A., misure e comportamenti da attuare nelle procedure che vanno dall'impegno di spesa all'esecuzione del relativo pagamento, i controlli soggettivi propedeutici al pagamento e relative tempistiche;
- "La responsabilità erariale e penale dei dipendenti pubblici": analisi delle conseguenze dei comportamenti illegittimi e illeciti nel contesto lavorativo, con particolare riguardo all'evoluzione normativa e le nuove norme anticorruzione;
- "Il nuovo sistema delle relazioni sindacali a seguito della riforma del Decreto n.150/09" : gli istituti della partecipazione sindacale, la gestione delle componenti accessorie, la fase transitoria alla luce delle recenti pronunce giurisprudenziali.

2.4 – La valutazione dell'attività formativa

L'Agenzia ha adottato la piattaforma *e-learning academy* che in maniera automatica consente la gestione dei questionari di gradimento sia dei corsi a distanza sia dei corsi in aula. Attualmente, peraltro, non è ancora disponibile una funzionalità che consenta l'estrazione dei dati relativi ai questionari. In coerenza con quanto indicato nell'Atto di indirizzo per la definizione delle priorità politiche per l'anno 2013, è prevista la collaborazione con la Scuola superiore dell'economia e delle finanze al fine di individuare e adottare strumenti di valutazione dell'efficacia dell'attività di formazione.



CAPITOLO 3

3.1 La programmazione triennale

L'azione formativa da programmarsì nel prossimo triennio sarà suddivisa in tre macro aree di riferimento:

a) Area delle competenze generali/trasversali

Comprenderà corsi finalizzati all'accrescimento delle competenze generiche del personale prescindendo dai compiti specifici svolti. Verranno fornite indicazioni in merito agli orientamenti normativi e giurisprudenziali più recenti nelle materie del pubblico impiego, fiscali e tributarie. Particolare attenzione sarà rivolta all'approfondimento della normativa, delle direttive e dei pronunciamenti di rango comunitario cui occorre fare riferimento ai fini dello svolgimento delle attività d'istituto. Si richiamano a titolo di esempio la nuova disciplina in materia di pagamenti delle PP.AA., l'analisi delle sentenze della Corte di Giustizia europea in materia di libertà di stabilimento e di prestazione di servizi e la più recente normativa per contrastare la corruzione nella pubblica amministrazione. Sarà dato adeguato rilievo anche allo studio e allo sviluppo delle conoscenze in tema di procedure di evidenza pubblica per l'affidamento e la concessione di servizi di studio dei bilanci societari, degli aspetti economici legati alla gestione delle concessioni e della digitalizzazione dei processi.

b) Area delle competenze specialistiche/professionali

Le attività didattiche saranno finalizzate al miglioramento delle competenze specifiche del personale più direttamente impegnato nelle attività istituzionali dell'Agenzia. I corsi saranno incentrati sulle problematiche più rilevanti connesse alla gestione dell'attività concessoria in materia di tabacchi lavorati e giochi, all'efficace svolgimento dei controlli sul territorio, alla corretta attività provvedimentale e alla prevenzione e gestione del relativo contenzioso. Troverà spazio nella programmazione delle attività formative anche il tema della conoscenza e della prevenzione delle ludopatie, il cui contrasto figura tra gli obiettivi di recente assegnati dal legislatore.



c) area delle competenze linguistiche e informatiche

In linea con le più recenti direttive in materia di informatizzazione e digitalizzazione delle attività della PA, saranno previsti corsi di informatica di base, anche con modalità *e-learning*. Parimenti, saranno organizzati corsi per la conoscenza linguistica articolati in diversi livelli di complessità, dal momento che il personale è chiamato anche a operare in contesti internazionali con riferimento a vari settori di interesse quali, a titolo esemplificativo, quello del gioco *on-line*.

La programmazione triennale per linea formativa - riportata in figura 6 - evidenzia un monte ore decrescente ma in grado di assicurare complessivamente una media di ore pro-capite comunque superiore a 20 (ipotizzando una consistenza del personale costante di circa 2.300 unità). La formazione sulle attività dirette assume un peso crescente a discapito dell'informatica di base che, dopo una prima fase di formazione *e-learning* estesa a gran parte del personale, vede ridimensionato il suo peso relativo.

