



Piano strategico triennale della formazione 2011-2013 Piano annuale 2011



**Direzione centrale personale e
organizzazione
Ufficio per la formazione**

SOMMARIO

CAPITOLO 1 – Il Piano strategico triennale della formazione 2011 - 2013

1.1 – Premessa

1.2 – Lo scenario strategico della formazione

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

1.3 – L’Atto d’indirizzo e gli indicatori di Convenzione

1.4 – La strategia della pianificazione

CAPITOLO 2 – Il Piano annuale 2011

2.1 – L’impostazione

2.1.1 – Il decentramento

2.1.2 – Le iniziative di particolare rilievo del 2011

2.1.3 – La valutazione dell’attività formativa

2.1.4 – I programmi formativi comunitari

2.1.5 – I partner formativi

CAPITOLO 1 - Il Piano strategico triennale della formazione 2011 - 2013

1.1 – Premessa

Il processo di programmazione triennale dell'attività di formazione, secondo quanto previsto dall'art. 7 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165, deve tenere conto *“dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche”*; deve, inoltre, individuare *“gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili”* e *“le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari”*.

In linea con tali indicazioni, il Piano Strategico della formazione è stato predisposto sulla base:

- delle priorità suggerite dal predisponendo Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2011-2013;
- delle indicazioni previste per la prossima Convenzione triennale da stipulare con il Ministero dell'economia e delle finanze (articolo 59, commi 2, 3 e 4 del decreto legislativo 300/1999);
- delle esigenze suggerite dallo sviluppo delle attività;
- di una valutazione d'insieme del patrimonio formativo accumulato negli ultimi anni e dell'efficacia delle azioni formative intraprese nel passato.

Quanto alle risorse disponibili, un quadro di maggiore incertezza ha costretto a disegnare, in via cautelare, uno scenario diverso rispetto a quello degli ultimi anni. In effetti, l'articolo 6, comma 21-*sexies*, del decreto legge 78/2010, (convertito con modificazioni dalla legge 122/2010) ha previsto per le amministrazioni due alternative: effettuare un riversamento a favore dell'entrata del bilancio dello Stato pari all'1% delle dotazioni previste sui capitoli relativi ai costi di funzionamento ovvero operare le riduzioni di spesa sulle singole voci di costo previste dagli articoli 6 e 8, tra cui,

appunto, i costi connessi alle attività di formazione. Nonostante l’Agenzia si appresti a optare per la prima alternativa, si è preferito prudenzialmente predisporre il Piano annuale (che del piano strategico rappresenta la prima fase attuativa) sulla base di un *plafond* di risorse molto inferiore rispetto agli anni passati (circa il 50 per cento dello speso nell’anno 2009), considerate le minori risorse finanziarie concesse dal Ministero dell’Economia e delle Finanze per l’esercizio 2011 e nelle more della stipula della Convenzione per gli esercizi 2011-2013. Nell’eventualità che le risorse definitivamente assegnate all’Agenzia consentano di riservare alla formazione una maggiore disponibilità finanziaria, il Piano annuale 2011, opportunamente rivisitato, sarà sottoposto nuovamente all’approvazione del Comitato di Gestione.

1.2– Lo scenario strategico della formazione

Lo scenario triennale è caratterizzato da incertezza e variabilità. Difficile dire nell’attuale fase delle relazioni internazionali quale sarà il ruolo geopolitico del nostro Paese nei prossimi anni, lo sviluppo dei traffici e la capacità di attrarli. A ciò si deve aggiungere la variabilità endogena prodotta dal processo generale di riorganizzazione che, avviato definitivamente a partire dal gennaio 2011, produrrà proprio nei prossimi anni cospicui problemi di aggiustamento e, soprattutto, esigenze di mobilità e di riqualificazione del personale. In questo quadro, le poche certezze – ma in negativo – sono riconducibili alle politiche di reclutamento del personale, fortemente vincolate sul versante delle nuove assunzioni, e costrette a contare prevalentemente sulla mobilità intercompartimentale, ovvero su afflussi erratici e non del tutto coerenti con le esigenze. Quanto alle risorse, ci si trova di fronte a una generale indicazione restrittiva, anche se – come detto – non resterà necessariamente vincolante l’indicazione di un dimezzamento.

In questo scenario, tutte le politiche intraprese negli ultimi anni per contenere *coeteris paribus* i costi della formazione (decentramento, formatori interni, utilizzo dell’*e-learning*, controllo dei costi di missione) devono conoscere uno sforzo di approfondimento e un’accelerazione, mentre gli obiettivi possono essere solo in parte riproporzionati.

Ferme restando le maggiori difficoltà di previsione associate alla erraticità degli ingressi di personale, nell'ambito della formazione di base la formazione d'inserimento¹ dovrà mantenere il suo ruolo di supporto al personale in entrata, ricorrendo, ove possibile, alla modalità del *training on the job*. L'alfabetizzazione informatica, sarà, invece, ridimensionata (in corrispondenza di un punto, per così dire, di maturità del suo ciclo di vita), così come le iniziative funzionali all'avvio e/o all'approfondimento di nuove procedure. Anche l'accesso ai corsi di lingue straniere conoscerà un riproporzionamento, cercando sempre di salvaguardare innanzitutto le esigenze immediate di quella parte del personale che svolge particolari compiti istituzionali.

Si confermerà il ruolo di rilievo della formazione specialistica, in particolare di quella dedicata alle attività dirette, che si avvarrà quasi esclusivamente di docenti interni. Si tratta, in particolare, di accompagnare lo sviluppo dell'azione di prevenzione e contrasto dei fenomeni illeciti in materia extratributaria (con fini tutela della salute e della sicurezza dei cittadini e dell'ambiente), di consentire l'approfondimento delle metodologie di intelligence, di diffondere la capacità di analisi dei fenomeni illeciti in materia doganale e di accise. Si tratta, infine, di conservare e sviluppare la qualità delle attività svolte dai Laboratori chimici.

Nell'ambito della formazione specialistica, rientra la materia della sicurezza e della salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro (decreto legislativo 81/2008) che non potrà che conservare uno spazio rigidamente definito, in linea con le prescrizioni di legge.

¹ La FORMAZIONE DI BASE riguarda:

- *inserimento lavorativo* - formazione destinata al personale neoinserto, finalizzata a fornire un primo orientamento all'interno dell'organizzazione in relazione alle funzioni assegnate;
- *informatica* - formazione finalizzata all'adeguamento costante delle conoscenze del personale in ambito ICT (*Information and Communication Technology*);
- *lingue straniere* - formazione riservata al personale che svolge attività in ambito internazionale o a stretto contatto con organismi/operatori stranieri.

