



**AGENZIA
DELLE
DOGANE**

Piano strategico della formazione 2008 – 2010

Piano 2008

Ufficio per la formazione e l'organizzazione
- Area Centrale personale e organizzazione -

Indice

1. Il Piano strategico della formazione 2008-2010

1.1.	Premessa	pag.	3
1.2	I presupposti del piano	pag.	3
1.3	I temi della formazione	pag.	6
1.4	La strategia organizzativa	pag.	11

2. Il Piano annuale 2008

2.1	L'impostazione	pag.	15
2.2	Le iniziative di particolare rilievo	pag.	16
2.3	I programmi formativi comunitari	pag.	19
2.4	Le collaborazioni	pag.	19
2.5	Le risorse finanziarie	pag.	20

1. Il Piano strategico della formazione 2008-2010

1.1 Premessa

Il piano strategico della formazione - relativo a un orizzonte triennale di attività - viene aggiornato ogni anno sulla base:

- a) delle priorità indicate dall'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale;
- b) delle esigenze suggerite dallo sviluppo delle attività dell'Agenzia;
- c) di una valutazione d'insieme del patrimonio formativo accumulato negli ultimi anni e dell'efficacia delle azioni formative intraprese nel passato.

Insieme al piano strategico triennale viene predisposto il piano operativo annuale che ne rappresenta il primo segmento attuativo. Nella predisposizione del piano operativo, l'approccio dall'alto, che ricerca la coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia, viene integrato con un approccio di ascolto dei destinatari e di valutazione delle problematiche locali.

1.2 I presupposti del piano

L'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2008-2010 ha riconfermato i due assi strategici su cui dovrà svilupparsi

l'azione dell'amministrazione fiscale: la semplificazione e la qualità dei servizi; il recupero della base imponibile non dichiarata al fine di assicurare l'equità fiscale. Ne consegue un persistente orientamento della formazione in direzione della semplificazione e di un incremento della qualità del servizio reso agli operatori, nonché in favore di una crescente professionalizzazione del personale destinato a incarichi connessi alle attività di prevenzione e contrasto.

In particolare, le azioni individuate nel menzionato atto di indirizzo in materia di prevenzione e contrasto sono:

- il potenziamento delle attività di *intelligence*, di studio e di analisi dei fenomeni illeciti e dei rischi connessi, al fine di individuare i soggetti e le merci che presentino profili di rischio mediante appositi processi di monitoraggio delle realtà economiche e dei flussi di traffico;
- il potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto di fenomeni fraudolenti in materia doganale, di accise e di IVA all'importazione;
- il rafforzamento dell'interscambio informativo mediante la ricerca di forme razionali e sistematiche di collaborazione a livello nazionale, comunitario ed internazionale allo scopo di rafforzare la cooperazione doganale in materia di controlli.

Quanto all'asse della semplificazione e del miglioramento della qualità dei servizi, si segnalano le azioni volte a:

- agevolare, anche attraverso il miglioramento della qualità della normativa, una riduzione degli oneri che gravano sulle imprese e sui cittadini;

- individuare strumenti e procedure per aumentare la sicurezza e la competitività del commercio legittimo;
- promuovere la formazione e l'assistenza tecnica sulla normativa e sulla prassi di carattere doganale nei confronti di Paesi in via di sviluppo;
- rafforzare e diversificare i canali di ascolto e di interazione con gli utenti nazionali ed esteri al fine di migliorare il livello di soddisfazione percepita rispetto alla qualità dell'apparato organizzativo;
- estendere i servizi telematici agli utenti attraverso la riorganizzazione e telematizzazione dei processi nel settore doganale e delle accise;
- potenziare i sistemi di controllo non intrusivo e di monitoraggio in tempo reale della movimentazione dei container, favorendo il sistema di competitività nei porti e negli aeroporti italiani e assicurando nel contempo il presidio della sicurezza nei traffici di passeggeri e merci.