Il peso delle attività formative sui processi di supporto aumenta nel 2014 per poi rimanere costante nel 2015. Tale tendenza è in linea con il piano di riorganizzazione secondo il quale il 2014 sarà dedicato all'attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa e informatica. Restano infine costanti le ore dedicate alla formazione linguistica e alla formazione manageriale.

Figura 6 Programmazione triennale per linea formativa

Linee formative	2013		2014		2015	
	Ore	%	Ore	%	Ore	%
Attività dirette	13.300	25%	16.000	32%	16.600	34%
Informatica di base	32.800	61%	25.000	50%	23.000	47%
Lingue straniere	1.200	2%	1.200	2%	1.500	3%
Processi di supporto	6.060	11%	7.200	14%	6.800	14%
Formazione manageriale	420	1%	600	1%	700	1%
	53.780	100%	50.000	100%	48.600	100%

 refauti



3.2 L'azione formativa per l'anno 2013

Nel 2012 sono state erogate complessivamente 4.557 ore di formazione, al netto delle ore di formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro obbligatoria per legge. Come nel 2011, l'attività formativa ha dovuto fronteggiare, accanto alle fisiologiche esigenze di aggiornamento, l'impegno straordinario di riqualificazione del personale già in servizio presso le sopresse Direzioni territoriali dell'economia e finanze. Al fine di assicurare un rapido inserimento dei nuovi dipendenti nella nuova realtà operativa sono state adottate molteplici iniziative sul piano organizzativo e sul piano formativo in senso stretto.

In particolare, si è provveduto, anche mediante procedure di mobilità, a inviare presso le nuove sedi (circa 60) personale esperto capace di trasmettere istruzioni circa i compiti d'istituto da svolgere. Ai nuovi assunti sono stati distribuiti, altresì, compendi della normativa di settore e delle principali procedure di competenza dell'AAMS ai fini dell'autoformazione.

Sono stati poi previsti, in sede di programmazione delle attività didattiche e formative, corsi di carattere generale e di natura specialistica, destinati esclusivamente ai nuovi entrati.

Parte delle attività didattiche sono state organizzate in maniera decentrata presso le sedi periferiche della SSEF di Roma, Bari, Bologna, Milano, Palermo e Torino, al fine di contenere le spese di missione.

L'attività formativa nel suo complesso ha interessato 598 dipendenti delle sopresse Direzioni territoriali dell'economia e finanze. In particolare, 130 dipendenti hanno preso parte, in veste di uditori, ai corsi di formazione rivolti ai titolari e ai coadiutori di rivendita di generi di monopolio (istituiti ai sensi dell'articolo 55, comma 2 *quinquies*, del decreto legge 78/2010 convertito dall'articolo 1, comma 1, della legge 122/2010), presso le sedi provinciali della Federazione Italiana Tabaccai e tenuti da docenti della SSEF e della stessa FIT.

Il piano della formazione per il 2013 prevede un numero di ore pari a **53.780**. Considerata una consistenza del personale di circa 2.454 unità il piano assicurerà quindi in media **21,92 ore pro-capite**.

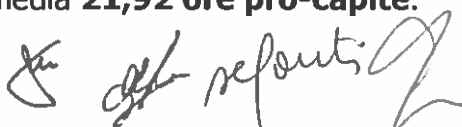


Figura 7 Confronto tra piano 2013 e consuntivo triennio 2010-2012

	CONSUNTIVO			PIANO
	2010	2011	2012	2013
Ore erogate	8.050	10.386	9.505	53.780
<i>di cui ore formazione obbligatoria ex lege 81/2008</i>	<i>40</i>	<i>648</i>	<i>4.948</i>	<i>0</i>
Dipendenti	1.250	2.550	2.452	2.454
Ore formazione pro-capite	6,44	4,07	3,88	21,92

L'area dei Monopoli ha incrementato le ore di formazione programmate di circa 30.000 ore, al fine di allinearsi con i valori dell'area Dogane. Ciò è stato possibile grazie alla possibilità di usufruire dei corsi *e-learning* disponibili sulla piattaforma dogane e a molti corsi nelle materie di supporto organizzati dal personale delle dogane (in merito all'utilizzo dei sistemi informativi dogane).