La FORMAZIONE SPECIALISTICA riguarda:

- *competenze addetti attività dirette* - *formazione mirata al trasferimento di conoscenze di carattere tecnico e procedurale*;
- *competenze addetti processi di supporto* - formazione tesa ad ampliare e approfondire le conoscenze delle specifiche figure professionali;
- *tutela salute e sicurezza* - formazione obbligatoria per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, ai sensi del Decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81;
- *competenze su innovazioni procedurali e tecnologiche* - formazione riferita direttamente a particolari progetti di sviluppo organizzativo e di innovazione tecnologica introdotti nell'Agenzia.

La FORMAZIONE MANAGERIALE, orientata a sviluppare competenze e capacità necessarie all'assunzione di ruoli gestionali diversificati, comprende iniziative rivolte ai dirigenti, ai reggenti e ai funzionari chiave.

L'utilizzo dell'*e-learning*, sistema di erogazione accessibile a più allargate platee, garantirà la diffusione di parte dei corsi inerenti ai processi di supporto e alle innovazioni procedurali e tecnologiche e assicurerà la trattazione di tematiche d'interesse trasversale.

La formazione manageriale, comprendente anche le attività rivolte ai funzionari chiave, continuerà ad includere iniziative in materia di valori, stili direzionali e valutazione del personale. Su questi temi l'Agenzia ha portato l'attenzione ancora prima che intervenissero importanti modificazioni normative (decreto legislativo 150/2009), di talché essi vengono considerati meritevoli di un ulteriore approfondimento anche in una situazione in cui quelle stesse norme conoscono ritardi nella loro piena applicazione.

Proseguendo il percorso intrapreso da tre anni a questa parte, la formazione dovrà sempre più emanciparsi da un modello basato sulla raccolta inerziale delle indicazioni provenienti dalle strutture territoriali, avvicinandosi al modello di un'attività realmente pianificata e monitorata. Progressi andranno realizzati anche sotto il profilo della strutturazione dell'attività, sia in fase di organizzazione che di consuntivazione. Un aiuto in questa direzione verrà da metodologie (piattaforma *e-learning academy*) che consentono di gestire *on-line* le diverse fasi della formazione. Il supporto tecnologico consentirà, inoltre, di conservare ordinata memoria delle informazioni relative ai partecipanti (tipo e numero dei corsi cui hanno partecipato) e ai docenti (materie trattate, ore di docenza, eventuale remunerazione).

Gli indicatori di *performance* utilizzati per pianificare e gestire l'attività di formazione, di recente rivisti nell'ottica di incrementare la qualità della formazione, assicurare una omogenea distribuzione dell'attività formativa nell'arco dell'anno nonché garantire un determinato numero di ore *pro-capite* al personale, debbono essere riconsiderati alla luce del ridimensionamento del monte ore disponibile entro il quale sviluppare l'intera attività formativa.

Il ridimensionamento delle risorse finanziarie obbliga necessariamente a una diminuzione delle ore/formazione pianificate. Tale riduzione, peraltro, sarà meno che proporzionale in virtù del rafforzamento delle menzionate politiche di risparmio (prevalenza di docenti interni; *e-learning*; decentramento). In effetti, grazie a un migliore utilizzo delle risorse disponibili, si potrà comunque confermare un numero di

ore *pro-capite* di tutto rispetto e assicurare un consistente volume di ore/formazione in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extratributari.

In ragione delle novità evidenziate e dei risultati già raggiunti, l'indicatore relativo alla percentuale di ore di formazione da svolgere nei primi otto mesi dell'anno, non verrà riproposto. Sarà, invece, introdotto un indicatore relativo al tasso di decentramento delle attività formative. Una maggiore autonomia gestionale delle strutture territoriali riguardo all'organizzazione dei corsi di formazione, in generale auspicabile, consentirà, tra l'altro, economie di spesa, soprattutto in relazione ai costi di missione per formazione, condizionati anch'essi dalle limitazioni imposte dal decreto legge n. 78/2010.

1.2.1 – 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*"

In coerenza con il "Piano triennale delle azioni positive per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne 2008-2010" dell'Agenzia, che sarà aggiornato nel corso del 2011, nel periodo in esame si intende realizzare quanto pianificato in tema di formazione attraverso le seguenti azioni:

- nell'ottica di consentire la massima e agevolata partecipazione delle impiegate e degli impiegati alle iniziative formative, nella fase di avvio dei corsi, ove possibile, sarà data l'opportunità, a chi ne facesse richiesta e ne avesse titolo, (fruizione di orario ridotto per *part-time*, allattamento e altro) 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, su richiesta degli interessati saranno messe in atto iniziative formative volte a curare l'informazione e l'aggiornamento delle competenze in merito a cambiamenti procedurali e/o normativi di utilità trasversale. Tali iniziative, da organizzare con modalità e tempi compatibili con le esigenze dell'amministrazione, potranno non riguardare necessariamente l'istituzione di appositi corsi di formazione ma

comprendere anche soltanto attività di affiancamento e/o la fornitura di materiale didattico di riferimento;

- ultimata la predisposizione del corso formativo in modalità *e-learning* volto ad assicurare la massima divulgazione delle nozioni riguardanti la normativa sulle pari opportunità, esso sarà reso liberamente accessibile a tutte le strutture dell’Agenzia.

1.3 – L’Atto di indirizzo e gli indicatori di Convenzione

Si richiamano nel seguito le indicazioni provenienti dal documento predisposto ai fini della definizione dell’Atto di indirizzo del Ministro dell’economia e delle finanze per il triennio 2011 – 2013. L’Agenzia delle Dogane dovrà orientare la propria azione amministrativa secondo le seguenti principali linee strategiche:

1. SERVIZI AGLI UTENTI:

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E RIDUZIONE DELL'ONEROSITÀ DEGLI ADEMPIMENTI

- a. potenziamento del sistema informatico doganale con le altre Amministrazioni ed Enti pubblici nonché con gli Organi della Comunità Europea;
- b. semplificazione degli adempimenti e miglioramento della qualità delle prestazioni - rilascio della certificazione comunitaria doganale di Operatore Economico Autorizzato;
- c. sviluppo dell'interoperabilità con le altre Amministrazioni pubbliche nazionali e del coordinamento tra le Autorità istituzionalmente competenti ad effettuare i controlli inerenti alla movimentazione delle merci;

SOSTEGNO DELLA RIPRESA ECONOMICA

- a. adozione di strumenti tecnologici per la sigillatura e il tracciamento a distanza dei container, al fine di velocizzare le operazioni all'interno dei porti;