Infine, il medesimo Atto d'indirizzo specifica le azioni che debbono condurre a migliorare la capacità dell'organizzazione di muoversi lungo le due direttrici principali di marcia. E' in questo quadro che si colloca il richiamo a logiche formative atte a garantire la specializzazione e l'adeguamento professionale del personale, nonché a sviluppare l'aspetto motivazionale. Nella medesima prospettiva si colloca l'esigenza di valutare l'impatto della formazione.

Le indicazioni che provengono dall'Atto di indirizzo costituiscono il primo punto di riferimento per disegnare la strategia formativa. Il secondo punto di riferimento è rappresentato dal bilancio a consuntivo

delle azioni condotte e da una ricognizione del patrimonio formativo accumulato. Rilevato un ritardo nel lavoro di approntamento di una vera e propria anagrafe formativa, e constatata la non adeguata valorizzazione dei dati riguardanti la percezione dei risultati delle azioni formative, tale bilancio può essere tratto solo nelle linee generali, menzionando innanzitutto gli ulteriori passi compiuti dal piano di alfabetizzazione informatica che, per il personale attualmente in forza, può dirsi vicino al completamento, nonché quelli fatti nell'azione di integrazione del patrimonio formativo del personale - che ha attualmente conoscenze limitate a uno solo dei settori di attività dell'Agenzia (dogane o accise) - che richiedono di essere monitorati e proseguiti.

Infine, la terza variabile che influenza le politiche della formazione è l'evoluzione organizzativa. Su questo versante non si può che segnalare l'esigenza di un nuovo straordinario impegno sul versante della formazione d'inserimento, in connessione alla realizzazione di un piano di acquisizioni che nel triennio potrebbe raggiungere le 1500 unità di personale.

1.3 I temi della formazione

Il piano prevede che le ore di formazione complessive passino dalle 360 mila alle 380 mila unità seguendo la dinamica prevedibile delle unità di personale, in corrispondenza di volumi pro-capite che dovranno collocarsi mediamente intorno alle 36 ore pro-capite, in ragione degli impegni che verranno assunti con la Convenzione triennale. In relazione all'obiettivo di incrementare l'efficacia delle attività relative al settore prevenzione e contrasto all'evasione e al settore riguardante la semplificazione degli adempimenti, il piano riflette l'impegno a raggiungere una media delle ore pro-capite per il

personale direttamente e/o prevalentemente impegnato in tali attività pari a circa 38 ore.

La tabella 1 mette in evidenza le attività formative pianificate per il triennio 2008 -2010, rappresentate in base a una convenzionale tripartizione (Formazione di base, Formazione specialistica e Formazione manageriale).

Tabella 1

Aree di intervento e linee formative	2008		2009		2010	
	Ore	perc.	Ore	perc.	Ore	perc.
Formazione di base						
- inserimento lavorativo	22.166	6,2%	10.000	2,6%	10.000	2,6%
- alfabetizzazione informatica	50.000	13,9%	50.000	13,2%	50.000	13,2%
- lingue straniere	21.720	6,1%	28.300	7,4%	28.300	7,4%
Totali base	93.886	26,2%	88.300	23,2%	88.300	23,2%
Formazione specialistica						
- attività dirette	61.313	17,1%	80.000	21,1%	80.000	21,1%
- processi di supporto	76.506	21,3%	75.000	19,7%	75.000	19,7%
- innovazioni proced. e tecn.	116.364	32,4%	120.000	31,6%	120.000	31,6%
Totali specialistiche	254.183	70,8%	275.000	72,4%	275.000	72,4%
Formazione manageriale						
- funzionari chiave	2.320	0,6%	7.500	2,0%	7.500	2,0%
- dirigenti/reggenti	7.420	2,1%	8.000	2,1%	8.000	2,1%
Totali manageriali	9.740	2,7%	15.500	4,1%	15.500	4,1%
Training on the job	1.000	0,3%	1.200	0,3%	1.200	0,3%
TOTALE GENERALE	358.809		380.000		380.000	

Nella Formazione di base sono compresi:

- *l'inserimento lavorativo* – formazione destinata ai neo- inseriti per effetto di concorsi e/o mobilità, finalizzata a fornire un primo orientamento all'interno dell'organizzazione e in relazione alle funzioni assegnate;
- *l'alfabetizzazione informatica* – formazione che adegua la preparazione del personale in ambito ICT (Information and Communication Technology);
- *le lingue straniere* – formazione finalizzata a fornire un'appropriata conoscenza delle lingue di frequente uso professionale, che risponde alle esigenze che scaturiscono dalla crescente attività internazionale dell'Agenzia.

