



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

RELAZIONE TECNICO-ILLUSTRATIVA

OGGETTO: “Graduazione” e “pesatura” definitiva di posizioni dirigenziali generali e non generali nell’ambito della riorganizzazione territoriale.

In ragione della complessità della tematica trattata e al fine di assicurare la più ampia illustrazione di tutte le informazioni tecniche con riguardo al percorso metodologico adottato, la presente relazione è strutturata nei paragrafi:

- “1. Premessa di sistema”,
- “2. Metodologia di valutazione”,
- “3. Valutazione delle Strutture territoriali di livello generale”,
- “4. Valutazione delle Strutture territoriali di livello non generale”,
- “5. Valutazione degli Uffici locali ADM”,
- “6. Condizione di revisione periodica”.
- “7. Conclusioni”.

1. Premessa di sistema

Il percorso di riorganizzazione dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli trova un punto di riferimento nell’approvazione del nuovo Regolamento di Amministrazione da parte del Comitato di Gestione nella seduta del 22 marzo 2024, con deliberazione n. 488, poi aggiornata con deliberazione del 31 maggio 2024 n. 495.

Tale ultimo atto è stato approvato dal Ministero dell’Economia e delle Finanze, ai sensi dell’art. 60, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, con nota prot. n. 28346 del 26 giugno 2024.

Il nuovo assetto territoriale¹ delineato dall’approvato Regolamento di Amministrazione si compone di n. 13 Direzioni territoriali, articolate in Strutture dirigenziali di livello non generale, costituite da n. 20 Uffici Antifrode, n. 11 Uffici “Servizi Generali”, n. 11 Uffici Tecnici, n. 2 Uffici “Tecnico e Servizi Generali”, n. 11 Uffici Laboratorio e n. 72 Uffici locali ADM.

Contestualmente all’istituzione di tali Strutture si rende necessario, al fine di armonizzare il processo di gestione organizzativa delle Unità istituite e attivate sul territorio dall’Agenzia, determinare una procedura di “pesatura” definitiva, basata su una metodologia oggettiva – approfonditamente illustrata in prosieguo di trattazione - che abbia a fondamento solidi algoritmi quantitativi, utili a ridurre al minimo le valutazioni di carattere soggettivo. Ciò per assicurare, vista l’importante evoluzione organizzativa che sta attuando l’Agenzia nell’ultimo biennio, che le valutazioni condotte sulle diverse Strutture di livello generale e non generale siano basate su *iter* amministrativi - e atti endo-procedimentali - delineati, la cui cornice di riferimento sia chiaramente individuabile da ogni osservatore interno ed esterno.

¹ il percorso di riorganizzazione territoriale dell’Amministrazione ha preso avvio con la determinazione direttoriale del 17 luglio 2023, protocollo n. 428890, con la quale è stato istituito un “Comitato Ristretto” - composto dai Direttori di livello generale di maggiore esperienza tecnica e lavorativa nell’Amministrazione finanziaria e presieduto dal Direttore dell’Agenzia. Nell’ambito delle attività svolte dal Comitato Ristretto, è stato valutato il nuovo modello organizzativo proposto dalla Direzione Organizzazione e trasformazione digitale con riguardo alle Direzioni territoriali e agli Uffici locali, nonché il loro numero, dimensionamento, competenza territoriale e organizzazione interna.



Si specifica, pertanto, che la presente trattazione, al fine di garantire chiarezza amministrativa ancor prima dell'avvio degli effetti della riorganizzazione territoriale, ha ad oggetto le Strutture di livello generale e non generale post-riorganizzazione. Il presente documento, quindi, non ha alcun impatto sulle attuali unità organizzative basandosi il modello su competenze ancora non sviluppate dagli Uffici locali ADM e dalle Direzioni territoriali.

Premesso quanto sopra, ancor prima di affrontare la questione sotto l'aspetto tecnico e del merito, per far percepire l'effettiva complessità dell'attività affrontata dalla Direzione Organizzazione e Trasformazione digitale - nel lungo percorso di calibrazione di un modello quanto più sostenibile e oggettivo possibile - di seguito vengono riassunte le *milestone* di riferimento:

1. il modello - qui illustrato - ha visto una prima analisi, condotta nel mese di giugno u.s., per poi effettuare una preliminare valutazione di merito del Comitato di Gestione nella seduta del 30 luglio 2024;
2. successivamente, il modello è stato rielaborato nel mese di agosto e settembre 2024 - secondo le preliminari indicazioni avute dall'Organo previsto dall'articolo 67, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 - per poi esser inviato alla Direzione del Personale il 30 settembre 2024;
3. in data 17 ottobre 2024 e poi in data 24 ottobre 2024, in base all'articolo 24, comma 1, lettera a), del CCNL del Comparto Funzioni Centrali 2019-2021, si sono svolte le prime due riunioni di confronto con le OO.SS. in cui sono state raccolte tutte le osservazioni formulate in merito agli indicatori presentati;
4. nel mese di novembre 2024 e nei primi giorni di dicembre c.a. sono stati elaborati gli opportuni correttivi segnalati dalle OO.SS. per poi approdare alla nuova riunione (la quarta) del 10 dicembre con le OO.SS.;
5. nei giorni tra il 10 e il 18 dicembre u.s. sono stati elaborati ulteriori correttivi proposti dalle OO.SS. per approdare alla conclusiva riunione del 19 dicembre e presentare per la conclusione del confronto la presente relazione a cui è annesso il modello di calcolo per le pesature delle Strutture territoriali di livello dirigenziale generale e non.

2. Metodologia di valutazione

La metodologia di valutazione comparativa in uso all'Agenzia, fondata sul metodo Hay², determina il relativo "peso" delle Strutture - e pertanto la classificazione nella "graduazione" corrispondente - sulla base di tre *driver* ed otto criteri in cui i medesimi si articolano.

Nello specifico, il modello già approvato dal Comitato di Gestione, si basa su tre principali *driver* di valutazione:

1. competenza, riferita al livello di competenza specialistica necessaria per i compiti affidati alla Struttura;
2. *problem solving*, riferito alla complessità dei processi decisionali di competenza della Struttura;

² il Comitato di Gestione - con deliberazione del 4 luglio 2002, n. 42 - ha autorizzato l'utilizzo di tale modello qualitativo e nel corso del tempo l'Amministrazione ha, sempre, utilizzato tale base di calibrazione per ogni specifica determinazione.



3. finalità, valutata come combinazione del livello di responsabilità connessa alle attività di competenza e quello di discrezionalità conseguente alle stesse.

2.1. Competenza

Il *driver* “competenza” della metodologia utilizzata misura le capacità e le conoscenze, comunque acquisite, necessarie per svolgere adeguatamente i compiti connessi con la posizione. Tale *driver*, a sua volta, si articola in tre sotto criteri:

- livello di specializzazione individuato dal grado di approfondimento della conoscenza di tecniche, di discipline scientifiche e/o specialistiche;
- competenza manageriale individuata dall’ampiezza della managerialità necessaria per integrare e coordinare funzioni e attività diversificate per natura e obiettivi;
- capacità nelle relazioni umane individuata dal livello di abilità richiesto per selezionare, sviluppare, influenzare e motivare le persone o dal livello di impegno e di disagio richiesto dalla specifica posizione.

2.2. Problem solving

Il *driver* “*problem solving*”, o complessità nella soluzione dei problemi, è definito come l’originalità/difficoltà di pensiero nell’ambito della libertà concessa per l’identificazione, la definizione e la soluzione dei problemi connessi con la posizione.

Tale *driver*, a sua volta, si articola in due sotto criteri:

- contesto nel quale il pensiero si applica in relazione ai vincoli e ai limiti posti dall’ambiente al *problem solving*, ovvero alla libertà di cui può disporre il titolare di una posizione in conseguenza dei precedenti, dei legami con gli altri ruoli che lo limitano e delle norme e delle regole che governano l’ambiente;
- grado di difficoltà del processo mentale che varia in funzione della complessità dei problemi affrontati e va, in generale, dalla semplice scelta tra nozioni apprese, allo sviluppo di concetti nuovi e originali, nel caso di approcci che non hanno precedenti cui sia possibile riferirsi.

2.3. Finalità

Il *driver* “*finalità*” esprime la responsabilità delle azioni e delle loro conseguenze e misura quindi l’effetto della posizione sugli obiettivi finali dell’organizzazione.

Tale *driver*, a sua volta, si articola in tre sotto criteri:

- libertà d’azione/discrezionalità, che riguarda il grado di controllo personale sulle azioni e sulle decisioni ed è conseguente all’insieme dei vincoli imposti alla posizione (metodi, procedure, politiche, strategie);
- influenza sui risultati economici, ovvero la tipologia di responsabilità che considera le possibili conseguenze sul piano amministrativo/contabile, civile e penale dei procedimenti cui è attribuita la responsabilità personale del titolare della posizione;
- complessità organizzativa/dimensione economica che misura la complessità delle attività che ricadono sotto la responsabilità della posizione.



3. Valutazione delle Strutture territoriali di livello generale

Come già anticipato, la metodologia di valutazione è di tipo comparativo, e ai fini dell'applicazione del modello di valutazione è necessario poter disporre di elementi informativi che consentano di eseguire comparazioni tra le Strutture in argomento.

Pertanto, con l'obiettivo di garantire un processo decisionale quanto più oggettivo possibile e non basato su elementi discrezionali realmente non misurabili, è stata valutata l'opportunità di effettuare un'analisi dei diversi indicatori disponibili all'Agenzia al fine di misurare la complessità e la dimensione organizzativa delle diverse realtà operative. In particolare,

- numero dichiarazioni doganali di esportazione, di importazione e di transito³;
- numero codici ditta e movimentazione prodotti per il settore accise⁴;
- numero codici EORI⁵;
- numero controlli per il settore dogane, accise e giochi⁶;
- numero operatori economici aventi *status* di Operatore Economico Autorizzato⁷;
- numero dettagli degli elenchi Intra (Sezione 1 – Acquisti e Cessioni di Beni, Sezione 3 – Acquisiti e Cessione di Servizi)⁸;
- numero luoghi approvati⁹;
- numero interporti¹⁰;
- numero di dichiarazioni doganali rettifiche¹¹;
- numero di dichiarazioni doganali annullate¹²;
- numero delle dichiarazioni volte a fruire dell'agevolazione per l'autotrasporto merci in compensazione¹³;
- numero di rimborsi e di riaccrediti¹⁴;
- numero istanze di rimborso/sgravio previsto dall'art. 38-quater del D.P.R. 633/1972¹⁵;

³ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico.

⁴ estrazione fatta sulla base del sistema "Mappa Morfologica" messo a disposizione dal *partner* tecnologico su piattaforma *Qlik*.

⁵ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico.

⁶ i dati relativi sono relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024; in particolare, i dati relativi i controlli doganali a posteriori, controlli doganali antifrode, controlli doganali eseguiti in fase di sdoganamento, controlli per il settore giochi sono estratti dal sistema "Mappa Morfologica" messo a disposizione dal *partner* tecnologico su piattaforma *Qlik*; i dati dei controlli del tipo "canale rosso" relativi alle istanze di rimborso/sgravio previsto dall'art. 38-quater del D.P.R. 633/1972 sono estratti dai sistemi gestionali dell'Agenzia.