2. PREVENZIONE E CONTRASTO ALL’EVASIONE TRIBUTARIA E AGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI:

RECUPERO DI BASE IMPONIBILE E CONTRASTO ALLE FRODI

- a. sviluppo iniziative e promozione di azioni e interventi per migliorare il presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale;

- b. sviluppo strategie e interventi finalizzati alla tutela degli interessi economici nazionali e alla salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- c. potenziamento dell'azione di contrasto all'evasione tributaria nel settore dei dazi, dell'IVA intracomunitaria e delle accise;
- d. potenziamento dell'azione di prevenzione e contrasto dei fenomeni illeciti in materia extratributaria al fine di tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini e dell'ambiente;
- e. garanzia di efficace sorveglianza sui movimenti di denaro contante in entrata o in uscita dalla frontiera esterna della U.E.;
- f. sviluppo del processo di miglioramento dell'assetto procedurale e tecnologico dei laboratori chimici per potenziare il contrasto agli illeciti tributari ed extratributari.

Per la Convenzione 2011–2013 con il Ministero dell'economia e delle finanze sono stati proposti i seguenti indicatori di *performance*:

1. GARANTIRE UN NUMERO DI ORE DI FORMAZIONE PRO-CAPITE COMPRESO TRA 20 E 22 – rispetto agli anni precedenti, il numero di ore di formazione pro-capite relativo agli estremi dell'intervallo di riferimento è stato ridotto in conseguenza del ridimensionamento dell'offerta formativa. Come già indicato nel paragrafo 1.2, si fa notare, in proposito, che l'Agenzia si impegnerà comunque a realizzare un volume importante di ore/formazione per ciascun dipendente, in relazione alla media delle amministrazioni;
2. PERCENTUALE DELLE ORE DI FORMAZIONE DA EROGARE IN MATERIA DI PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'EVASIONE TRIBUTARIA E AGLI ILLECITI EXTRA TRIBUTARI, RISPETTO AL TOTALE DELLE ORE DI FORMAZIONE REALIZZATE, RICOMPRESO TRA IL 30 E IL 35 PER CENTO – sono stati aumentati i valori degli estremi dell'intervallo di riferimento di tale obiettivo, portandolo al 30% - 35% (dieci punti percentuali in più rispetto al 2010 (20% - 25%). Tale incremento si potrà realizzare, nonostante la compressione delle risorse finanziarie, grazie all'apporto di docenti interni di provata preparazione ed esperienza.

3. TASSO DI DECENTRAMENTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE MAGGIORE O UGUALE ALL'85 PER CENTO – tale indicatore introdotto a partire dal 2011 rileva il tasso di decentramento delle attività formative con un risultato atteso maggiore o uguale all'85 per cento. L'attuazione di un maggiore decentramento era già da alcuni anni un obiettivo centrale della fase di pianificazione della formazione. La linea di tendenza disegnata negli scorsi anni viene ora ulteriormente approfondita consentendo una maggiore autonomia gestionale delle strutture territoriali in merito all'organizzazione dei corsi. Tale scelta, consentirà, altresì, di realizzare un contenimento della spesa relativa alle missioni per formazione.

Come già accennato al paragrafo 1.2, rispetto all'ultimo anno, è stato eliminato l'obiettivo incentivante relativo allo svolgimento del 60 per cento dell'intera attività formativa pianificata entro i primi due quadrimestri dell'anno. I risultati consolidati nel recente passato, l'anticipo della fase di pianificazione rispetto agli scorsi anni, nonché la riduzione delle ore di formazione complessive hanno ridimensionato il valore strategico dell'indicatore.

1.4 - La strategia della pianificazione

Alla luce degli orientamenti strategici sopra riportati, si conferma, rispetto al precedente documento di pianificazione triennale, la scelta di favorire maggiormente le iniziative formative relative alle attività dirette rispetto a quelle inerenti i processi di supporto e la formazione di base. I recenti cambiamenti normativi (decreto legislativo 150/2009) continuano, comunque, a costituire il punto di partenza per diverse iniziative che interessano le attività di supporto, dalla gestione del personale alle attività di *audit* e alla gestione della contabilità. Prosegue la formazione connessa alla riorganizzazione dell'Agenzia, con particolare riguardo al nuovo ruolo delle Direzioni regionali, interregionali e provinciali. In relazione all'impegno richiesto all'Agenzia nelle attività di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extratributari, le attività di *intelligence* manterranno un ruolo centrale: le ore di formazione che si prevede di erogare nell'ambito dell'Area strategica di intervento 1 "*Prevenzione e contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extra-tributari*" diminuiscono in termini assoluti

(71.679 ore a fronte di 88.684 ore per il 2010) ma crescono in termini relativi (34,31 per cento rispetto alle ore che si prevede di erogare nel 2011 a fronte del 24,03 per cento programmato per il 2010).

La linea formativa relativa alle innovazioni procedurali e tecnologiche subisce, invece, un notevole ridimensionamento sia in termini assoluti (7.273 ore a fronte di 128.206 ore per il 2010) sia in termini del contributo relativo nell'ambito dell'area di intervento - Formazione specialistica (3,48 per cento nel 2011 a fronte del 34,74 nel 2010), ma proprio in virtù del rilevante investimento in materia effettuato lo scorso anno.

Le ore dedicate alla formazione manageriale rimarranno sui livelli storici, con una particolare attenzione ai temi dell'etica nella pubblica amministrazione e alla valutazione. Infatti se si escludono per l'anno 2010 le ore di formazione dedicate ai dirigenti neo assunti (circa 20.000) si passa dalle circa 7.000 ore del 2010 alle 4.980 del 2011.

Nella tabella di cui alla Figura 1 sono riportate nel dettaglio le ore di formazione pianificate per il triennio 2011-2013, ripartite sulla base delle diverse aree di intervento - Formazione di base, Formazione specialistica e Formazione manageriale - e ulteriormente distinte nelle linee formative descritte in precedenza.