La Formazione specialistica riguarda:

- *le competenze specialistiche addetti attività dirette* - formazione mirata allo sviluppo delle conoscenze di carattere tecnico e procedurale, nonché a fornire le specifiche abilità necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative strettamente legate al ruolo affidato;
- *le competenze specialistiche addetti attività di supporto* - formazione tesa ad ampliare e approfondire le conoscenze e le capacità lavorative tipiche di una specifica figura o famiglia professionale;
- *le competenze su innovazioni procedurali e tecnologiche* - formazione riferita direttamente a specifici progetti di sviluppo organizzativo e di innovazione tecnologica introdotti nell'Agenzia.

Infine, vi è la Formazione manageriale (finalizzata a sviluppare capacità e comportamenti nei dirigenti e funzionari chiave con responsabilità gestionali) che si distingue in:

- *formazione dei dirigenti/reggenti*, anche neo-inseriti;
- *formazione dei funzionari chiave*.

Nel triennio 2008–2010 nell'ambito della formazione di base, l'*alfabetizzazione informatica* avrà un trend regolare; per le *lingue straniere* è previsto un trend in lieve aumento, in virtù della sempre maggiore richiesta di approfondimento relativamente a lingue diverse da quelle veicolari dell'UE; per l'inserimento lavorativo a seguito dei nuovi ingressi previsti in Agenzia è previsto un aumento per il 2008 e un trend regolare per il biennio 2009 – 2010.

La formazione specialistica assorbe il 70,8% delle ore di formazione totali nel 2008, per crescere al 72,4% nel 2009 e nel 2010. Aumenta, in particolare, il peso dei corsi dedicati alle "*competenze specialistiche addetti attività dirette*" e alle "*competenze specialistiche addetti attività di supporto*" che passano, insieme, dal 38,4% al 40,8%. E' in questo ambito che si collocano in prevalenza i corsi di formazione destinati a incrementare la professionalità degli addetti alle attività di controllo e verifica nonché quelli finalizzati ad accrescere le capacità di semplificazione e agevolazione degli adempimenti da parte dell'amministrazione.

Il dato relativo alle *innovazioni procedurali e tecnologiche* è destinato nel triennio a subire un leggero aumento solo in valore assoluto: ciò che significa un calo del peso complessivo e un calo del contributo alla quota formativa pro- capite.

Anche nel triennio 2008-2010 l'attività formativa, soprattutto con riferimento all'Area specialistica, sarà orientata ad agevolare

l'integrazione del personale, proveniente da esperienze lavorative diverse, coinvolto nel passaggio agli Uffici delle dogane, che hanno accorpato le competenze delle Dogane, delle Circostrizioni doganali e degli Uffici Tecnici di Finanza.

Inoltre, una particolare attenzione sarà rivolta alla formazione del personale chiamato a presenziare, in rappresentanza degli Uffici dell'Agenzia, alle pubbliche udienze dinanzi alle Commissioni Tributarie. Tale azione va considerata complementare rispetto a quella auspicata dall'Atto di indirizzo volta all'analisi e al monitoraggio del contenzioso, al fine di individuare in atti normativi ed amministrativi eventuali criticità, migliorare la sostenibilità dell'azione amministrativa e garantire strategie uniformi.

La politica di formazione nazionale del personale sarà inoltre integrata attraverso la partecipazione ai Programmi comunitari "Dogana 2013" (per gli aspetti doganali) e Fiscalis 2008/2013 (per le aspetti relativi alle accise e all'IVA).