⁷ dati estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

⁸ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

⁹ dati estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

¹⁰ dati estratti a novembre 2024 dalla sezione Open Data del portale del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

¹¹ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

¹² dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

¹³ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

¹⁴ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione.

¹⁵ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti dai sistemi gestionali dell'Agenzia.



- numero delle autorizzazioni rilasciate per il settore dogane, accise e giochi¹⁶;
- numero codici e licenze per il settore giochi e tabacchi¹⁷;
- numero depositi per il settore dogane e accise¹⁸;
- movimentazione merce via nave ed aereo¹⁹;
- movimentazione merce rinfuse via nave²⁰;
- numero di pratiche di contenzioso²¹;
- la complessità organizzativa delle strutture gestite in termini di numero di Uffici dirigenziali di livello non generale sul territorio;
- il gettito erariale annuale totale del triennio 2021-2023, riconducibile a ciascuna Struttura in argomento²².

Da tale *set* di dati, già preliminarmente esaminati e valutati dai membri del Comitato di Gestione in data 30 luglio 2024, al fine di un’ottimale calibrazione di un modello che si basi su contesti di riferimento quanto più dettagliati possibile, emerge evidentemente che i valori di *input* siano rappresentativi delle competenze sviluppate dall’Agenzia e dai singoli uffici locali del territorio secondo le statuizioni regolamentari. I valori utilizzati, relativi al triennio 2021-2023, sono stati mediati nel periodo temporale di osservazione al fine di estrapolarne i valori rappresentativi.

3.1. *Driver* “competenza”

Il *driver* si articola in tre sotto criteri:

- livello di specializzazione individuato dal grado di approfondimento della conoscenza di tecniche, di discipline scientifiche e/o specialistiche;
- competenza manageriale individuata dall’ampiezza della managerialità necessaria per integrare e coordinare funzioni e attività diversificate per natura e obiettivi;
- capacità nelle relazioni umane individuata dal livello di abilità richiesto per selezionare, sviluppare, influenzare e motivare le persone o dal livello di impegno e di disagio richiesto dalla specifica posizione.

L’applicazione della metodologia individua uno specifico valore all’interno di uno spazio tridimensionale da attribuire a tale *driver*, ottenuto fissando i valori per ciascuno dei tre sotto-criteri che ne costituiscono le dimensioni: il livello di specializzazione, la competenza manageriale e la capacità nelle relazioni umane.

¹⁶ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico; i dati si riferiscono alle autorizzazioni alla costituzione e all’esercizio di Centri di Assistenza Doganale, alle autorizzazioni per l’approvazione del luogo per la presentazione di merci, alle autorizzazioni connesse alle procedure di reclamo/rigetto della lotteria degli scontrini, alle autorizzazioni alle iscrizioni RIES, alle autorizzazioni per le chiusure degli esercizi per ferie, ai nulla osta per l’idoneità degli apparecchi da intrattenimento, alle autorizzazioni per il rilascio dei patentini; i dati relativi alle *customs decisions* sono stati estratti dal sistema *Customs Decisions Management System* (CDMS).

¹⁷ estrazione fatta sulla base del sistema “Mappa Morfologica” messo a disposizione dal *partner* tecnologico su piattaforma *Qlik*.

¹⁸ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico.

¹⁹ dati merci in container e cargo relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico.

²⁰ dati merci rinfuse relativi al triennio 2021-2023 estratti a novembre 2024 dal *partner* tecnologico; intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell’ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall’Amministrazione.

²¹ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico.

²² introiti accertati nel settore Dogane per Direzione territoriale; introiti accertati nel settore Energie per Direzione territoriale; entrate Tabacchi da IVA e accisa ripartite per Regione.



Per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili²³ per il sotto criterio “competenza manageriale”, in funzione dell’ampiezza della managerialità necessaria per integrare e coordinare funzioni e attività diversificate per natura e obiettivi, è “managerialità eterogenea (III)”.

Per quanto attiene alla capacità nelle relazioni umane, poiché le Strutture in argomento operano in un contesto sociale e organizzativo diversificato, il valore attribuito tra quelli possibili²⁴, previsti dalla metodologia per il sotto criterio “capacità nelle relazioni umane”, è “clima difficile”.

Infine, per quanto attiene al livello di specializzazione necessario per assolvere le funzioni assegnate, il valore attribuito tra quelli possibili²⁵ previsti dalla metodologia per il sotto criterio “livello di specializzazione” è “competenza specializzata comprovata dall’esperienza (F)”.

Pertanto, fissati i valori di tutte le dimensioni dello spazio tridimensionale associato al *driver* “competenza”, questo può assumere i valori presenti nella seguente matrice di 400, 460 e 528.

		Competenza manageriale								
		Managerialità minima (I)			Managerialità omogenea (II)			Managerialità eterogenea (III)		
		Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)	Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)	Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)
Livello di specializzazione	Capacità nelle relazioni umane	0	0	0	0	0	0	264	304	350
	Competenza tecnica specializzata (E)	0	0	0	0	0	304	304	350	400
	0	0	0	0	304	350	350	400	460	
Livello di specializzazione	Competenza specializzata comprovata dall’esperienza (F)	0	0	304	264	304	350	350	400	460
	0	0	304	304	350	400	400	460	528	
	0	304	350	350	400	460	460	528	0	
Livello di specializzazione	Alta specializzazione tecnica (G)	0	304	350	350	400	460	460	528	0
	304	350	400	400	460	528	528	0	0	
		350	400	460	460	528	0	0	0	0

Per determinare il valore da attribuire a ciascuna Direzione, all’interno dello stesso livello di specializzazione, si fa riferimento agli indicatori specifici identificati per ciascuna Direzione territoriale. Questi indicatori sono utilizzati per descrivere la realtà operativa delle Strutture in esame nei settori dogane, accise e giochi. Si rappresenta che il *driver* di competenza è funzione del volume di attività, in quanto sono richieste delle doti manageriali più marcate in relazione alla numerosità delle attività; inoltre, un elevato volume di attività è connesso alla presenza sul territorio di una più ampia platea di operatori e ciò comporta un più alto grado di difficoltà nella gestione delle relazioni.

Gli indicatori individuati sono i seguenti:

- numero codici EORI (EORI);
- numero operatori economici aventi *status* di Operatore Economico Autorizzato (AEO);
- numero punti vendita nell’ambito della propria competenza territoriale per il settore giochi (NGIO) e tabacchi (NTAB);
- numero codici ditta per il settore accise (NDITTA);
- numero luoghi approvati (LUOGHI_APPROVATI);
- numero interporti (INTERPORTI)
- numero dichiarazioni doganali di esportazione (EXP), di importazione (IMP) e di transito (TRA);

²³ gli altri valori possibili sono managerialità minima (I) e managerialità omogenea (II).

²⁴ gli altri valori possibili sono clima stabile (1) e clima ostile (3).

²⁵ gli altri valori possibili sono competenza tecnica specializzata (E) e alta specializzazione tecnica (G).



- numero dettagli degli elenchi Intra (Sezione 1 – Acquisti e Cessioni di Beni – INTRA_BENI, Sezione 3 – Acquisiti e Cessione di Servizi – INTRA_SERVIZI);
- numero di dichiarazioni doganali rettificate (N_RETTIFICHE);
- numero di dichiarazioni doganali annullate (N_ANNULLAMENTI);
- numero di rimborsi e di riaccrediti (N_RIMBORSI);
- numero controlli per il settore dogane, accise e giochi (CONTR);
- numero delle autorizzazioni rilasciate per il settore dogane, accise e giochi (AUT);
- movimentazione prodotti energetici ed alcolici per il settore accise (MOV);
- numero dichiarazioni in ambito energia elettrica e gas naturale e per la fruizione dell'agevolazione per l'autotrasporto merci in compensazione (EE-GN);
- numero depositi per il settore dogane e accise (DEP).

Per ciascun indicatore è stabilita una graduatoria delle Strutture attribuendo un rango, in cui il valore “13” rappresenta la posizione di maggiore rilevanza e il valore “1” rappresenta la posizione di minor rilevanza.

A ciascuna Struttura è attribuito un punteggio unico determinato da una combinazione lineare pesata di ciascun valore così determinato:

$$\text{Indicatore} = (\text{rango EORI} + \text{rango AEO} + \text{rango NGIO} + \text{rango NTAB} + \text{rango NDITTA} + \text{rango LUOGHI_APPROVATI} + \text{rango INTERPORTI}) * \alpha + (\text{rango EXP} + \text{rango IMP} + \text{rango TRA} + \text{rango INTRA_BENI} + \text{rango}) * \beta + (\text{rango MOV} + \text{rango EE-GN} + \text{rango DEP}) * \gamma + (\text{rango CONTR} + \text{rango AUT}) * \mu$$

con i pesi $\alpha = 0.25$, $\beta = 0.25$, $\gamma = 0.25$ e $\mu = 0.25$ tali che $\alpha + \beta + \gamma + \mu = 1$ ²⁶.

Si significa che è stato valutato di attribuire il medesimo valore ai coefficienti in considerazione della equa portata operativa delle attività svolte negli ambiti doganale, accise e giochi e dell'impatto svolto dalle attività autorizzatorie e di controllo nei settori di competenza dell'Agenzia. Tali assunti risultano, infatti, congruenti al dettato normativo - *ex* articolo 23-*quater*, comma 1, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95 - che ha previsto la completa fusione delle competenze monopolistiche nelle competenze doganali. Pertanto, l'istituto che ha voluto assumere il legislatore per tale operazione organizzativa e per disciplinarne, quindi, l'evoluzione delle competenze, è la fusione per incorporazione nell'Agenzia istituita ai sensi del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300.

In virtù di ciò, i punteggi così calcolati vengono suddivisi in tre gruppi, usando l'algoritmo del *k-means*²⁷. Ciò per poter associare i valori ottenuti ai tre valori 400, 460 e 528 della matrice in argomento.

Premesso quanto sopra, si rappresenta che è stato adottato un elemento integrativo per tener conto del clima relazionale connesso all'ambiente operativo gestito, sulla base della numerosità

²⁶ i pesi $\alpha = 0.2$, $\beta = 0.35$, $\gamma = 0.2$ e $\mu = 0.25$, tali che $\alpha + \beta + \gamma + \mu = 1$, della formula originale sono stati rideterminati ripartendo il valore di 0.1 del peso β tra α e γ , quale intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione, al fine di attribuire una maggior rilevanza nella formula al “numero di autorizzazioni rilasciate per il settore dogane, accise e giochi”.

²⁷ algoritmo di analisi dei gruppi partizionale che permette di suddividere un insieme di oggetti in *k* gruppi sulla base dei loro attributi.



delle pratiche di contenzioso. Tale valutazione si è fondata sul valor medio di pratiche nel triennio di riferimento, normalizzato all'unità.