Figura 8 Piano 2013 per linea formativa

Linee formative	Partecipazioni	Ore fruibili	Costo docenze
Attività dirette	770	13.300	€ 59.360
Informatica di base	600	32.800	€ -
Lingue straniere	20	1.200	€ 3.400
Processi di supporto	375	6.060	€ 30.880
Formazione manageriale	30	420	€ 2.800
	1.795	53.780	€ 96.440

L'incremento consistente di offerta formativa non è stato accompagnato da un incremento dei costi di docenza, anzi il costo orario di docenza si riduce. Ciò grazie ai corsi *e-learning* messi a disposizione dall'area dogane e a un più ampio utilizzo della docenza interna rispetto a quella esterna, remunerata con il compenso orario già fissato per l'area dogane. In effetti seppur la gestione delle attività formative per l'anno 2013 resta separata è già stato avviato un processo di integrazione per cui a una strategia formativa condivisa si aggiunge la ricerca di un'uniformità nei criteri di gestione delle attività.

Figura 9

	COSTO			BUDGET
	2010	2011	2012	2013
Costo per la formazione (A)	€ 43.601,00	€ 36.990,00	€ 76.567,51	€ 96.440,00
<i>di cui spese per formazione obbligatoria ex lege 81/2008</i>	<i>€ 2.500,00</i>	<i>€ 6.919,00</i>	<i>€ 37.352,00</i>	<i>€ -</i>
Costo di missione (B)	€ 113.707,00	€ 191.287,00	€ 128.247,00	€ 141.500,00
Costo totale (A+B)	€ 157.308,00	€ 228.277,00	€ 204.814,51	€ 237.940,00
Costo orario formazione al netto della formazione obbligatoria ex lege 81/2008	€ 5,13	€ 3,09	€ 8,61	€ 1,79





3.3 Le iniziative formative di maggior rilievo del 2103

Le esigenze di formazione sono state individuate mediante un'apposita rilevazione, effettuata dall'Ufficio del personale e indirizzata ai Dirigenti generali delle strutture di indirizzo.

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

3.4 Formazione Generale

Area giuridico – normativa

I corsi si propongono di fornire un aggiornamento sull'evoluzione normativa e regolamentare in materia tributaria, economica, contabile, civilistica, processuale.

I corsi riguarderanno più precisamente:

- il codice del processo amministrativo;
- la tempestività dei pagamenti delle Pubbliche Amministrazioni: Approfondimento delle vigenti disposizioni in attuazione della direttiva 2000/35/CE - Legge di contabilità e finanza pubblica (2012);
- i riflessi delle pronunce della Corte di Giustizia Europea in materia di prestazione di servizi e di diritto di stabilimento con particolare riguardo al servizio di distribuzione dei tabacchi lavorati;
- il contenzioso tributario;
- la procedura di gara di evidenza pubblica e concessioni di servizio;
- i bilanci societari e aspetti economici legati alla gestione delle concessioni;
- il nuovo codice dell'amministrazione digitale.



Gli interventi formativi organizzati in attività d'aula, verranno principalmente proposti presso le sedi della Scuola superiore dell'economia e delle finanze. Parte dei percorsi formativi sono già stati progettati per la sezione Dogane di questa Agenzia e interesseranno tutto il personale o il solo personale dirigente:

- il sistema di pianificazione e controllo dell'Agenzia;
- la gestione dei progetti;
- il sistema di consuntivazione ai fini del monitoraggio delle attività dell'Agenzia;
- la nuova legge anticorruzione – Effetti per le Pubbliche Amministrazioni. Procedure e responsabilità.

Area informatica

L'obiettivo rimane quello di garantire un'adeguata conoscenza di base dei pacchetti applicativi nonché una conoscenza evoluta dei programmi di maggior uso nell'attività lavorativa.