Nel quadro della formazione manageriale crescerà, in particolare, l'ammontare di ore dedicato ai funzionari chiave.

Per il momento l'attività di *training on the job* è prevista mantenere un peso costante nel corso del triennio (pari allo 0,3% del totale). Questo peso potrebbe però essere rivisto in aumento nei prossimi cicli di programmazione ove si sperimentasse validamente nel corso del 2008 un ruolo più importante e strutturato del *training on the job* nell'ambito della formazione destinata a favorire l'inserimento e l'arricchimento professionale.

1.4 La strategia organizzativa

Nel pianificare e organizzare l'attività formativa per il triennio 2008-2010, l'Agenzia intende privilegiare le seguenti opzioni strategiche:

- a. anticipare il ciclo di pianificazione e sottoporre le varie fasi a una verifica di congruità;
- b. distribuire l'attività formativa in modo uniforme nel corso dell'anno;
- c. realizzare tutti i corsi a livello decentrato, a eccezione dei corsi che consentono economie di costo con la centralizzazione;
- d. incrementare la qualità della formazione;

1.4.1 L'efficienza e l'efficacia del ciclo di pianificazione

Il passaggio da una fase "quantitativa" a una fase "qualitativa" dell'attività di formazione impone una attenta messa a punto del processo di pianificazione e controllo dell'attività formativa. Alla rilevazione delle iniziative formative - effettuata sulla base dell'analisi delle esigenze rappresentate dalle strutture centrali e regionali della Agenzia tenendo conto delle "Linee direttrici della formazione" - segue la redazione di uno schema di piano annuale della formazione. A partire dal 2008 lo schema viene ulteriormente analizzato da un Gruppo di lavoro, appositamente istituito dal Direttore dell'Agenzia, composto da esperti delle Aree centrali e regionali, nonché da funzionari delle strutture operative territoriali, allo scopo di ulteriormente verificare la coerenza complessiva del piano e la sua

congruità rispetto alle linee di indirizzo in vista della stesura finale del documento.

All'impegno per incrementare l'efficacia del processo di pianificazione si associa l'iniziativa assunta per fluidificare il medesimo processo.

Nell'ambito del Progetto 4.1 "Sistemi gestionali" del Piano Tecnico di Automazione 2007 (riproposto per il 2008), punto 030D0M "Sistema gestione della formazione", Obiettivo 01 "Definizione piano della formazione", è stata ultimata nel 2007, la sperimentazione a livello centrale e periferico – con la collaborazione di una Direzione regionale pilota - della procedura informatizzata specifica finalizzata a supportare la predisposizione del Piano annuale di formazione attraverso:

- la rilevazione del fabbisogno formativo a livello centrale
- la successiva rilevazione a livello regionale
- la predisposizione di una prima bozza del piano
- la predisposizione del documento definitivo.

Nel corso del triennio in esame si potrà concretizzare il rilascio della procedura per il suo utilizzo a regime con il conseguente miglioramento della funzionalità dell'intero processo, mentre saranno analizzate annualmente le eventuali esigenze di perfezionamento.

1.4.2 La distribuzione uniforme

Per evitare il concentrarsi dello svolgimento dei corsi negli ultimi mesi dell'anno, con rischi di interferenza sullo sviluppo ordinario delle attività, si è prevista, a partire dal 2008, una più adeguata distribuzione temporale dell'attività formativa, con l'obiettivo di attuare almeno il

60% del monte ore previsto nel piano entro i primi otto mesi dell'anno. Nell'ultimo anno del triennio si dovrebbe raggiungere una distribuzione perfettamente uniforme nei tre quadrimestri.