L'insieme dei valori così ottenuti è stato suddiviso in due gruppi, sempre tramite l'algoritmo del *k-means*, identificando così le Strutture con il maggior numero di pratiche di contenzioso rispetto alle altre. A tali Strutture è stato attribuito un punteggio correlato al clima ostile, in conformità al seguente schema:

Punteggio iniziale	Punteggio finale
400	460
460	528
528	528

In particolare, se il punteggio inizialmente attribuito è 400, connesso a un clima difficile, viene assegnato il punteggio di 460, relativo ad un clima ostile; allo stesso modo, nel caso di un punteggio iniziale di 460, anch'esso associato a un clima difficile, viene attribuito il punteggio di 528 per un clima ostile. Nessuna variazione è applicata nel caso in cui il punteggio iniziale sia pari al massimo valore di 528.

Inoltre, è stato considerato un ulteriore elemento integrativo per tener conto del clima relazionale connesso all'ambiente operativo gestito, costituito da un indicatore composito rappresentativo delle complessità correlate alla gestione di strutture portuali ed aeroportuali. Per tali Strutture è stata esaminata la movimentazione merce, incluse le rinfuse.

I valori utilizzati²⁸, relativi al triennio 2021-2023, sono stati mediati nel periodo temporale di osservazione e successivamente normalizzati a 1. I valori così ottenuti sono stati interpretati come coordinate di un punto in uno spazio a più dimensioni e, infine, determinato un indice di sintesi come distanza euclidea.

I valori dell'indice di sintesi così determinato sono stati suddivisi in quattro gruppi tramite l'algoritmo del *k-means*, attribuendo il valore "alto", "medio", "basso" e "nessuno".

Si identificano così le Strutture con il maggior complessità relazionale rispetto alle altre.

Pertanto, ai punteggi già elaborati sulla base del contenzioso, si applica la seguente ulteriore regola: per le Strutture aventi indice di tipo "alto" e "medio" è attribuito il valore 528.

Per le aventi Strutture aventi indice di tipo "basso" è attribuito il punteggio correlato al clima ostile, in conformità al seguente schema:

Punteggio iniziale	Punteggio finale
400	460
460	528
528	528

Per le aventi Strutture aventi indice di tipo "nessuno" non è applicata nessuna modifica al punteggio attribuito.

²⁸ mediati su tre anni al fine di estrapolarne i valori rappresentativi.



DIREZIONE TERRITORIALE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO driver “competenza”
Direzione territoriale Lombardia	528
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	528
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	528
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	528
Direzione territoriale Liguria	528
Direzione territoriale Toscana e Umbria	528
Direzione territoriale Campania	528
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	528
Direzione territoriale Sicilia	460
Direzione territoriale Piemonte e Valle D’Aosta	460
Direzione territoriale Calabria	460
Direzione territoriale Sardegna	400
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	400

3.2. Driver “*problem solving*”

Tale *driver* si articola in due sotto criteri:

- contesto nel quale il pensiero si applica in relazione ai vincoli e limiti posti dall’ambiente al *problem solving*;
- grado di difficoltà del processo mentale che varia in funzione della complessità dei problemi affrontati.

L’applicazione della metodologia individua uno specifico valore all’interno di uno spazio bidimensionale da attribuire a tale *driver*, ottenuto fissando i valori per ciascuno dei due sotto-criteri che ne costituiscono le dimensioni: il contesto nel quale il pensiero si applica e il grado di difficoltà del processo mentale.

Per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili²⁹ è “definito chiaramente”, poiché operano in un contesto caratterizzato da politiche e metodi di lavoro definiti e diretti, la cui attuazione richiede la capacità di adattare e ottimizzare le procedure, i metodi e i programmi di lavoro per una migliore distribuzione e allocazione delle risorse.

Per quanto riguarda il grado di difficoltà del processo mentale, il valore attribuito tra quelli possibili³⁰ è “adattivo”, connesso a situazioni variabili che richiedono un pensiero analitico interpretativo, valutativo e costruttivo.

Il valore del *driver* “*problem solving*” è determinato come una percentuale del punteggio attribuito al *driver* della “competenza”.

In considerazione del livello di responsabilità³¹ associata a ciascuna Struttura, è attribuito lo stesso fattore di *problem solving*, pari al 50% del punteggio del *driver* di competenza.

²⁹ gli altri valori possibili sono standardizzato (D) e definito a larghi tratti (F) per il contesto e adattivo per il grado di difficoltà.

³⁰ l’altro valore possibile è “interpolativo”, correlato a situazioni differenti che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un’area di cose apprese.

³¹ il livello di responsabilità determina il grado di *problem solving* richiesto, in quanto a maggiori responsabilità corrisponde la necessità di affrontare e risolvere problemi di crescente complessità.



CONTESTO NEL QUALE IL PENSIERO SI APPLICA	Grado di difficoltà del processo mentale	
	Interpolativo (3)	Adattivo (4)
Standardizzato (D)	0%	0%
Definito chiaramente (E)	0%	43%
	38%	50%
Definito a larghi tratti (F)	0%	50%
	0%	57%

DIREZIONE TERRITORIALE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO driver "problem solving"
Direzione territoriale Lombardia	264
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	264
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	264
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	264
Direzione territoriale Liguria	264
Direzione territoriale Toscana e Umbria	264
Direzione territoriale Campania	264
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	264
Direzione territoriale Sicilia	230
Direzione territoriale Piemonte e Valle D'Aosta	230
Direzione territoriale Calabria	230
Direzione territoriale Sardegna	200
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	200

3.3. Driver "finalità"

Tale *driver* si articola in tre sotto criteri:

- libertà d'azione/discrezionalità;
- livello di responsabilità/influenza sui risultati;
- complessità organizzativa/dimensione economica.

L'applicazione della metodologia individua uno specifico valore all'interno di uno spazio tridimensionale da attribuire a tale *driver*, ottenuto fissando i valori per ciascuno dei tre sotto-criteri che ne costituiscono le dimensioni.

Per le Strutture in argomento, il valore attribuito tra quelli possibili³² per il sotto criterio "livello di responsabilità/influenza sui risultati", in funzione della responsabilità con ricadute verso l'esterno e con diretta incidenza sui risultati dell'Agenzia è "elevata (4)/primaria (P)".

Per quanto attiene al "livello di discrezionalità", è stato considerato omogeneo per tutte le Strutture in argomento - tipo "Regolamentata in generale" (D)³³ - per la presenza di norme, pratiche e procedure previste da precedenti che le definiscono.

³² gli altri valori possibili sono nulla (1)/remota (R), limitata (2)/contributoria (C), media (3)/condivisa (S).

³³ gli altri valori possibili sono Diretta (E) e Diretta in generale (F).

Pertanto, fissati i valori delle due dimensioni dello spazio tridimensionale associato al *driver* “competenza”, questo può assumere i valori presenti nella seguente matrice di 132, 152, 175, 200, 230 e 264, che identifica il grado di complessità della Struttura³⁴.

Grado di complessità	2				3				4			
	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)
	Remota(R)	Contributoria (C)	Condivisa (S)	Primaria (P)	Remota(R)	Contributoria (C)	Condivisa (S)	Primaria (P)	Remota(R)	Contributoria (C)	Condivisa (S)	Primaria (P)
Discrezionalità / Libertà di azione	Responsabilità				Influenza sui risultati				Influenza sui risultati			
	Regolamentata in generale (D)				Diretta (E)				Diretta in generale (F)			
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	132	0	0	132	175	0	132	175	200
	0	0	0	152	0	0	152	200	0	152	200	230
	0	0	132	175	0	132	175	230	132	175	230	304
	0	0	152	200	0	152	200	264	152	200	264	0
	0	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	0
	0	152	200	264	152	200	264	0	200	264	0	0
	132	175	230	304	175	230	304	0	230	304	0	0
	152	200	264	350	200	264	0	0	264	0	0	0

Per stabilire la complessità organizzativa sono utilizzati i seguenti indicatori:

- strutture gestite in termini di numero di Uffici dirigenziali di livello non generale sul territorio (UADM);
- numero degli Strutture di livello dirigenziale non generale di confine (UFFICI_CONFINE);
- complessità connessa alla presenza di porti e aeroporti ed espressa in termini di movimentazione della merce in ambito portuale³⁵ (TEU) e cargo (CARGO) negli aeroporti, relativamente al triennio 2021-2023.

Per la dimensione economica è utilizzato l'indicatore gettito erariale annuale totale del triennio 2021-2023, riconducibile a ciascuna Direzione (E).

A ciascuna Struttura è attribuito un punteggio unico determinato da una combinazione lineare pesata di ciascun valore così determinato:

$$\text{Indicatore complessivo}^{36} = (\text{rango E}) * \alpha + (\text{rango P-UADM} + \text{rango UFFICI_CONFINE} + \text{rango TEU} + \text{rango CARGO}) * \gamma$$

con i pesi $\alpha = 0.67$, $\gamma = 0.33$ tali che $\alpha + \gamma = 1$.

Si significa che è stato attribuito un maggior valore ai coefficienti α in considerazione della rilevanza degli aspetti economici connessi al *driver* in argomento.

I punteggi così calcolati sono suddivisi in sei gruppi, usando l'algoritmo del *k-mean*, così da poter associare i valori ottenuti ai sei valori 132, 152, 175, 200, 230 e 264 della matrice in argomento.

³⁴ il cui livello può assumere i valori 2, 3 o 4.

³⁵ l'indicatore è correlato al trasporto merci tramite *container* in virtù delle implicazioni logistiche e infrastrutturali correlate; la gestione dei flussi containerizzati comporta l'integrazione di infrastrutture intermodali e richiede il coordinamento di diversi attori e modalità di trasporto, evidenziando una complessità logistica e operativa superiore rispetto a quella delle merci rinfuse.

³⁶ non è più presente l'indicatore “personale complessivamente assegnato, aggiornato con la scoperta media a livello nazionale”, in ciascuna Direzione territoriale (P-DT) negli UADM (P-UADM), quale intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione; pertanto, i pesi $\alpha = 0.4$, $\beta = 0.4$, $\gamma = 0.2$, tali che $\alpha + \beta + \gamma = 1$, della formula originale sono stati rideterminati ripartendo proporzionalmente il peso β tra α e γ .



DIREZIONE TERRITORIALE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO driver "finalità"
Direzione territoriale Lombardia	264
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	264
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	230
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	230
Direzione territoriale Liguria	200
Direzione territoriale Toscana e Umbria	200
Direzione territoriale Campania	200
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	200
Direzione territoriale Sicilia	200
Direzione territoriale Piemonte e Valle D'Aosta	175
Direzione territoriale Calabria	175
Direzione territoriale Sardegna	152
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	132

L'applicazione della metodologia Hay, sulla base della combinazione dei valori per ciascun *driver* e sotto criteri, determina un punteggio complessivo che individua la fascia di posizione per ogni Struttura.