Figura 1 - Pianificazione attività formative per il triennio 2011-2013

Aree di intervento e linee formative	2011		2012		2013	
	Ore	%	Ore	%	Ore	%
Formazione di base						
Inserimento lavorativo	1.760	0,84%	1.500	1%	2.000	1%
Informatica	3.710	1,78%	4.000	2%	4.000	2%
Lingue straniere	27.000	12,92%	24.500	11%	24.000	10%
Totale	32.470	15,54%	30.000	13%	30.000	13%
Formazione specialistica						
Attività dirette	71.595	34,27%	80.000	35%	82.000	34%
Processi di supporto	71.662	34,30%	70.000	30%	72.000	30%
Tutela della salute e della sicurezza	20.929	10,02%	20.000	9%	24.000	10%
Innovazioni procedurali e tecnologiche	7.273	3,48%	18.000	8%	20.000	8%
Totale	171.459	82,07%	188.000	82%	198.000	83%
Formazione Manageriale						
Formazione manageriale, dirigenti/reggenti e funzionari chiave	4.980	2,38%	12.000	5%	12.000	5%
Totale	4.980	2,38%	12.000	5%	12.000	5%
Totale generale	208.909	100%	230.000	100%	240.000	100%

Considerando una consistenza organica, prevista al 31.12.2011, pari a 9613 unità, il totale delle ore di formazione previste dal piano annuale per il 2011 (208.909) mira a garantire l'erogazione di un numero di ore *pro-capite* compreso tra le 20 e 22. Si ritiene che tale valore, sebbene inferiore a quello degli anni passati, sia comunque significativo anche nel confronto con le altre pubbliche amministrazioni.

Per i primi due anni, la formazione di inserimento è rappresentata in necessaria flessione in relazione al possibile rallentamento delle politiche di reclutamento. Per i percorsi di inserimento, al fine di assicurare il trasferimento delle conoscenze sulle attività svolte in Agenzia, sarà comunque ancora utilizzata la modalità del *training on the job* in coerenza con i programmi ministeriali.

L'informatica di base assorbirà un monte ore pressoché costante durante tutto il triennio. Tale monte ore, sebbene inferiore a quello pianificato nel 2010 (circa 4.000 ore a fronte delle 6.645 ore per il 2010), risulta in linea con la percentuale prevista per il 2010 (pari a circa 1,8). Sarà, altresì possibile, per le strutture che ne ravvisassero la necessità, accedere ai percorsi formativi di alfabetizzazione informatica in modalità *e-learning*, presenti sulla piattaforma nella funzionalità "Catalogo", fruibili a richiesta.

Anche lo studio delle lingue straniere è interessato, come la formazione di inserimento, da una riconsiderazione. La platea coinvolta, in effetti, si riduce sin dal primo anno (si riduce in particolare l'accesso del personale delle strutture centrali). Nei prossimi anni, si procederà a una ulteriore razionalizzazione. In un contesto di contenimento della spesa, è comunque necessario assicurare l'approfondimento delle lingue straniere a coloro che svolgono attività a diretto contatto con operatori e/o organismi stranieri.

La formazione specialistica rappresenta l'Area d'intervento strategica per eccellenza con riguardo all'attività istituzionale dell'Agenzia. Le ore di formazione specialistica (171.459) si riducono ma non si dimezzano a confronto con il piano annuale del 2010 (290.003). Tale Area di formazione conserva un ruolo importante anche in considerazione della ristrutturazione che interessa le sedi territoriali dell'Agenzia. La scelta di operare un drastico ridimensionamento delle iniziative riguardanti le innovazioni procedurali e tecnologiche nel 2011 è agevolata – come detto

– dall’investimento effettuato in queste materie lo scorso anno, ma il peso di questa voce torna a crescere negli anni successivi.

Nell’ambito della specialistica rientra anche la formazione da erogare ai sensi del decreto legislativo 81/2008. La normativa di riferimento prevede la formazione del personale designato alla “tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”, nonché il suo successivo aggiornamento da svolgersi con cadenza triennale e quinquennale. Poiché la formazione erogata fino al 2010 e quella pianificata per il 2011 avranno interessato un numero rilevante di incaricati, anche in virtù delle nuove designazioni dovute alla riorganizzazione dell’Agenzia, per l’anno 2012 si prevede una flessione delle ore erogate. Le ore tornano a crescere nel 2013 in corrispondenza dell’inizio di un nuovo ciclo pluriennale di formazione in materia.

Trattandosi di formazione obbligatoria, si sta riflettendo sulla possibilità di finanziare tali attività con un *budget* diverso da quello riconosciuto per la formazione istituzionale dell’Agenzia, anche alla luce del parere della Corte dei Conti – Sezione Regionale di Controllo per la Lombardia – espresso in merito all’articolo 6, comma 13 del decreto legge 78/2010, convertito dalla legge 122/2010.

Per quanto riguarda la formazione manageriale, esaurita la formazione dei dirigenti neo assunti, proseguirà il percorso riguardante l’aggiornamento sui modelli di gestione del cambiamento organizzativo, oltre all’assimilazione di politiche coerenti con una sistematica penetrazione dei valori propri dell’Agenzia e dei valori deontologici ed etici più generali nell’impostazione del lavoro degli Uffici. Meritevole di sviluppo viene considerato anche tutto il filone della valutazione (anche quella dei dirigenti). Nel triennio, comunque, è prevista l’assunzione di 40 nuovi Dirigenti, in merito ai quali, verosimilmente a partire dal 2012, dovrà essere prevista la necessaria formazione manageriale di inserimento.

La politica di formazione nazionale del personale sarà integrata attraverso la costante partecipazione ai programmi comunitari di Dogana e Fiscalis 2013.

In particolare, l’attività formativa comunitaria resta focalizzata sulla proposta di corsi *e-learning* a tutti gli stati membri, in merito ai quali le diverse amministrazioni potranno scegliere i percorsi di più diretto interesse e, conseguentemente, dovranno provvedere alla loro traduzione entro termini ben precisi fissati dalla Commissione europea.

Tali corsi sono finalizzati a garantire un'azione coordinata delle amministrazioni doganali degli stati membri e di rendere più efficaci le procedure e i controlli doganali sul territorio della comunità. Nel corso del biennio 2011/2012, il piano relativo ai corsi per le Dogane previsto dall'Unione Europea comprende le seguenti proposte di percorsi formativi:

1. *Modernised Customs Code (eMCC)* – lancio previsto a settembre/ottobre;
2. *Intellectual Property Rights (eIPR)* – lancio previsto a dicembre;
3. *Authorised Economic Operators (eAEO)* – lancio previsto ad aprile;
4. *Single Authorisation for Simplified Procedures (eSASP)* – lancio previsto a ottobre.

Le iniziative formative alle quali l'Agazia sceglierà di dare seguito, pur considerando i tempi di traduzione, potrebbero comunque essere fruibili nel corso del triennio in esame.

Con riguardo al supporto tecnologico per la conduzione della formazione rappresentato dalla piattaforma *e-learning academy*, già descritto nel paragrafo 1.2, nel corso del 2011 è previsto un ulteriore sviluppo delle funzionalità al fine di consentire la gestione completa delle attività di formazione, compresa la fase di pianificazione. Con So.Ge.I. si sta mettendo a punto una metodologia per la rilevazione del fabbisogno formativo presso tutte le strutture dell'Agazia, centrali e territoriali, con la quale sarà anche possibile processare le proposte pervenute.