1.4.3. Il decentramento

L'obiettivo dell'Agenzia è quello di conservare al centro solo i corsi di formazione riservati al personale della struttura centrale, la formazione manageriale e la formazione dei formatori. Quest'ultima è effettuata al centro ma è funzionale a una massima espansione del decentramento della formazione d'aula. Con la tecnica della formazione a cascata i corsi tenuti a livello centrale formano i docenti che assicureranno, tra l'altro, la diffusione e l'omogenea applicazione delle linee guida stabilite dall'Agenzia. Per tali corsi, fatta eccezione per quelli a base informatica, è previsto un modulo dedicato alle tecniche di formazione e di conduzione d'aula.

1.4.4 La qualità

Per ottenere un innalzamento della qualità della formazione appare indispensabile affrontare due ordini di questioni:

- la disponibilità di una base dati completa sulla formazione effettuata e sulla sua efficacia;
- la riconsiderazione della metodologia e-learning che richiede una integrazione con le altre tecniche formative;

Quanto alla prima questione, nell'ambito del Progetto Obiettivo 02 "Pianificazione operativa" si sta realizzando l'adeguamento di un prodotto So.Ge.I. che permette di agevolare e regolamentare la fase relativa all'attuazione del piano annuale della formazione consentendo tra l'altro di migliorare il monitoraggio degli eventi formativi, di raccogliere e aggiornare i curricula di docenti e discenti, di stilare rapporti ed elaborare dati statistici per l'analisi e la valutazione dell'attività formativa. Ciò contribuirà alla definizione di un sistema di valutazione dell'impatto della formazione erogata.

Sul versante della formazione *e-learning*, ci si avvarrà, nel triennio, della nuova piattaforma "*e-learning academy*", sviluppata per rendere la formazione erogata in tale modalità maggiormente fruibile mediante il più proficuo sfruttamento delle potenzialità di internet e delle tecniche di apprendimento virtuale. Ma fondamentale sarà l'integrazione dell'*e-learning* con altre metodologie, ivi comprese la formazione sul campo e quella in aula (*blended learning*). Sul versante delle valutazioni di efficacia, si punterà a integrare il sistema basato sull'analisi del questionario di gradimento con una attività in grado di presidiare i diversi tipi di valutazione (*ex ante, in itinere, ex post*), avviando un monitoraggio continuo sugli aspetti di contenuto, di metodo e di processo, anche attraverso interviste individuali - discenti/docenti/capo Ufficio - e interviste di gruppo.

2. Il Piano annuale 2008

2.1 L'impostazione

Sulla base dei presupposti enunciati nel Piano Strategico per il triennio 2007-2009, l'Agenzia delle dogane ha realizzato il Piano operativo della formazione 2007, integrando le iniziative previste con modifiche e aggiustamenti rivelatisi necessari alla luce dell'evolversi dell'azione istituzionale. Del resto, non si può non prevedere che nel corso dell'anno esigenze che dovessero emergere (e normalmente emergono) in una fase successiva alla rilevazione del fabbisogno e alla predisposizione del Piano di formazione, possano essere soddisfatte, mentre ad altre iniziative si possa rinunciare nella ricerca di risultati formativi maggiormente coerenti con le priorità strategiche.

L'impianto del Piano fissa i parametri generali, entro i quali l'attività di formazione si concentrerà nell'anno preso in esame, in termini di fondamenti strategici, ore formazione e budget assegnato.

La rilevazione delle iniziative formative da inserire nel piano annuale si è basata sull'analisi delle esigenze rappresentate dalle Aree e dagli Uffici della struttura centrale per il proprio fabbisogno formativo di settore anche a livello regionale.

Ultimata la fase di raccolta e analisi delle necessità formative condotta a livello centrale, viene predisposto un documento contenente le "Linee direttrici della formazione per il 2008", che rappresenta il punto di partenza della rilevazione del fabbisogno a livello regionale. In tale documento vengono riportate le attività formative ritenute necessarie per l'operatività delle strutture decentrate, pur sempre inquadrare nell'orizzonte più ampio degli obiettivi strategici dell'Agenzia.

Le Direzioni regionali segnalano le esigenze formative legate alle singole specificità territoriali che vengono a loro volta analizzate a livello centrale e inserite nello schema del piano annuale della formazione, compatibilmente con i vincoli di budget.