Ciò in virtù della seguente tabella di conversione³⁷ impiegata per determinare, a partire dai punteggi calcolati con la metodologia, le fasce di retribuzione di posizione parte variabile; la tabella definisce le classi di punteggio del modello, a cui sono associate le relative fasce di retribuzione di posizione dalla I alla VII:

Punteggio	Fascia
PC > 1.050	I
1.010 < PC <= 1.050	II
950 < PC <= 1.010	III
880 < PC <= 950	IV
810 < PC <= 880	V
740 < PC <= 810	VI
PC <= 740	VII

L'applicazione del metodo Hay restituisce, quindi, per il nuovo assetto organizzativo che prenderà corso con l'avvio della riforma territoriale i valori riportati in tabella:

Direzione Territoriale	Competenza	Problem Solving	Finalità	Punteggio Complessivo	Fascia
Direzione territoriale Lombardia	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	528	264	230	1022	II
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	528	264	230	1022	II
Direzione territoriale Campania	528	264	200	992	III
Direzione territoriale Liguria	528	264	200	992	III
Direzione territoriale Toscana e Umbria	528	264	200	992	III
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	528	264	200	992	III
Direzione territoriale Sicilia	460	230	200	890	IV
Direzione territoriale Calabria	460	230	175	865	V

³⁷ definita nell'ambito della metodologia di graduazione illustrata.



Direzione Territoriale	Competenza	Problem Solving	Finalità	Punteggio Complessivo	Fascia
Direzione territoriale Piemonte e Valle D'Aosta	460	230	175	865	V
Direzione territoriale Sardegna	400	200	152	752	VI
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	400	200	132	732	VII

4. Valutazione degli Uffici delle Direzioni territoriali

Le Direzioni Territoriali possono essere articolate nei seguenti Uffici territoriali di livello dirigenziale non generale:

- Ufficio “Servizi generali”,
- Ufficio “Tecnico”,
- Ufficio “Tecnico e Servizi generali”,
- Ufficio “Antifrode”,
- Ufficio “Laboratorio”.

La metodologia di valutazione utilizzata per la “pesatura” di tali Strutture si differenzia in considerazione delle relative declaratorie di competenze. In ragione dei punteggi attribuiti con l'applicazione del metodo Hay, il livello di “graduazione” di ciascuna Struttura è individuato secondo i valori riportati nella tabella seguente:

Punteggio	Fascia
PC > 1.010	I
910 < PC <= 1.010	II
820 < PC <= 910	III
760 < PC <= 820	IV
PC <= 760	V

4.1. Valutazione dell'Ufficio “Servizi generali”

L'Ufficio “Servizi generali” rappresenta una Struttura essenzialmente di supporto alla Direzione territoriale, in virtù delle ampie competenze ad esso attribuite. Queste includono la gestione del personale, la programmazione e l'erogazione della formazione, la gestione degli *asset* ICT, l'*help-desk* informatico, gli approvvigionamenti, la sicurezza sul lavoro e il monitoraggio del patrimonio immobiliare e mobiliare, tra le altre. Inoltre, l'Ufficio cura aspetti critici quali l'assistenza legale, il contenzioso tributario e del lavoro, le relazioni sindacali, la deontologia professionale e gli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione. Queste funzioni non solo supportano direttamente le attività operative quotidiane della Direzione, ma garantiscono anche la conformità alle normative nazionali e le linee guida della Struttura centrale.

In considerazione di tali competenze, il supporto fornito dall'Ufficio “Servizi generali” è strategicamente integrato con le funzioni principali della Direzione territoriale, incidendo direttamente sull'efficienza, l'efficacia e la qualità delle prestazioni complessive della Direzione. Tale legame operativo e strategico stabilisce evidentemente una correlazione proporzionale tra il livello di complessità delle attività gestite dalla Direzione e la “pesatura” di tale Struttura.

Pertanto, il livello di “graduazione” dell'Ufficio “Servizi generali” è determinabile sulla base di quello della Direzione territoriale in cui è inserito, secondo un criterio di stretta corrispondenza



biunivoca che tiene conto della rilevanza e dell’impatto delle competenze amministrative, legali, tecniche e gestionali esercitate a beneficio dell’intera Struttura operativa

In ragione di quanto precede, il livello di “graduazione” di tale Struttura non può non essere determinato a seguito – e in corrispondenza - di quella della Direzione territoriale, secondo il seguente criterio³⁸:

Livello di “graduazione” della Direzione territoriale	Livello di “graduazione” dell’Ufficio “Servizi generali”
I	I
II	II
III	II
IV	III
V	IV
VI	IV
VII	V

Pertanto, agli Uffici “Servizi generali” sono attribuite le fasce di posizione descritte nel seguente prospetto:

Direzione territoriale	Fascia	Ufficio	Fascia
Direzione territoriale Lombardia	I	Ufficio Servizi generali	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	I	Ufficio Servizi generali	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	II	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	II	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Campania	III	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Liguria	III	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Toscana e Umbria	III	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	III	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Sicilia	IV	Ufficio Servizi generali	III
Direzione territoriale Piemonte e Valle d’Aosta	V	Ufficio Servizi generali	IV
Direzione territoriale Calabria	V	Ufficio Servizi generali	IV

4.2. Valutazione dell’Ufficio “Tecnico” e dell’Ufficio “Tecnico e Servizi generali”

Va premesso che l’Ufficio “Tecnico” è la Struttura per la quale il Regolamento di Amministrazione³⁹ stabilisce all’articolo 4, comma 5, che nelle “*Direzioni territoriali ove, ai sensi del comma 1, è previsto uno sviluppo territoriale di natura interregionale, il Responsabile della “Struttura tecnica” assolve anche alle funzioni di “Direttore territoriale aggiunto”. Il Direttore territoriale aggiunto presta la propria attività di servizio nelle sedi della propria Direzione territoriale e assolve alle funzioni vicariati in caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo del Direttore territoriale.*”

³⁸ la graduazione delle posizioni dirigenziali di livello generale è articolata in n. 7 fasce, disciplinata dalla determinazione direttoriale prot. n. 136640/RU del 17 dicembre 2018; la graduazione delle posizioni dirigenziali di livello non generale è articolata in n. 5 fasce, disciplinata dalla determinazione direttoriale prot. n. 136643/RU del 17 dicembre 2018.

³⁹ testo approvato con delibera del Comitato di Gestione n. 495 del 31 maggio 2024.



In ragione di tale previsione regolamentare, e in virtù del presupposto che l'Amministrazione ha valutato strategicamente coerente con il sistema ordinamentale inserire tali competenze in un atto sottoposto all'approvazione del Ministero dell'economia e delle finanze, alle Strutture istituite presso le Direzioni territoriali aventi uno sviluppo territoriale di natura interregionale è attribuito il primo livello di "graduazione".

Direzione Territoriale	Ufficio	Fascia
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Tecnico	I

Per quanto attiene alle Strutture istituite presso le Direzioni territoriali aventi uno sviluppo territoriale di natura regionale, è utile significare che in ragione del ruolo svolto dall'Ufficio, che comprende la supervisione dell'applicazione delle procedure, il supporto istruttorio per il Direttore territoriale e lo svolgimento di attività di *audit* e ispezione, emerge – come per l'Ufficio "Servizi Generali" - uno stretto legame funzionale con la Direzione territoriale medesima. Tale legame si concretizza nell'assunzione di responsabilità delegate e nel coordinamento delle attività operative sul territorio. Conseguentemente, il livello di "graduazione" dell'Ufficio "Tecnico" istituito presso le Direzioni territoriali aventi uno sviluppo territoriale di natura regionale è determinabile sulla base di quello della Direzione territoriale in cui è inserito, in quanto ne riflette le funzioni e le competenze operative, in analogia alla metodologia già applicata per l'Ufficio "Servizi generali" e secondo il criterio di corrispondenza definito.

Il richiamato articolo 4, comma 5, del testo regolamentare stabilisce che il "Responsabile della "Struttura tecnica" cura, nell'ambito delle competenze proprie della Direzione territoriale, le attività individuate con determinazione del Direttore dell'Agenzia, quelle conferite o delegate dal Direttore territoriale con determinazione da adottarsi previo parere della Direzione centrale competente in materia di organizzazione, assolve la funzione di responsabile del procedimento ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, per tutti i provvedimenti adottati dal Direttore territoriale in materia di accise, dogane e giochi e svolge, altresì, le funzioni proprie dell'articolazione dirigenziale di livello non generale direttamente condotta in responsabilità, adottando gli atti specificatamente previsti con autonoma responsabilità".

Poiché la funzione di responsabile del procedimento, ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, è svolta anche dalle altre Strutture analoghe presso le Direzioni territoriali con competenza interregionale, un modello che si fonda su principi di equilibrio delle competenze e sviluppo delle attività di lavoro rende necessario attribuire a queste Strutture un avanzamento di un livello di "graduazione" rispetto a quello determinato in base al livello delle Direzioni territoriali in cui sono incardinate.

Conseguentemente, per la valutazione dell'Ufficio "Tecnico e Servizi generali", Struttura la cui declaratoria delle competenze si compone delle attività dell'Ufficio "Tecnico" e dell'Ufficio "Servizi generali", coerentemente ai principi sopra richiamati per il modello di valutazione, si



rende altrettanto necessario attribuire a queste Strutture un avanzamento di due livelli di “graduazione” rispetto a quello determinato in base al livello delle Direzioni territoriali in cui sono incardinate. È di tutta evidenza, infatti, che il dirigente che verrà incardinato quale responsabile di tale ultima Struttura dovrà assicurare l’adempimento di attività che in altri contesti territoriali è effettuato da ben due figure dirigenziali.

In virtù di quanto precede, alle Strutture in argomento sono attribuite le “graduazioni” secondo il seguente prospetto:

Direzione Territoriale	Fascia attribuita secondo il criterio di corrispondenza	Incremento di fascia	Ufficio	Fascia
Direzione territoriale Lombardia	I	+ 1	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Liguria	II	+ 1	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Campania	II	+ 1	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Sicilia	III	+ 1	Ufficio Tecnico	II
Direzione territoriale Calabria	IV	+ 1	Ufficio Tecnico	III
Direzione territoriale Sardegna	IV	+ 2	Ufficio Tecnico e Servizi generali	II
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	V	+ 2	Ufficio Tecnico e Servizi generali	III

4.3. Valutazione dell’Ufficio “Antifrode”

Come rappresentato nelle relazioni depositate in atti agli Organi di *governance* dell’Agenzia da parte dell’Autorità di vertice dell’Amministrazione, tra i più rilevanti principi cardine della riforma organizzativa, al fine di garantire una più efficace gestione delle attività di contrasto ai fenomeni illegali, vi è una nuova visione strategica delle materie antifrode e delle annesse competenze. In particolare, secondo le disposizioni a valenza strategica dell’Organo previsto dall’articolo 67, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, gli Uffici Antifrode sul territorio avranno necessità di uno sviluppo a valenza regionale, in attuazione di un altro principio cardine della riforma, costituito dalla regionalizzazione delle Strutture più importanti, ovvero la ripartizione del territorio in contesti amministrativi più aderenti, ove possibile, alla ripartizione prevista dalla Carta costituzionale.

Pertanto, sarà istituito un Ufficio “Antifrode” per ogni regione del Paese.