CAPITOLO 2 - Il Piano annuale 2011

2.1 - L'impostazione

Alla luce dell'impostazione strategica, il Piano annuale definisce le tematiche, le ore di formazione, i partecipanti e la disponibilità economica relative al primo anno di pianificazione. Con riferimento alle indicazioni specificate nel paragrafo 1.3 e nella stretta osservanza dei parametri fissati dagli obiettivi proposti per la Convenzione con il Signor Ministro dell'economia e delle finanze per il triennio, in base al Piano annuale si

predisporre il Piano operativo, che contiene il dettaglio delle iniziative formative previste per il 2011.

Per la predisposizione del Piano annuale 2011, si è innanzitutto proceduto – come sempre – alla definizione delle necessità formative così come individuate dalle Strutture centrali. È stato predisposto, quindi, il documento “Linee direttrici della Formazione per il 2011”, che ha illustrato sinteticamente le attività formative ritenute necessarie per l’operatività delle strutture decentrate, inquadrata nell’orizzonte più ampio degli obiettivi strategici dell’Agenzia. Si è, infine, avviata la rilevazione del fabbisogno a livello regionale. Ultimata tale rilevazione e dopo l’analisi di compatibilità effettuata con l’ausilio delle competenti strutture centrali, è stato elaborato il Piano operativo 2011 che, compatibilmente con i vincoli relativi al monte ore e al *budget* disponibile, individua in dettaglio i corsi da effettuare, la dislocazione, i tempi e i costi.

La bozza di Piano operativo è stata sottoposta al vaglio del Gruppo di lavoro istituito con Determinazione Direttoriale (prot. n. 664 R.I. del 12 gennaio 2011), composto da esperti nelle materie tecniche delle Direzioni centrali e regionali/interregionali nonché da specialisti della formazione, incaricato di verificare la coerenza del Piano rispetto alle esigenze di formazione percepite e di formulare valutazioni e proposte. Il Gruppo di lavoro, a conclusione delle attività, ha formulato alcune proposte di modifica che sono state valutate dalla Direzione Centrale Personale e Organizzazione, ai fini della stesura del documento definitivo.

Il processo di pianificazione ulteriormente razionalizzato, ha consentito di addivenire alla predisposizione del Piano della formazione per il 2011 già dal mese di gennaio. L’*iter* di approvazione ha peraltro impegnato tempi aggiuntivi anche in ragione delle incertezze generate dalle diverse possibilità applicative delle norme di restrizione finanziaria.

Il Piano operativo della formazione, predisposto in coerenza con il presente Piano annuale per guidare la fase attuativa delle iniziative, definisce le caratteristiche dei singoli corsi specificando il titolo, la durata, il numero delle edizioni previste, il numero e l’inquadramento professionale dei partecipanti oltre alle strutture di appartenenza degli stessi, i contenuti didattici e gli obiettivi prefissati, le sedi di svolgimento, il tipo di docenza e il costo totale. Un così elevato livello di dettaglio è necessario per consentire di verificare la rispondenza dell’azione formativa dell’Agenzia

non solo alle priorità strategiche ma anche ai parametri fissati con gli impegni di Convenzione.

In corso d'anno, il costante monitoraggio dell'andamento delle attività di organizzazione dei corsi consente di effettuare le necessarie modifiche dettate dalle variate o sopraggiunte esigenze formative. Infine, come meglio descritto nel paragrafo 2.1.3, è possibile effettuare la valutazione delle attività svolte, condotta con riguardo a:

- gradimento dell'intervento formativo espresso dai partecipanti;
- apprendimento inteso come grado di acquisizione delle conoscenze riscontrato al termine del corso;
- impatto che l'intervento produce sui comportamenti professionali dei partecipanti;
- impatto che i nuovi comportamenti professionali producono sul raggiungimento dei risultati dell'organizzazione.

Come evidenziato nella figura 2, il Piano annuale 2011 è stato tarato su un monte ore totale pari a 208.909. Ciò significa che, prendendo a riferimento la consistenza organica prevista al 31.12.2011, di 9.613 unità, si assicura l'erogazione di un numero di ore/formazione medie pro-capite pari a 21,73, all'interno dell'intervallo atteso proposto in Convenzione (20-22).

Con riferimento all'altro obiettivo di Convenzione, riguardante la realizzazione di una percentuale di ore destinate alla formazione su materie connesse alla "Prevenzione e Contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extra-tributari" ricompresa tra 30 e 35 per cento del totale, il Piano annuale in esame prevede la realizzazione di una percentuale pari a 34,31.

L'impianto del Piano garantisce, altresì, che il valore dell'indicatore relativo al decentramento dell'attività formativa risulti di poco superiore all'89 per cento, oltre quindi alla soglia minima prevista dell'85 per cento. La predisposizione del documento annuale ha prestato particolare attenzione alla necessità di mantenere quanto più possibile su base territoriale le sedi di svolgimento dei corsi, anche nell'ottica di razionalizzare le spese di missione per la formazione.

La realizzazione di corsi in aula risulta ancora la scelta privilegiata. Ferma restando l'esigenza di contenere la movimentazione del personale e dei docenti, la modalità *e-learning* conserva la sua validità soprattutto per i corsi di tipo informativo

e/o addestrativo, mentre negli altri casi alla interazione diretta tra docente e discenti non sempre si può facilmente rinunciare.

Secondo quanto indicato nella Direttiva 6 agosto 2004 della Presidenza del Consiglio dei Ministri sull'utilizzo della modalità *e-learning* per lo sviluppo di competenze, tale modalità continuerà a essere utilizzata prevalentemente per progetti formativi nel settore dell'informatica e per diffondere la conoscenza delle nuove procedure informatizzate.

Talune iniziative potranno essere realizzate, preventivamente autorizzate a livello centrale, in forma di seminari informativi/formativi. Trattasi di incontri di confronto operativo-professionale che non graveranno sul *budget* di riferimento della formazione, non essendo previsti compensi per la docenza.

Nella figura 2 sono indicate, altresì, le risorse finanziarie occorrenti per far fronte alle spese di docenza connesse alle attività formative individuate nel Piano per il 2011.

Come accennato nella premessa, per la predisposizione del Piano annuale si è preso a riferimento il costo dell'attività formativa svolta nell'anno 2009. A fronte di un *budget* (€430.640) più che dimezzato rispetto a quello previsto nel 2010 (€ 905.849,24), il numero dei corsi (120) non si ridimensiona in misura proporzionale (nel 2010 erano previsti 190 corsi).