Nel 2008 l'analisi finale, effettuata a livello centrale, delle iniziative inserite nello schema di piano annuale è stata curata da un Gruppo di lavoro appositamente istituito dal Direttore dell'Agenzia, composto da esperti delle Aree centrali e regionali, nonché delle strutture operative territoriali.

Il Gruppo di lavoro, a conclusione delle attività, ha formulato alcune proposte allo scopo di rendere il Piano annuale 2008 il più possibile coerente con la missione istituzionale dell'Agenzia e con le strategie definite.

2.2 Le iniziative di particolare rilievo

La ricognizione delle attività formative più rilevanti per il 2008 può cominciare dal corso Audit che completerà il percorso formativo già avviato nel 2007 e che si concluderà con la certificazione A.I.I.A. rilasciata al personale che avrà superato la prevista prova d'esame.

Proseguirà la formazione per la "*Strategic Commodity Identification*". Nel 2006 e nel 2007 è stato realizzato in sede centrale il corso per formatori concernente l'attuazione di talune disposizioni del Regolamento CE 1334/2000 del Consiglio, che ha istituito un regime comunitario di controllo delle esportazioni di prodotti e tecnologie a duplice uso. Nel 2008 si svolgeranno diverse edizioni del corso in sede centrale e in sede regionale allo scopo di ampliare la formazione dei funzionari doganali assegnati alle Aree Verifiche e agli Uffici SVAD.

Vanno ancora segnalati alcuni corsi per formatori (finalizzati alla relativa formazione a cascata da effettuare in sede regionale), che affrontano gli argomenti di seguito elencati:

- Gestione del contenzioso tributario doganale
- Aspetti procedurali e giudiziari afferenti i reati in materia doganale e in materia di imposizione indiretta sulla produzione e sui consumi
- Contabilità dei tributi accise e dogane
- Regime doganale TIR
- Disciplina delle accise alla luce del decreto legislativo 26/2007
- Le procedure semplificate e le autorizzazioni uniche europee
- La procedura di rilascio e gestione dei certificati AEO
- La gestione dei beni mobili
- Aggiornamento delle diverse procedure del sistema informativo AIDA Accise in vista della telematizzazione delle accise.

Ulteriori attività sono orientate al conseguimento della certificazione del gruppo interno di monitoraggio dei sistemi informativi automatizzati della fiscalità, istituito nel 2007, e all'utilizzo dei nuovi sistemi gestionali.

Anche nel 2008 saranno svolti corsi volti a promuovere l'integrazione del patrimonio formativo del personale coerentemente con le esigenze dei nuovi Uffici delle Dogane.

Tra le proposte emerse nell'ambito del gruppo di lavoro che ha valutato lo schema di Piano Operativo, si segnala il Seminario "Cultura della legalità e contrasto della criminalità organizzata". Il seminario si inquadra nell'ambito delle attività formative volte alla diffusione di un sistema di valori omogeneo tra i lavoratori dell'Agenzia delle Dogane.

Per quanto riguarda la formazione manageriale, si segnala il proseguimento dei corsi per dirigenti e reggenti - avviati nel 2007 - rivolti ai Direttori dei nuovi Uffici delle dogane, finalizzati a ridefinire le procedure organizzative e gli assetti micro-organizzativi di detti Uffici.

Sempre nell'ambito della formazione manageriale, è stato previsto, in diverse edizioni, un corso sullo stile della *leadership*, destinato a dirigenti e a funzionari chiave. Il corso mira a diffondere, innanzitutto, nella struttura dirigente dell'Agenzia, una maggiore consapevolezza della maggiore o minore coerenza ed efficacia dei diversi stili di leadership in relazione ad altre variabili che caratterizzano l'attività dell'Agenzia (missione, valori, strategia, politiche del personale, organizzazione). Il Corso è anche l'occasione per un ampio confronto sul sistema dei valori che debbono caratterizzare l'attività dell'Agenzia in quanto amministrazione pubblica orientata ai risultati e in quanto amministrazione doganale moderna.