È utile significare che, come segnalato dalla Direzione centrale Antifrode, la collocazione in ogni regione di tale Struttura, che avrà un coordinamento funzionale con l’articolazione centrale competente, favorisce le sinergie istituzionali con l’eventuale presenza di un’articolazione della Direzione Distrettuale Antimafia⁴⁰. Ciò consentirà di potenziare l’efficacia nelle attività di contrasto alle frodi e al crimine organizzato, che spesso operano in modo interconnesso. In tal senso, la Direzione Antifrode ha già indicato le funzioni che saranno svolte dall’Area (locale) che si occuperà di Antifrode presso l’Ufficio locale ADM e l’Ufficio regionale. Tale ripartizione è volta, appunto, ad una forte interconnessione operativa con le sezioni appositamente istituite presso le sedi delle Direzioni Distrettuali Antimafia.

⁴⁰ la Direzione Distrettuale Antimafia (DDA) è una sezione specializzata della Procura della Repubblica italiana, istituita per coordinare e dirigere le indagini contro la criminalità organizzata, in particolare le mafie. La DDA è presente presso le 26 procure dei distretti di Corte d’Appello, situate nelle principali città italiane. Il suo compito principale è contrastare reati quali associazione mafiosa, traffico di droga, riciclaggio e altri crimini connessi alla criminalità organizzata.



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Di seguito viene riportata la tabella di corrispondenza tra Ufficio Antifrode e la sezione DDA territorialmente competente.

Direzione Territoriale	Ufficio	Sede dell'Ufficio	Sede della sezione della DDA
Direzione territoriale Campania	Ufficio Antifrode Campania	Napoli	Si
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Antifrode Emilia-Romagna	Bologna	Si
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Antifrode Marche	Ancona	Si
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Antifrode Lazio	Roma	Si
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Antifrode Abruzzo	L'Aquila	Si
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Antifrode Liguria	Genova	Si
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Antifrode Lombardia	Milano	Si
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Antifrode Piemonte	Torino	Si
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Puglia	Bari	Si
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Molise	Campobasso	Si
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Basilicata	Potenza	Si
Direzione territoriale Sardegna	Ufficio Antifrode Sardegna	Cagliari	Si
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Antifrode Sicilia	Palermo	Si
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Antifrode Toscana	Firenze	Si
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Antifrode Umbria	Perugia	Si
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Antifrode Veneto	Venezia	Si
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Antifrode Friuli-Venezia Giulia	Trieste	Si
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	Ufficio Antifrode Trentino-Alto Adige	Bolzano	No
Direzione territoriale Calabria	Ufficio Antifrode Calabria	Gioia Tauro	No
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Antifrode Valle d'Aosta	Aosta	No

In ragione di tale valore strategico - e della necessità di una stretta collaborazione con la Direzione centrale Antifrode – possono essere tracciate le seguenti regole di graduazione per la valorizzazione del contesto antifrode:

- gli Uffici regionali Antifrode che all'esito delle scelte strategiche di regionalizzazione risultano esistenti e organicamente rilevati, come sede, sia prima dell'approvazione regolamentare di cui alla deliberazione del 31 maggio 2024, n. 495 sia dopo – e che, pertanto, rivestono un consolidamento delle scelte strategiche dell'Amministrazione – necessitano dell'assegnazione di una prima fascia di "pesatura", qualora i medesimi uffici siano istituiti e attivati presso una sede ove è presente una DDA;
- gli Uffici regionali Antifrode che all'esito delle scelte strategiche di regionalizzazione pur non essendo rilevati, come sede, prima dell'approvazione regolamentare di cui alla deliberazione del 31 maggio 2024, n. 495 lo sono successivamente – e che, pertanto, rappresentano un'evoluzione delle scelte strategiche dell'Amministrazione - necessitano dell'assegnazione di una seconda fascia di pesatura, qualora i medesimi uffici siano istituiti e attivati presso una sede ove è presente una DDA e che tale sezione abbia a riferimento, quale territorio di competenza, oltre le due province;
- gli Uffici regionali Antifrode che all'esito delle scelte strategiche di regionalizzazione pur non essendo rilevati, come sede, prima dell'approvazione regolamentare di cui alla



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

deliberazione del 31 maggio 2024, n. 495 lo sono successivamente – e che, pertanto, rappresentano un’evoluzione delle scelte strategiche dell’Amministrazione - necessitano dell’assegnazione di una terza fascia di pesatura, qualora i medesimi uffici siano istituiti e attivati presso una sede ove è presente una DDA e che tale sezione abbia a riferimento, quale territorio di competenza, fino a due province.

In virtù di quanto precede, per gli Uffici che non sono, invece, allocati in sedi ove è presente una Direzione Distrettuale Antimafia, per assicurare un processo decisionale quanto più oggettivo possibile - e non basato su elementi discrezionali realmente non misurabili - la valutazione di “pesatura”, con annessa identificazione della “graduazione” corrispondente, è stata effettuata prendendo a riferimento l’indicatore delle schede inserite nella banca dati antifrode⁴¹ delle Strutture territoriali, afferenti a ciascun Ufficio Antifrode.

Da un confronto comparativo sull’insieme dei dati analizzati, risulta essere presente un’attività maggiormente significativa per l’Ufficio Antifrode afferente alla regione Calabria, rispetto all’Ufficio Antifrode Valle d’Aosta e all’Ufficio Trentino-Alto Adige.

Pertanto, dell’oggettivo confronto indicato in nota “42”, l’Ufficio Antifrode Calabria è “graduato” di terza fascia (dal momento che le prime due fasce sono rilevate per uffici in sede DDA), mentre per l’Ufficio Antifrode Trentino-Alto Adige e l’Ufficio Antifrode Valle d’Aosta la “graduazione” di riferimento è rappresentata rispettivamente dalla quarta e dalla quinta fascia retributiva di posizione di parte variabile atteso che il primo Ufficio risulta essere un consolidamento di scelte già assunte mentre il secondo è una evoluzione nel tempo degli assetti territoriali.

È utile significare che l’Ufficio Antifrode Calabria e l’Ufficio Antifrode Trentino-Alto Adige, così come comunicato dalla Direzione centrale Amministrazione e finanza, saranno dotati – secondo le procedure di appalto già in corso di esecuzione - di un laboratorio mobile per lo svolgimento delle attività di analisi e controllo direttamente sul campo. Questa strumentazione consentirà di effettuare verifiche immediate su merci, prodotti e materiali, garantendo un supporto operativo tempestivo e aumentando l’efficacia delle azioni di contrasto alle frodi. I laboratori mobili rappresentano, inoltre, un elemento strategico per rafforzare la capacità degli Uffici di rispondere rapidamente a situazioni critiche, riducendo i tempi di intervento e migliorando l’efficienza complessiva delle attività antifrode. Pertanto, tali Strutture acquisiscono la denominazione di Ufficio “Antifrode e Laboratorio” e un modello che si fonda su principi di equilibrio delle competenze e sviluppo delle attività di lavoro, rende necessario attribuire a queste Strutture un avanzamento di un livello di “graduazione” rispetto a quello determinato in base alle regole sopra enunciate⁴².

In virtù di quanto precede, l’applicazione della metodologia illustrata restituisce il seguente prospetto:

⁴¹ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico, per i quali risultano i seguenti valori medi normalizzati all’unità: 0,015 per l’Ufficio Antifrode Calabria; 0,007 per l’Ufficio Antifrode Valle d’Aosta; 0,005 per l’Ufficio Antifrode Trentino-Alto Adige.

⁴² III fascia di “pesatura” all’Ufficio Antifrode Calabria e IV fascia di “pesatura” all’Ufficio Antifrode Trentino-Alto Adige.



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Direzione Territoriale	Ufficio	Fascia
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Antifrode Lombardia	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Antifrode Lazio	I
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Antifrode Liguria	I
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Antifrode Sicilia	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Antifrode Veneto	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Antifrode Emilia-Romagna	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Antifrode Toscana	I
Direzione territoriale Campania	Ufficio Antifrode Campania	I
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Puglia	I
Direzione territoriale Sardegna	Ufficio Antifrode Sardegna	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Antifrode Marche	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Antifrode Friuli-Venezia Giulia	II
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Antifrode Piemonte	II
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Antifrode Umbria	II
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Antifrode Abruzzo	II
Direzione territoriale Calabria	Ufficio Antifrode e Laboratorio Calabria (Gioia Tauro)	II
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Basilicata	III
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Molise	III
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	Ufficio Antifrode e Laboratorio Trentino-Alto Adige	III
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Antifrode Valle d'Aosta	V

Viene di seguito riportata quindi la tabella di corrispondenza degli Uffici Antifrode regionali con le relative sezioni di Direzione Distrettuale Antimafia:

Ufficio	Sede Ufficio	Sede DDA	N. DDA nella regione dell'Ufficio Antifrode	N. province di competenza DDA	Direzioni Distrettuali Antimafia
Ufficio Antifrode Lombardia	Milano	Milano	2	8	DDA di Milano – 8 province (Milano, Como, Lecco, Lodi, Monza e Brianza, Pavia, Sondrio, Varese)
		Brescia		4	DDA di Brescia – 4 province (Brescia, Bergamo, Cremona, Mantova)
Ufficio Antifrode Lazio	Roma	Roma	1	5	DDA di Roma – 5 province (Roma, Frosinone, Latina, Rieti, Viterbo)
Ufficio Antifrode Liguria	Genova	Genova	1	4	DDA di Genova – 4 province (Genova, Imperia, La Spezia, Savona)
Ufficio Antifrode Sicilia	Palermo	Palermo	4	3	DDA di Palermo – 3 province (Palermo, Agrigento, Trapani)
		Catania		3	DDA di Catania – 3 province (Catania, Siracusa, Ragusa)
		Messina		1	DDA di Messina – 1 provincia (Messina)
		Caltanissetta		2	DDA di Caltanissetta – 2 province (Caltanissetta, Enna)
Ufficio Antifrode Veneto	Venezia	Venezia	1	7	DDA di Venezia – 7 province (Venezia, Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Verona, Vicenza)
Ufficio Antifrode Emilia-Romagna	Bologna	Bologna	1	9	DDA di Bologna – 9 province (Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini)