Ulteriori progetti formativi potranno essere finanziati, in presenza dei requisiti previsti dai bandi, mediante il ricorso a fondi europei e/o nazionali.

Figura 2 - Piano annuale della Formazione per il 2011

Dati Generali	
Ore complessive previste	208.909
Numero Corsi	120
Numero Edizioni	464
Costo complessivo docenze	€ 430.640
Consistenza Organica prevista al 31/12/2011	9.613
Ore di formazione medie pro-capite	21,73
Percentuale ASI 1	34.31%

Dati di dettaglio per Linea Formativa

Linea Formativa	Ore	N.ro Iniziative	Costo
Inserimento Lavorativo	1.760	8	€ 6.400
Informatica	3.710	14	€ 280
Lingue Straniere	27.000	28	€ 98.400
Attività Dirette	71.595	137	€ 114.940
Processi di Supporto	71.662	136	€ 101.120
Tutela Salute e Sicurezza	20.929	102	€ 83.500
Innovazioni Procedurali e Tecnologiche	7.273	22	€ 19.360
Formazione Manageriale: Dirigenti / Reggenti e funzionari chiave	4.980	17	€ 6.640
Totale	208.909	464	€ 430.640

Dati di dettaglio per Area Strategica

Area Strategica	Ore	N.ro Iniziative	Costo
ASI 1 – Prevenzione e Contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extra-tributari	71.679	138	€ 116.140
ASI 2 – Servizi agli utenti	48.265	103	€ 51.320
ASI 3 – Attività di governo e di supporto	88.965	223	€ 263.180
Totale	208.909	464	€ 430.640

2.1.1 – Il decentramento

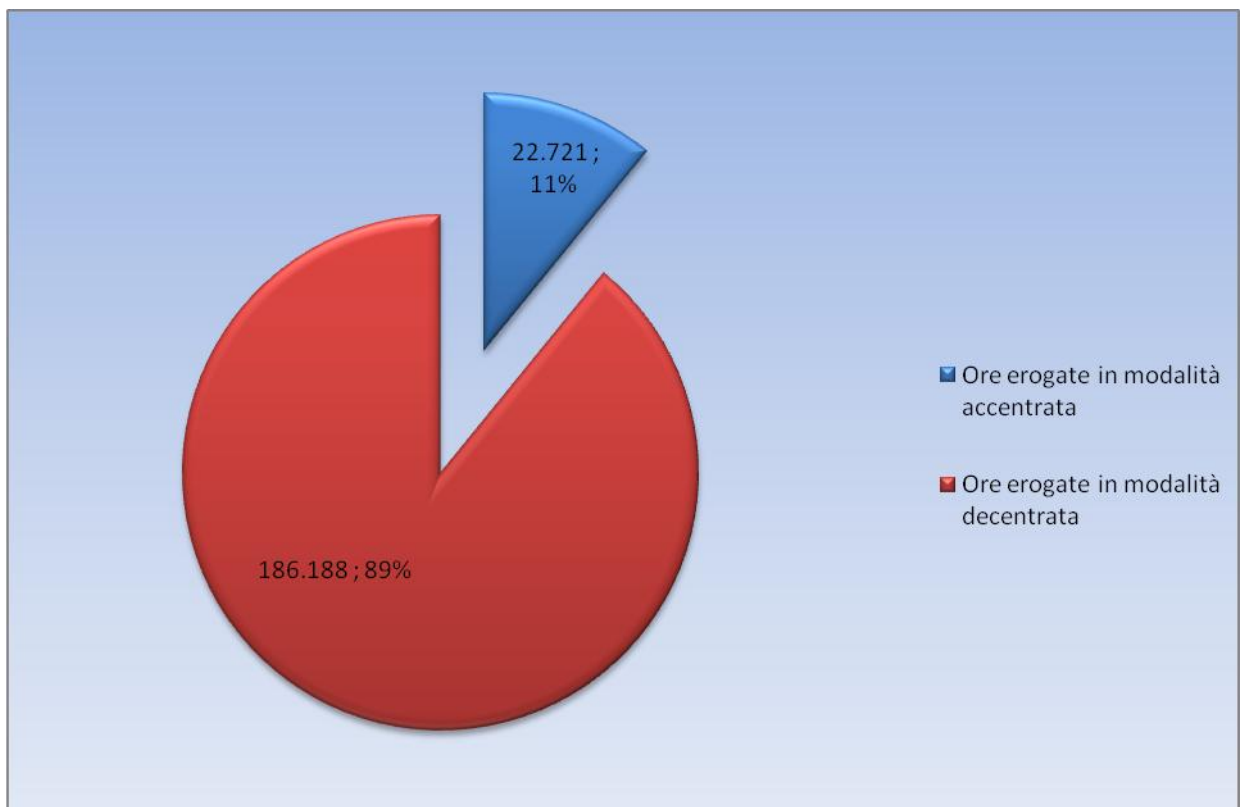
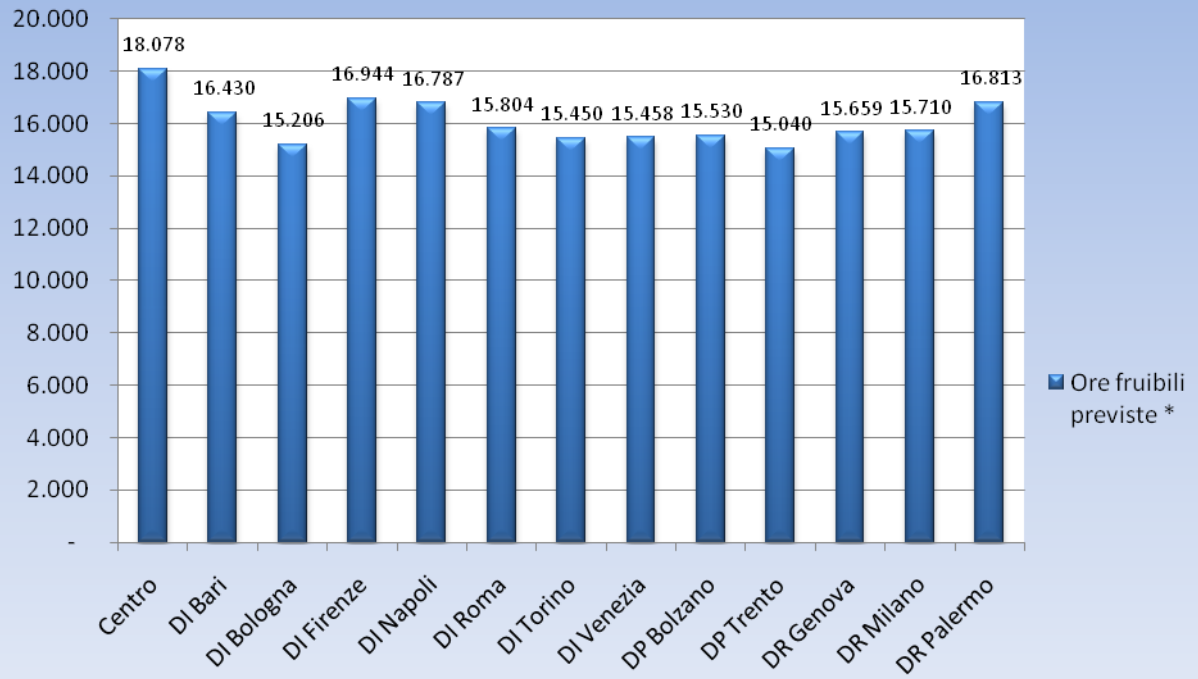
Come indicato nel paragrafo 1.3, a partire dal 2011 è stato introdotto un ulteriore indicatore di *performance* che si riferisce al tasso di decentramento dell'attività formativa svolta in Agenzia.