I primi esiti della fase di sperimentazione avviata con la prima edizione sono valutati negativamente dall'Ufficio per la formazione e l'organizzazione dell'Area Centrale Personale e Organizzazione.

Si ritiene doverosa al riguardo, ferma restando l'importanza delle questioni trattate, una completa ristrutturazione del percorso formativo che possa avvalersi anche di docenze interne, con un netto ridimensionamento della parte concernente l'aspetto psicologico (da affidare ancora ai consulenti) e una rivalutazione delle questioni attinenti gli stili di conduzione manageriale e i valori di riferimento per i Dirigenti e il personale tutto.

Infine, nel piano annuale 2008 si riconosce un monte ore di formazione a disposizione delle Direzioni regionali da riservare, in particolare, all'attività di affiancamento svolta giornalmente dal personale più esperto in servizio presso le medesime Direzioni e gli Uffici dipendenti impegnato in attività operative.

2.3 I programmi formativi comunitari

Le attività formative in ambito comunitario si svolgono prevalentemente sotto l'egida dei Programmi comunitari Dogana 2007/2013 e Fiscalis. Le iniziative previste per il 2008 si concentrano sui sistemi di formazione a distanza con modalità *e-learning* da integrare con altre strategie di apprendimento, quali l'utilizzo di strumenti audiovisivi, la formazione sul campo e quella in aula.

Per il 2008 si prevede la partecipazione a progetti di formazione individuati ed elaborati a valle di un'analisi dei bisogni condotta in ogni Stato partecipante. E' programmata, inoltre, l'erogazione di moduli formativi già realizzati o in avanzato stato di realizzazione in materia di:

- Container Examination - corso di 6 ore, destinato ai funzionali doganali, sulle ispezioni ai container;
- Authorised Economic Operators concept (AEO) - corso di 3,5 ore, destinato ai funzionali doganali, sulla nuova legislazione dell'Unione Europea applicabile dal 1° gennaio 2008;
- Authorised Economic Operators concept (eAEO) - corso di 2,5 ore, destinato agli operatori economici, sulla nuova legislazione dell'Unione Europea applicabile dal 1° gennaio 2008;
- Activity Reporting Tool (eART) - corso di 3 ore, destinato ai funzionari che gestiscono i Programmi Dogana 2007/2013 e Fiscalis, sull'utilizzo del sistema ART.

2.4 Le collaborazioni

Nel 2008 proseguirà la collaborazione con la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, sulla base di un rapporto di convenzione. La Scuola assicurerà la realizzazione di corsi che richiedono una docenza esterna. In particolare, l'apporto specialistico

della Scuola si riferisce ad attività riguardanti specifiche discipline in campo economico, giuridico, tributario e organizzativo.

2.5 Le risorse finanziarie

Per ampliare le disponibilità finanziarie complessive potranno essere progettati interventi formativi finanziabili sui fondi europei e/o nazionali, sulla base di appositi bandi. In tale evenienza saranno privilegiate iniziative rivolte a una platea di discenti distribuita sul territorio nazionale, su materie che potranno riguardare tematiche specialistiche o tematiche di interesse comune a più professionalità.

La tabella 2 individua per l'anno 2008 le risorse finanziarie occorrenti per le docenze.

Tabella 2

Aree di intervento	Budget docenza
Formazione di base	
- inserimento lavorativo	42.605,00
- alfabetizzazione informatica	25.000,00
- formazione lingue straniere	146.940,80
TOTALE	214.545,80
Formazione specialistica	
- attività dirette	221.592,40
- attività di supporto	398.495,56
- innovazioni procedurali e tecnologiche	87.319,92
TOTALE	707.407,88
Formazione manageriale	
- formazione dei dirigenti/reggenti	39.200,00
- formazione dei funzionari chiave	14.000,00
TOTALE	53.200,00
TOTALE GENERALE	975.153,68