Ufficio	Sede Ufficio	Sede DDA	N. DDA nella regione dell'Ufficio Antifrode	N. province di competenza DDA	Direzioni Distrettuali Antimafia
Ufficio Antifrode Toscana	Firenze	Firenze	1	10	DDA di Firenze – 10 province (Firenze, Arezzo, Grosseto, Livorno, Lucca, Massa-Carrara, Pisa, Pistoia, Prato, Siena)
Ufficio Antifrode Campania	Napoli	Napoli	2	4	DDA di Napoli – 4 province (Napoli, Avellino, Benevento, Caserta)
		Salerno		1	DDA di Salerno – 1 provincia (Salerno)
Ufficio Antifrode Piemonte	Torino	Torino	1	9	DDA di Torino – 9 province (Torino, Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli, Aosta)
Ufficio Antifrode Puglia	Bari	Bari	2	3	DDA di Bari – 3 province (Bari, Barletta-Andria-Trani, Foggia)
		Lecce		3	DDA di Lecce – 3 province (Lecce, Brindisi, Taranto)
Ufficio Antifrode Marche	Ancona	Ancona	1	5	DDA di Ancona – 5 province (Ancona, Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pesaro e Urbino)
Ufficio Antifrode Friuli-Venezia Giulia	Trieste	Trieste	1	4	DDA di Trieste – 4 province (Trieste, Udine, Pordenone, Gorizia)
Ufficio Antifrode Calabria	Gioia Tauro	Catanzaro	2	4	DDA di Catanzaro – 4 province (Catanzaro, Cosenza, Crotone, Vibo Valentia)
		Reggio Calabria		1	DDA di Reggio Calabria – 1 provincia (Reggio Calabria)
Ufficio Antifrode Sardegna	Cagliari	Cagliari	1	5	DDA di Cagliari – 5 province (Cagliari, Nuoro, Oristano, Sud Sardegna, Sassari)
Ufficio Antifrode Umbria	Perugia	Perugia	1	2	DDA di Perugia – 2 province (Perugia, Terni)
Ufficio Antifrode Valle d'Aosta	Aosta	-	-	-	Vedere DDA di Torino
Ufficio Antifrode Trentino-Alto Adige	Bolzano	Trento	1	2	DDA di Trento – 2 province (Trento, Bolzano)
Ufficio Antifrode Abruzzo	L'Aquila	L'Aquila	1	4	DDA di L'Aquila – 4 province (L'Aquila, Chieti, Pescara, Teramo)
Ufficio Antifrode Molise	Campobasso	Campobasso	1	2	DDA di Campobasso – 2 province (Campobasso, Isernia)
Ufficio Antifrode Basilicata	Potenza	Potenza	1	2	DDA di Potenza – 2 province (Potenza, Matera)

4.4. Valutazione dell'Ufficio "Laboratorio"

Anche in questo caso, con l'obiettivo di garantire un processo decisionale quanto più oggettivo possibile e non basato su elementi discrezionali realmente non misurabili, è stata effettuata l'analisi dell'indicatore del numero di avvisi di spedizione informatico – ASI – analizzati⁴³.

4.5. Driver "competenza"

L'attività di tali Strutture è caratterizzata da una specifica competenza scientifica e gestionale richiesta per la conduzione del laboratorio chimico.

Pertanto, in ragione di quanto già illustrato precedentemente riguardo all'applicazione della metodologia, per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili⁴⁴ per il sotto criterio "competenza manageriale", in funzione dell'ampiezza della managerialità necessaria per integrare e coordinare funzioni e attività relativamente omogenee per natura e obiettivi, è "managerialità omogenea (II)".

⁴³ dati relativi al triennio 2021-2023, estratti a luglio 2024 dal *partner* tecnologico.

⁴⁴ gli altri valori possibili sono managerialità minima (I) e managerialità eterogenea (III).



Per quanto attiene alla capacità nelle relazioni umane, effettuando una comparazione con contesti operativi, sociali e organizzativi di altre Strutture dell’Agenzia, il valore attribuito tra quelli possibili⁴⁵ previsti dalla metodologia per il sotto criterio “capacità nelle relazioni umane” è “clima stabile”.

Infine, per quanto attiene al livello di specializzazione necessario per assolvere alle funzioni assegnate, il valore attribuito tra quelli possibili⁴⁶ previsti dalla metodologia per il sotto criterio “livello di specializzazione” è “alta specializzazione tecnica (G)”, in considerazione della specificità delle competenze necessarie per la conduzione delle attività.

Pertanto, fissati i valori di tutte le dimensioni dello spazio tridimensionale associato al *driver* “competenza”, questo può assumere i valori presenti nella seguente matrice di 350, 400 e 460.

		Competenza manageriale								
		Managerialità minima (I)			Managerialità omogenea (II)			Managerialità eterogenea (III)		
		Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)	Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)	Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)
Livello di specializzazione	Capacità nelle relazioni umane	0	0	0	0	0	0	264	304	350
	Competenza tecnica specializzata (E)	0	0	0	0	0	304	304	350	400
		0	0	0	0	304	350	350	400	460
		0	0	0	264	304	350	350	400	460
	Competenza specializzata comprovata dall’esperienza (F)	0	0	304	304	350	400	400	460	528
		0	304	350	350	400	460	460	528	0
Alta specializzazione tecnica (G)	0	304	350	350	400	460	460	528	0	
	304	350	400	400	460	528	528	0	0	
		350	400	460	460	528	0	0	0	0

4.6. Driver “problem solving”

In ragione di quanto già indicato in trattazione circa l’applicazione della metodologia qui illustrata, per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili⁴⁷ è “definito chiaramente”, in quanto le attività di lavoro vengono svolte in un contesto caratterizzato da politiche e metodi di lavoro definiti e diretti, la cui attuazione richiede la capacità di adattare e ottimizzare le procedure, i metodi e i programmi di lavoro per una migliore distribuzione e allocazione delle risorse.

Per quanto attiene al grado di difficoltà del processo mentale, il valore attribuito tra quelli possibili⁴⁸ è “adattivo”, connesso a situazioni variabili che richiedono un pensiero analitico interpretativo, valutativo e costruttivo.

Il valore del *driver* “problem solving” è determinato come una percentuale del punteggio attribuito al *driver* della “competenza”.

In considerazione del livello di responsabilità associato a ciascuna Struttura, è attribuito lo stesso fattore di *problem solving* di 43% del punteggio corrispondente alla competenza.

⁴⁵ gli altri valori possibili sono clima difficile (2) e clima ostile (3).

⁴⁶ gli altri valori possibili sono competenza tecnica specializzata (E) e competenza specializzata comprovata dall’esperienza (F).

⁴⁷ gli altri valori possibili sono standardizzato (D) e definito a larghi tratti (F) per il contesto e adattivo per il grado di difficoltà.

⁴⁸ l’altro valore possibile è “interpolativo”, correlato a situazioni differenti che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un’area di cose apprese.



CONTESTO NEL QUALE IL PENSIERO SI APPLICA	Grado di difficoltà del processo mentale	
	Interpolativo (3)	Adattivo (4)
Standardizzato (D)	0%	0%
Definito chiaramente (E)	0%	43%
Definito a larghi tratti (F)	0%	50%
	0%	57%

4.7. Driver “finalità”

In ragione di quanto già illustrato in merito all’applicazione della metodologia in trattazione, per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili⁴⁹ per il sotto criterio “livello di responsabilità/influenza sui risultati”, in ragione delle attività svolte a supporto di altre Strutture dell’Agenzia, è “limitata (2)/contributoria (C)”.

Per quanto attiene al “livello di discrezionalità”, è stato considerato omogeneo per tutte le Strutture in argomento di tipo “Diretta” (E)⁵⁰ per la presenza di norme, pratiche e procedure previste da precedenti che le definiscono.

Infine, in ragione delle competenze attribuite a tali Strutture, si deve attribuire alle medesime il livello “3” quale grado di complessità⁵¹, svolgendo prevalentemente attività di tipo tecnico-consulenziale nei confronti delle Strutture dell’Agenzia.

Pertanto, fissati i valori delle due dimensioni dello spazio tridimensionale associato al *driver* “competenza”, questo può assumere i valori presenti nella seguente matrice di 132, 152 e 175.

	Grado di complessità	2				3				4			
		Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)
		Remota(R)	Contributoria(C)	Condivisa(S)	Primaria(P)	Remota(R)	Contributoria(C)	Condivisa(S)	Primaria(P)	Remota(R)	Contributoria(C)	Condivisa(S)	Primaria(P)
Discrezionalità / Libertà di azione	Regolamentata in generale (D)	0	0	0	0	0	0	0	152	0	0	152	200
		0	0	0	132	0	0	132	175	0	132	175	230
		0	0	0	152	0	0	152	200	0	152	200	264
	Diretta (E)	0	0	132	175	0	132	175	230	132	175	230	304
		0	0	152	200	0	152	200	264	152	200	264	0
		0	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	0
	Diretta in generale (F)	0	152	200	264	152	200	264	0	200	264	0	0
		132	175	230	304	175	230	304	0	230	304	0	0
		152	200	264	350	200	264	0	0	263	0	0	0

Ciò posto, l’insieme dei possibili punteggi che possono essere attribuiti a tali Strutture, ottenuti dalla somma dei punteggi relativi ai *driver* “competenza”, “*problem solving*” e “finalità”, sono costituiti dall’insieme dei valori 810, 787, 767, 747, 724, 704, 676, 653, 633.

Per l’attribuzione del punteggio a ciascun Ufficio “Laboratorio” è utilizzato l’indicatore della media nel triennio 2021-2023 del numero di avvisi di spedizione informatico – ASI – analizzati.

⁴⁹ gli altri valori possibili sono nulla (1)/remota (R), media (3)/condivisa (S), elevata (4)/primaria (P).

⁵⁰ gli altri valori possibili sono Regolamentata in generale (D) e Diretta in generale (F).

⁵¹ il livello 2 è attribuibile a Strutture per le quali la rilevanza giuridica ed economica degli effetti dei provvedimenti adottati è poco significativa, e i provvedimenti sono omogenei; il livello 3 è attribuibile a Strutture per le quali la rilevanza giuridica ed economica degli effetti dei provvedimenti adottati è significativa, e i provvedimenti sono omogenei.

Il punteggio così ottenuto viene suddiviso in nove gruppi, sempre usando l’algoritmo del *k-means*, così da poter associare i valori ottenuti ai nove valori sopra individuati a ciascuna Struttura e determinare la corrispondente fascia di “graduazione”.

Direzione Territoriale	Ufficio	Punteggio	Fascia
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Laboratorio Palermo	810	IV
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Laboratorio Genova	787	IV
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Laboratorio Venezia	767	IV
Direzione territoriale Campania	Ufficio Laboratorio Napoli	747	V
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Laboratorio Milano	724	V
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Laboratorio Roma	704	V
Direzione territoriale Piemonte e Valle d’Aosta	Ufficio Laboratorio Torino	704	V
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Laboratorio Livorno	676	V
Direzione territoriale Sardegna	Ufficio Laboratorio Cagliari	653	V
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Laboratorio Bologna	633	V
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Laboratorio Bari	633	V

5. Valutazione degli Uffici locali ADM

Come già esaminato nei paragrafi precedenti, la metodologia di valutazione è di tipo comparativo, e - ai fini dell’applicazione del modello di valutazione - è necessario poter disporre di elementi informativi che consentano di eseguire comparazioni tra le Strutture in argomento, in numero di 72.

Con l’obiettivo di garantire un processo decisionale quanto più oggettivo possibile e non basato su elementi discrezionali realmente non misurabili, è stata effettuata un’analisi di diversi indicatori per misurare la complessità e la dimensione organizzativa della realtà operativa dell’Agenzia.

A tal fine sono impiegati i dati già illustrati per la valutazione delle Strutture territoriali di livello generale. I valori utilizzati⁵², relativi al triennio 2021-2023, sono stati mediati nel periodo temporale di osservazione e successivamente normalizzati all’unità.