Tale indicatore prevede che una percentuale maggiore o uguale all'85 per cento dei corsi venga svolta presso le sedi di servizio dei partecipanti o presso le strutture di riferimento più prossime. Con l'introduzione di questo indicatore si è voluto ulteriormente affermare la necessità di assicurare il massimo decentramento dell'attività formativa, anche ai fini del contenimento dei costi di missione.

Nel Piano operativo 2011 si è dato ampio spazio a iniziative da svolgere autonomamente presso le Strutture territoriali mentre, per altre iniziative che non possono essere realizzate con la cosiddetta tecnica della formazione a cascata, è prevista la trasferta dei docenti centrali (peraltro, anche al fine di contenere i costi relativi alle missioni di questi docenti, si opererà talvolta per la realizzazione in videoconferenza).

Con il supporto della Direzione centrale tecnologie per l'innovazione, la modalità della videoconferenza sarà testata nel corso dell'anno per essere migliorata negli aspetti tecnici, al fine di poter rispondere in modo ottimale alle esigenze delle attività formative.

Fruizione Ore formazione da Piano 2011



2.1.2 – Le iniziative di particolare rilievo del 2011

A completamento della presentazione del Piano annuale per il 2011 effettuata nei precedenti paragrafi, di seguito si descrivono le attività previste nel Piano operativo di riferimento che maggiormente si distinguono in ragione delle scelte strategiche effettuate.

Analizzando la formazione dell'Area specialistica si evidenzia il corso "Indagini finanziarie" che consentirà di diffondere le conoscenze necessarie per l'accesso alle informazioni di carattere finanziario da utilizzare nell'ambito dei controlli e delle indagini nel settore IVA. Tale iniziativa, attesa l'importanza delle tematiche sviluppate, sarà estesa a tutto il territorio.

E' presente anche per il 2011 il corso denominato "Contrasto alla proliferazione delle armi di distruzione di massa – prodotti *dual use* nei settori nucleare e missilistico", che sarà organizzato in collaborazione con l'Ufficio centrale Antifrode e la Direzione centrale accertamenti e controlli, con la docenza curata da esperti statunitensi del settore.

Sempre nell'ambito della formazione specialistica, è prevista, come di consueto, la realizzazione di alcuni corsi finalizzati a illustrare aggiornamenti normativi e innovazioni procedurali che hanno importanti riflessi sulle attività istituzionali. In particolare si segnalano i corsi:

- "Verifiche e controlli nel settore delle accise" – con l'obiettivo di fornire un quadro aggiornato in materia di semplificazione delle procedure nonché di trasparenza e di tracciabilità negli scambi intracomunitari dei prodotti sottoposti ad accisa, che circolano in regime sospensivo;
- "Verifiche e controlli nel settore Dogane" e "Novità normative in materia di IVA" con la possibilità da parte delle strutture territoriali di approfondire maggiormente quegli aspetti che valutano più importanti per la peculiarità territoriale;
- "Valore in dogana" – che prevede una realizzazione diffusa su tutto il territorio nazionale e rientra direttamente nell'Area strategica riguardante la prevenzione

e il contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extratributari richiamata nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze triennio 2010-2012;

- "Security & safety – analisi dei rischi sicurezza nei porti e negli aeroporti" con attenzione particolare alle modifiche introdotte con il nuovo codice doganale comunitario (Reg.to CE n. 450/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008) con l'obiettivo di approfondire le novità più rilevanti in materia di sicurezza negli aeroporti e nei porti;
- "Entrata e uscita delle merci dal territorio comunitario" con l'aggiornamento delle disposizioni di applicazione del reg.(CEE) 2454/1993 relative alle misure di sicurezza in vigore dal 1 gennaio 2011;
- "Etica nella pubblica amministrazione" – continua l'erogazione di questo corso, avviato lo scorso anno, a copertura di tutte le strutture dell'Agenzia, con lo scopo di promuovere la consapevolezza del valore e del ruolo che ogni individuo ha nel processo di diffusione della cultura della legalità. Con tale progetto si intende dare continuità ai percorsi formativi già realizzati in passato nell'ambito della formazione manageriale, estendendo l'area dei partecipanti a corsi che mettono al centro il tema dei valori specifici della nostra amministrazione sullo sfondo della complessiva evoluzione normativa in materia di etica.
- "Compiti e responsabilità di dirigenti e titolari di posizioni organizzative" – rivolto ai dirigenti e ai reggenti per approfondire le novità introdotte a partire dal 2008.

2.1.3 – La valutazione dell'attività formativa

Sempre con l'ausilio della nuova piattaforma *e-learning academy*, a partire dal 2011 la compilazione delle schede di valutazione della qualità dei corsi e di rilevazione dell'efficacia dell'azione formativa sarà legata all'erogazione dell'attestato di frequenza.

A fine corso, il discente riceverà una *email* che lo avvertirà della disponibilità, sulla piattaforma, del percorso obbligatorio *on-line* per la compilazione delle schede suddette. Soltanto a compilazione avvenuta sarà scaricabile l'attestato di frequenza che

verrà, inoltre, automaticamente inserito sulla funzionalità *curriculum* presente in *Oracle HR*.