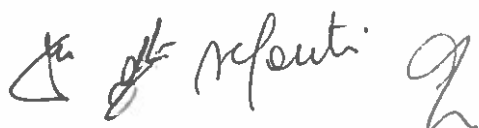
Oltre agli interventi su programmi quali ECDL base e avanzato e Excel base e avanzato, sono previsti corsi riguardanti:

- il funzionamento del sistema SICOGE per le contabilità speciali e ordinarie dei giochi;
- la liquidazione automatizzata dell'imposta unica di cui al decreto legislativo 504/1998;
- la gestione dell'applicazione "Oneri e penali " previsti dalle convenzioni di concessione.

Si continuerà a fornire la necessaria attenzione alle esigenze formative che scaturiscono dall'entrata in vigore del nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale.

Formazione linguistica

Gli interventi di formazione linguistica verranno limitati al personale che nello svolgimento della propria attività lavorativa ha necessità di comprendere, comunicare, e analizzare testi in lingua inglese.

 refenti



3.5 Formazione Specialistica

La formazione specialistica sarà curata prevalentemente da docenti interni (dirigenti, funzionari o personale tecnico-amministrativo esperto), presso la sede centrale dell'Agencia. Riguarderà:

- i riflessi delle pronunce della Corte di Giustizia Europea in materia di prestazione di servizi e di diritto di stabilimento con particolare riguardo al servizio di distribuzione dei tabacchi lavorati;
- il rapporto tra diritto interno e diritto comunitario con riferimento alle concessioni in materia di giochi;
- il rapporto tra diritto interno e diritto comunitario con riferimento alle concessioni in materia di tabacchi;
- la responsabilità oggettiva con particolare riguardo alla vendita dei tabacchi lavorati (artt. 2050 c.c. e 730 c.p.);
- i poteri dell'Agencia delle Dogane e dei Monopoli - Sezione Monopoli - in materia di accertamento, sanzioni e riscossione;
- le attività illegali nel settore dei giochi e dei tabacchi lavorati;
- l'attività provvedimentale e di controllo sui giochi in genere;
- l'applicazione delle penali previste dalle convenzioni di concessione per la raccolta dei giochi pubblici;
- le attività e competenze dell'Agencia delle Dogane e dei Monopoli - Sezione Monopoli in materia di tabacchi lavorati.

Sarà riproposto il corso sull' "Evoluzione normativa relativa alla gestione unitaria del settore giochi da parte di AAMS e disciplina relativa ai singoli giochi. Competenze ed attività di AAMS in materia di tabacchi lavorati". Tale corso, che tratterà materie inerenti l'attività della sezione Monopoli sarà indirizzato ancora prevalentemente al personale transitato nei ruoli dell'AAMS dall'ex DTEF e potrà svolgersi, come nella precedente edizione, oltre che nella sede di Roma, presso le sedi periferiche della Scuola superiore dell'economia e delle Finanze di Milano, Torino, Bologna, Bari e Palermo. Trattandosi di materie specifiche dell'attività dell'AAMS il corso potrà essere tenuto da dirigenti o funzionari interni.

Sempre per motivi di funzionalità e contenimento della spesa, si ritiene di poter iterare l'iniziativa adottata nel 2012 con la partecipazione - in virtù di apposita convenzione



- ai corsi di formazione destinati ai titolari e ai coadiutori di rivendita di generi di monopolio organizzati dalla Federazione Italiana Tabaccai: verrà data ancora priorità al personale di nuova assunzione proveniente dalle ex DTEF.

Da ultimo e a integrazione dell'attività formativa tradizionale, l'Amministrazione porrà in essere altre iniziative volte alla diffusione di conoscenze specifiche nelle materie di maggiore interesse.

A tal proposito, è già disponibile sulla intranet aziendale - sezione Monopoli- il progetto "Guida normativa sui giochi" che costituisce uno strumento interattivo di conoscenza e approfondimento delle norme sul gioco pubblico rivolto sia agli addetti ai lavori sia a utenti generici.

Al fine di garantire la partecipazione di tutti i dipendenti interessati alle attività formative, senza penalizzare i servizi, saranno organizzate più edizioni per il medesimo corso predisponendo criteri di rotazione del personale.

per off reports. 2