5.1. Driver “competenza”

In ragione di quanto già illustrato in merito all’applicazione della metodologia, per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili⁵³ per il sotto criterio “competenza manageriale”, in funzione dell’ampiezza della managerialità necessaria per integrare e coordinare funzioni e attività diversificate per natura e obiettivi, è “managerialità eterogenea (III)”.

⁵² mediati su tre anni al fine di estrapolarne i valori rappresentativi.

⁵³ gli altri valori possibili sono managerialità minima (I) e managerialità omogenea (II).



Per quanto attiene alla capacità nelle relazioni umane, poiché le Strutture in argomento operano in un contesto sociale e organizzativo diversificato, il valore attribuito tra quelli possibili⁵⁴ - previsti dalla metodologia per il sotto criterio “capacità nelle relazioni umane” - è “clima difficile”.

Infine, per quanto attiene al livello di specializzazione necessario per assolvere alle funzioni assegnate, il valore attribuito tra quelli possibili⁵⁵ previsti dalla metodologia per il sotto criterio “livello di specializzazione” è “competenza specializzata comprovata dall’esperienza (F)”.

Pertanto, fissati i valori di tutte dimensioni dello spazio tridimensionale associato al *driver* “competenza”, questo può assumere i valori presenti nella seguente matrice di 400, 460 e 528.

		Competenza manageriale								
		Managerialità minima (I)			Managerialità omogenea (II)			Managerialità eterogenea (III)		
		Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)	Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)	Clima stabile (1)	Clima difficile (2)	Clima ostile (3)
Livello di specializzazione	Capacità nelle relazioni umane	0	0	0	0	0	0	264	304	350
	Competenza tecnica specializzata (E)	0	0	0	0	0	304	304	350	400
		0	0	0	0	304	350	350	400	460
		0	0	0	264	304	350	350	400	460
	Competenza specializzata comprovata dall’esperienza (F)	0	0	304	304	350	400	400	460	528
		0	304	350	350	400	460	460	528	0
	Alta specializzazione tecnica (G)	0	304	350	350	400	460	460	528	0
		304	350	400	400	460	528	528	0	0
		350	400	460	460	528	0	0	0	0

Per determinare il valore da attribuire a ciascun Ufficio locale ADM, all’interno dello stesso livello di specializzazione, si fa riferimento agli indicatori specifici identificati per ciascuna Struttura territoriale. Questi indicatori sono utilizzati per descrivere la realtà operativa delle Strutture in esame nei settori dogane, accise e giochi. Si rappresenta che il *driver* di competenza è funzione del volume di attività, in quanto sono richieste doti manageriali più marcate in relazione alla numerosità delle attività; inoltre, un elevato volume di attività è connesso alla presenza sul territorio di una ampia platea di operatori e ciò comporta un più alto grado di difficoltà nella gestione delle relazioni.

Gli indicatori individuati, in analogia a quanto indicato nel corrispondente paragrafo delle Strutture territoriali ma collocati in un contesto di riferimento differente, sono i seguenti:

- numero codici EORI (EORI);
- numero operatori economici aventi *status* di Operatore Economico Autorizzato (AEO);
- numero punti vendita nell’ambito della propria competenza territoriale per il settore giochi (NGIO) e tabacchi (NTAB);
- numero codici ditta per il settore accise (NDITTA);
- numero luoghi approvati (LUOGHI_APPROVATI);
- numero interporti (INTERPORTI)
- numero dichiarazioni doganali di esportazione (EXP), di importazione (IMP) e di transito (TRA);
- numero dettagli degli elenchi Intra (Sezione 1 – Acquisti e Cessioni di Beni – INTRA_BENI, Sezione 3 – Acquisiti e Cessione di Servizi – INTRA_SERVIZI);
- numero di dichiarazioni doganali rettifiche (N_RETTIFICHE);
- numero di dichiarazioni doganali annullate (N_ANNULLAMENTI);
- numero di rimborsi e di riaccrediti (N_RIMBORSI);
- numero controlli per il settore dogane, accise e giochi (CONTR);

⁵⁴ gli altri valori possibili sono clima stabile (1) e clima ostile (3).

⁵⁵ gli altri valori possibili sono competenza tecnica specializzata (E) e alta specializzazione tecnica (G).



- numero delle autorizzazioni rilasciate per il settore dogane, accise e giochi (AUT);
- movimentazione prodotti energetici ed alcolici per il settore accise (MOV);
- numero dichiarazioni in ambito energia elettrica e gas naturale e per la fruizione dell'agevolazione per l'autotrasporto merci in compensazione (EE-GN);
- numero depositi per il settore dogane e accise (DEP).

Per ciascun indicatore è stabilita una graduatoria delle Strutture attribuendo un rango, in cui il valore 72⁵⁶ rappresenta la posizione di maggiore rilevanza e il valore “1” rappresenta la posizione di minor rilevanza.

A ciascuna Struttura è attribuito un punteggio unico determinato da una combinazione lineare pesata di ciascun valore così determinato:

$$\text{Indicatore} = (\text{rango EORI} + \text{rango AEO} + \text{rango NGIO} + \text{rango NTAB} + \text{rango NDIRTA} + \text{rango LUOGHI_APPROVATI} + \text{rango INTERPORTI}) * \alpha + (\text{rango EXP} + \text{rango IMP} + \text{rango TRA} + \text{rango INTRA_BENI} + \text{rango}) * \beta + (\text{rango MOV} + \text{rango EE-GN} + \text{rango DEP}) * \gamma + (\text{rango CONTR} + \text{rango AUT}) * \mu$$

con i pesi $\alpha = 0.25$, $\beta = 0.25$, $\gamma = 0.25$ e $\mu = 0.25$ tali che $\alpha + \beta + \gamma + \mu = 1$ ⁵⁷.

Il punteggio così ottenuto viene suddiviso in tre gruppi, usando l'algoritmo del *k-means*, così da poter associare i valori ottenuti ai tre valori 400, 460 e 528 della matrice in argomento.

Ciò premesso, si rappresenta che è stato adottato un elemento integrativo per tener conto del clima relazionale connesso all'ambiente operativo gestito, sulla base della numerosità delle pratiche di contenzioso. Tale valutazione si è fondata sul valore medio di pratiche nel triennio di riferimento, normalizzato all'unità.

L'insieme dei valori così ottenuti è stato suddiviso in due gruppi tramite l'algoritmo del *k-means*, identificando così le Strutture con il maggior numero di pratiche di contenzioso rispetto alle altre. A tali Strutture è stato attribuito un punteggio correlato al clima ostile, in conformità al seguente schema:

Punteggio iniziale	Punteggio finale
400	460
460	528
528	528

In particolare, se il punteggio inizialmente attribuito è 400, connesso a un clima difficile, viene assegnato il punteggio di 460 relativo a un clima ostile; allo stesso modo, nel caso di un punteggio iniziale di 460, anch'esso associato a un clima difficile, viene attribuito il punteggio di 528 per un clima ostile. Nessuna variazione è applicata nel caso in cui il punteggio iniziale sia pari al massimo valore di 528.

⁵⁶ pari al numero di Strutture da esaminare.

⁵⁷ i pesi $\alpha = 0.2$, $\beta = 0.35$, $\gamma = 0.2$ e $\mu = 0.25$, tali che $\alpha + \beta + \gamma + \mu = 1$, della formula originale sono stati rideterminati ripartendo il valore di 0.1 del peso β tra α e γ , quale intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s e accolto dall'Amministrazione, al fine di attribuire una maggior rilevanza nella formulazione al “numero di autorizzazioni rilasciate per il settore dogane, accise e giochi”.



Inoltre, è stato considerato un ulteriore elemento integrativo per tener conto del clima relazionale connesso all'ambiente operativo gestito costituito da un indicatore composito rappresentativo delle complessità correlate alla gestione di strutture portuali ed aeroportuali. Per tali Strutture è stata esaminata la movimentazione merce⁵⁸.

I valori utilizzati⁵⁹, relativi al triennio 2021-2023, sono stati mediati nel periodo temporale di osservazione e successivamente normalizzati a 1. I valori così ottenuti sono stati interpretati come coordinate di un punto in uno spazio a più dimensioni e, infine, determinato un indice di sintesi come distanza euclidea.

I valori dell'indice di sintesi così determinato sono stati suddivisi in quattro gruppi tramite l'algoritmo del *k-means*, attribuendo il valore "alto", "medio", "basso" e "nessuno".

Si identificano così le Strutture con il maggior complessità relazionale rispetto alle altre.

Pertanto, ai punteggi già elaborati sulla base del contenzioso, si applica la seguente ulteriore regola: per le Strutture aventi indice di tipo "alto" e "medio" è attribuito il valore 528.

Per le aventi Strutture aventi indice di tipo "basso" è attribuito il punteggio correlato al clima ostile, in conformità al seguente schema:

Punteggio iniziale	Punteggio finale
400	460
460	528
528	528

Per le aventi Strutture aventi indice di tipo "nessuno" non è applicata nessuna modifica al punteggio attribuito.

5.2. Driver "problem solving"

In ragione di quanto già illustrato in merito all'applicazione della metodologia, per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili⁶⁰ è "definito chiaramente", poiché operano in un contesto caratterizzato da politiche e metodi di lavoro definiti e diretti, la cui attuazione richiede la capacità di adattare e ottimizzare le procedure, i metodi e i programmi di lavoro per una migliore distribuzione e allocazione delle risorse.

Per quanto attiene al grado di difficoltà del processo mentale, il valore attribuito tra quelli possibili⁶¹ è "adattivo", connesso a situazioni variabili che richiedono un pensiero analitico interpretativo, valutativo e costruttivo.

Il valore del driver "problem solving" è determinato come una percentuale del punteggio attribuito al driver della "competenza".

A ciascuna Struttura è attribuito lo stesso fattore di *problem solving* di 43% del punteggio:

⁵⁸ in termini di cargo, *container* e volumi di merci rinfuse.

⁵⁹ mediati su tre anni al fine di estrapolarne i valori rappresentativi.

⁶⁰ gli altri valori possibili sono standardizzato (D) e definito a larghi tratti (F) per il contesto e adattivo per il grado di difficoltà.

⁶¹ l'altro valore possibile è "interpolativo", correlato a situazioni differenti che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un'area di cose apprese.



CONTESTO NEL QUALE IL PENSIERO SI APPLICA	Grado di difficoltà del processo mentale	
	Interpolativo (3)	Adattivo (4)
Standardizzato (D)	0%	0%
Definito chiaramente (E)	0%	43%
Definito a larghi tratti (F)	0%	50%
	0%	57%

Agli Uffici locali dell'ADM che gestiscono contesti operativi di particolare complessità, quali porti, aeroporti, valichi di frontiera e presidi territoriali, viene attribuita una percentuale del 50%.

5.3. Driver “finalità”

In ragione di quanto già illustrato in merito all'applicazione della metodologia, per le Strutture in argomento il valore attribuito tra quelli possibili⁶² per il sotto criterio “livello di responsabilità/influenza sui risultati”, in funzione della responsabilità con ricadute verso l'esterno e con diretta incidenza sui risultati dell'Agenzia, è “elevata (4)/primaria (P)”.