L'elaborazione dei dati presenti sulle schede acquisite, avverrà anch'essa in modo automatico e nel rispetto dell'anonimato. Il sistema non mette in relazione la scheda di valutazione con il discente che la compila e consentirà il monitoraggio dell'andamento dell'attività formativa quasi in tempo reale permettendo, pertanto, anche l'apporto di taluni aggiustamenti in corso d'opera nel caso di edizioni successive a quella già rilevata.

Le schede di valutazione di cui sopra, oltre a chiedere un giudizio generale sul corso ed eventuali commenti e/o suggerimenti, riguarderanno:

- I contenuti formativi, attraverso:
 - la rispondenza alle aspettative del discente;
 - la valutazione di se e quanto sarà possibile trasferire quanto appreso nell'attività lavorativa;
 - l'adeguatezza delle esercitazioni;
 - la completezza e la funzionalità del materiale didattico.
- L'organizzazione, prendendo in considerazione:
 - l'adeguatezza del livello di organizzazione;
 - la chiarezza delle informazioni fornite;
 - l'adeguatezza dell'aula e delle attrezzature didattiche.

La rilevazione della qualità e dell'efficacia dell'attività formativa, oltre a coinvolgere i discenti, continuerà a essere rivolta anche ai docenti interni, attraverso l'utilizzo di apposite schede nelle quali dovranno essere valutati i seguenti elementi:

- il grado di omogeneità dei partecipanti;
- il livello di preparazione dei partecipanti rispetto al corso;
- l'adeguatezza della durata del corso rispetto ai contenuti;
- il grado di interesse manifestato dai partecipanti.

I risultati complessivi della suddetta attività consentiranno, tra l'altro, una rilevazione del fabbisogno formativo, riguardante le attività da mettere in atto per l'anno successivo, supportata di ulteriori elementi utili all'esame delle proposte pervenute.

La piattaforma *e-learning academy* mettendo a disposizione un'anagrafica dell'attività di docenza, agevolerà sia la valutazione dei docenti sia le scelte funzionali alla loro più opportuna rotazione.

La valutazione della formazione svolta con il supporto della Scuola superiore dell'economia e delle finanze sarà gestita, come sempre, direttamente dalla stessa Scuola la quale, a conclusione delle attività, si impegna a comunicarne i risultati.

2.1.4 – I programmi formativi comunitari

Prosegue la partecipazione dell'Agenzia ai Programmi comunitari Fiscalis e Dogana 2013 che prevedono, tra l'altro, il rilascio dei corsi in modalità *e-learning*. A conclusione delle attività svolte dall'apposito Gruppo di Lavoro (Determinazione n. 14316/R.I. del 12 maggio 2009), volte a verificare la conformità alla normativa vigente in ambito nazionale dei suddetti moduli *e-learning*, nonché a curare la traduzione in lingua italiana degli stessi, nel Piano operativo 2011 sono stati inseriti i seguenti corsi:

- ✓ EORI – (sistema di registrazione e identificazione degli operatori economici) già presente nel Piano 2010 ma per il quale non è stato possibile concretizzare la fruizione da parte del personale a causa di indisponibilità sulla piattaforma;
- ✓ E-DRUGS *precursor control* – (in materia di sostanze stupefacenti e precursori delle droghe) la cui traduzione da parte dell'apposito Gruppo di lavoro dovrebbe terminare entro i primi mesi del 2011.

Questa Agenzia prosegue, inoltre, la sua attività all'interno della piattaforma "*Taxation and Custom Training Interactive Campus TACTIC*", ambiente di collaborazione *on-line*, che facilita lo sviluppo di progetti formativi gestiti dalla Commissione europea in collaborazione tra i paesi membri, sostiene un flusso continuo di informazioni, programmi ed eventi e sviluppa una conoscenza sui temi della formazione che sarà di supporto alle Amministrazioni doganali e fiscali.

Tale piattaforma consente, infine, di condividere, con conversazioni *on-line*, conoscenze ed esperienze professionali.

Con l'avvio, previsto entro i primi mesi dell'anno, della nuova versione di TACTIC (TACTIC 2) sarà consentito, a differenza della prima, di collegarsi all'interno di una più ampia piattaforma denominata *Programmes Information and Collaboration Space* (PICS) che mette a disposizione più strumenti e informazioni. L'accesso sarà automaticamente consentito agli utenti di TACTIC 1.

2.1.5 – I partner formativi

Anche per l'anno 2011 l'Agenzia ricorrerà all'apporto della Scuola superiore dell'economia e delle finanze per la realizzazione delle attività formative che richiedono una qualificata docenza esterna, fatti salvi casi particolari di esigenze formative peculiari anche dipendenti da specifiche disposizioni di legge. Allo scopo sarà aggiornata l'apposita Convenzione stipulata nel 2010 che, a fronte di modifiche apportate in fase di attuazione, alle attività formative richieste, consente l'utilizzo di un certo numero di giornate formative già concordate per la realizzazione di iniziative ricomprese nel Piano operativo 2011.

La Scuola assicurerà la realizzazione di gran parte dei corsi che richiedono una docenza esterna tuttavia, in particolare per quelle attività strettamente peculiari per la professionalizzazione del personale dei Laboratori Chimici, si farà ricorso a Istituti con competenza tecnica specifica avendo già appurato l'impossibilità della predetta Scuola di assicurare questo tipo di formazione.

Sono previste anche iniziative formative erogate da altri soggetti esterni quali So.Ge.I. – per attività derivanti dal Piano tecnico di automazione dell'Agenzia – Inpdap e Dipartimento della ragioneria dello Stato – per addestramento relativo a nuove procedure di gestione – nonché altro Istituto esterno qualificato in grado di svolgere e certificare la formazione obbligatoria riconducibile alla normativa sulla sicurezza.

Come di consueto, compatibilmente con gli impegni lavorativi, si farà ricorso ai docenti interni per la realizzazione delle attività formative riguardanti le specifiche competenze dell'Agenzia, inserite nell'Area di intervento della formazione specialistica e, in particolare, ricomprese nelle linee formative delle attività dirette e delle innovazioni procedurali e tecnologiche.

Nell'ottica di assicurare il necessario avvicendamento dei docenti interni nello svolgimento dell'attività didattica sopra descritta, come già accennato nel paragrafo 1.2, a partire dal 2011 sarà possibile monitorare il conferimento degli incarichi di docenza attraverso la piattaforma *e-learning academy*.

Le funzionalità della suddetta piattaforma consentono di avere immediatamente a disposizione i risultati dei test di valutazione dei corsi e dei docenti. Oltre a rendere più semplice e puntuale l'individuazione dei docenti più qualificati per le diverse materie, sarà possibile avere esattamente ragione delle conoscenze specifiche maturate e degli aggiornamenti professionali acquisiti.