Per quanto attiene al “livello di discrezionalità”, è stato considerato omogeneo per tutte le Strutture in argomento di tipo “Regolamentata in generale” (D)⁶³ per la presenza di norme, pratiche e procedure previste da precedenti che le definiscono.

Pertanto, fissati i valori delle due dimensioni dello spazio tridimensionale associato al *driver* “competenza”, questo può assumere i valori presenti nella seguente matrice di 132, 152, 175, 200, 230 e 264, che identifica il grado di complessità della Struttura⁶⁴.

	Grado di complessità	2				3				4			
		Responsabilità		Influenza sui risultati		Responsabilità		Influenza sui risultati		Responsabilità		Influenza sui risultati	
		Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)	Nulla (1)	Limitata (2)	Media (3)	Elevata (4)
Discrezionalità / Libertà di azione	Remota(R)	Contributoria (C)	Condivisa (S)	Primaria (P)	Remota(R)	Contributoria (C)	Condivisa (S)	Primaria (P)	Remota(R)	Contributoria (C)	Condivisa (S)	Primaria (P)	
	Regolamentata in generale (D)	0	0	0	0	0	0	0	152	0	0	152	200
		0	0	0	132	0	0	132	175	0	132	175	230
		0	0	0	152	0	0	152	200	0	152	200	264
	Diretta (E)	0	0	132	175	0	132	175	230	132	175	230	304
	0	0	152	200	0	152	200	264	152	200	264	0	
	0	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	0	
Diretta in generale (F)	0	152	200	264	152	200	264	0	200	264	0	0	
	132	175	230	304	175	230	304	0	230	304	0	0	
	152	200	264	350	200	264	0	0	263	0	0	0	

Per stabilire la complessità organizzativa sono utilizzati i seguenti indicatori:

- strutture gestite in termini di numero di unità organizzative sul territorio (UO);
- numero istanze di rimborso/sgravio previsto dall'art. 38-quater del D.P.R. 633/1972 (N_TAX-FREE);
- complessità connessa alla presenza di Strutture di confine (VAL), e in termini di movimentazione merci nel triennio 2021-2023 (PORT) per porti e aeroporti, attraverso

⁶² gli altri valori possibili sono nulla (1)/remota (R), limitata (2)/contributoria (C), media (3)/condivisa (S).

⁶³ gli altri valori possibili sono Diretta (E) e Diretta in generale (F).

⁶⁴ il cui livello può assumere i valori 2, 3 o 4.

un indicatore composito rappresentativo delle complessità correlate alla gestione di tali strutture⁶⁵.

Per la dimensione economica è utilizzato l'indicatore gettito erariale annuale totale del triennio 2021-2023, riconducibile a ciascun UADM (E).

$$\text{Indicatore complessivo}^{66} = (\text{rango E} + \text{rango N_TAX-FREE} + \text{rango PORT}) * \alpha + (\text{rango VAL}) * \beta + (\text{rango UO}) * \Upsilon$$

con i pesi $\alpha = 0.5$, $\beta = 0.3$ e $\Upsilon = 0.2$ tali che $\alpha + \beta + \Upsilon = 1$.

Per il calcolo dell'indicatore, è stato attribuito un peso maggiore ai coefficienti α e β , poiché questi riflettono in modo più incisivo la rilevanza degli aspetti economici legati al driver. Inoltre, è stata considerata la presenza di contesti operativi di maggiore complessità gestionale, come porti, aeroporti e valichi e la numerosità istanze di rimborso/sgravio previsto dall'art. 38-quater del D.P.R. 633/1972⁶⁷; a tale indicatore contribuiscono, inoltre, le complessità organizzative dell'articolazione territoriale in termini di numerosità di unità organizzative gestite⁶⁸.

Il punteggio così ottenuto viene suddiviso in sei gruppi, usando l'algoritmo del *k-mean*, così da poter associare i valori ottenuti ai sei valori 132, 152, 175, 200, 230 e 264 della matrice in argomento.

L'applicazione della metodologia Hay, sulla base della combinazione dei valori per ciascun *driver* e sotto criteri, determina un punteggio complessivo che individua la fascia di posizione per ogni Struttura.

È utile significare che la distribuzione nelle cinque fasce di retribuzione dei n. 72 Uffici locali ADM deve tener conto, per evidenti ragioni di continuità organizzativa e di vincoli finanziari esogeni, dell'attuale ripartizione nelle medesime fasce dei n. 106 Uffici delle dogane e dei monopoli. Ciò evidentemente, anche, per il rispetto delle risorse finanziarie attribuite a tale

⁶⁵ per tali Strutture è stata esaminata la movimentazione merce in termini di cargo, container e rinfuse; i valori utilizzati, relativi al triennio 2021-2023, sono stati mediati nel periodo temporale di osservazione e successivamente normalizzati a 1. I valori così ottenuti sono stati interpretati come coordinate di un punto in uno spazio a più dimensioni e, infine, determinato un indice di sintesi come distanza euclidea.

⁶⁶ non è più presente l'indicatore del personale complessivamente assegnato, aggiornato con la scopertura media a livello nazionale, negli UADM (P-UADM), quale intervento emendativo proposto dalle OO.SS. nell'ambito degli incontri del 17 e del 24 ottobre u.s. e accolto dall'Amministrazione;

⁶⁷ è utile significare che l'indicatore proposto dalle OO.SS., relativo al volume dei passeggeri, non era stato inizialmente inserito in quanto non disponibile nel patrimonio informativo dell'Amministrazione, pur essendo reperibile sui portali delle associazioni di categoria Assaeroporti e Assoport. L'Amministrazione, adottando un approccio di piena e massima collaborazione e confronto con le OO.SS., ha avviato tra il 10 e il 108 dicembre c.a., specifiche interlocuzioni con l'Associazione di categoria Assaeroporti per verificare la qualità del dato disponibile sui relativi portali, provvedendo successivamente a includerlo nel modello. Tuttavia, l'analisi dei dati ha evidenziato che l'andamento dell'indicatore relativo al numero di istanze di rimborso/sgravio di cui all'art. 38-quater del D.P.R. 633/1972 risulta strettamente correlato a quello del volume dei passeggeri. Infatti, la graduazione di riferimento non trova sostanziali modifiche se non ridondanze di carattere tecnico. Pertanto, considerato che l'utilizzo di indicatori altamente correlati non apporta un valore informativo aggiuntivo, ma anzi ridondanze per sovraccarico di indicatori già presi in considerazione, l'impiego del dato relativo ai passeggeri si configura come metodologicamente non corretto.

⁶⁸ Aree territoriali, Distaccamenti locali, Reparti locali e Reparti territoriali.



finalità che obbliga l'Amministrazione al rispetto dei vincoli di contabilità pubblica. Allo stato la ripartizione è così articolata:

Fascia	Numero di Uffici delle dogane ed Uffici dei monopoli all'attualità	Rapporto percentuale
I	25	23,6%
II	21	19,8%
III	27	25,5%
IV	25	23,6%
V	8	7,5%

Pertanto, l'associazione di ciascuna Struttura alla relativa fascia di retribuzione di posizione parte variabile dalla I alla V fascia deve seguire il seguente criterio.

Le 72 strutture vengono distribuite tra le cinque fasce, dalla I alla V, sulla base del punteggio loro attribuito. L'assegnazione inizia dalla struttura con il punteggio più alto, che viene collocata nella fascia I, e si procede in ordine decrescente di punteggio fino a saturare ciascuna fascia secondo la percentuale prestabilita. In caso di *ex-aequo* al momento del completamento della disponibilità finanziaria di una fascia economica e, quindi, di capienza non sufficiente per accogliere tutte le strutture con lo stesso punteggio, si utilizza come criterio di selezione il numero di province relative al territorio di competenza: le strutture vengono collocate nella fascia corrente a partire da quelle con il maggior numero di province. Le strutture che rimangono escluse a causa dell'incapienza vengono assegnate alla fascia successiva, seguendo lo stesso principio, fino a quando tutte le fasce risultano sature, secondo la seguente ripartizione:

Fascia	Numero di Uffici locali ADM	Rapporto percentuale
I	17	23,6%
II	14	19,5%
III	18	25,0%
IV	17	23,6%
V	6	8,3%

L'applicazione del metodo Hay, con il criterio di assegnazione descritto, restituisce, quindi, i valori riportati in tabella.

Direzione territoriale	Ufficio locale ADM	Competenza	Problem Solving	Finalità	Punteggio Complessivo	Fascia
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 1 (sede Venezia)	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 3 (sede Malpensa)	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Campania	UADM Napoli	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 2 (sede Linate)	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 1 (sede Roma)	528	264	264	1056	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Friuli-Venezia Giulia 1 (sede Trieste)	528	264	230	1022	I



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Direzione territoriale	Ufficio locale ADM	Competenza	Problem Solving	Finalità	Punteggio Complessivo	Fascia
Direzione territoriale Liguria	UADM Genova (sede Genova)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 1 (sede Bologna)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Marche 1 (sede Ancona)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 1 (sede Bari)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 2 (sede Livorno)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 2 (sede Fiumicino)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 1 (sede Firenze)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 6 (sede Bergamo)	528	264	230	1022	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 3 (sede Pisa)	528	264	200	992	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 3 (sede Civitavecchia)	528	264	200	992	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Abruzzo (sede Pescara)	528	264	200	992	I
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 1 (sede Torino)	528	264	200	992	II
Direzione territoriale Liguria	UADM Liguria 2 (sede La Spezia)	528	264	200	992	II
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 7 (sede Brescia)	528	264	200	992	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 2 (sede Verona)	528	264	200	992	II
Direzione territoriale Liguria	UADM Liguria 1 (sede Genova - Via Rubattino)	528	264	200	992	II
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 8 (sede Como)	528	264	200	992	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Friuli-Venezia Giulia 2 (sede Udine)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 1 (sede Milano - Via Valtellina)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 4 (sede Treviso)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Calabria	UADM Calabria 1 (sede Gioia Tauro)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 1 (sede Napoli - Via De Gasperi)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 5 (sede Padova)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 3 (Novara)	528	264	175	967	II
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 2 (sede Alessandria)	528	264	152	944	II
Direzione territoriale Sardegna	UADM Sardegna 1 (sede Cagliari)	460	230	230	920	III
Direzione territoriale Liguria	UADM Liguria 3 (sede Savona)	460	230	230	920	III
Direzione territoriale Lombardia	UADM Milano (sede Milano - Via Ceresio)	528	227	152	907	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 4 (sede Modena)	528	227	152	907	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Romagna 1 (sede Ravenna)	460	230	200	890	III
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 3 (sede Siracusa)	460	230	200	890	III
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 1 (sede Palermo)	460	230	200	890	III
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 2 (sede Catania)	460	230	200	890	III
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 2 (sede Salerno)	460	230	200	890	III



Direzione territoriale	Ufficio locale ADM	Competenza	Problem Solving	Finalità	Punteggio Complessivo	Fascia
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 4 (sede Varese)	460	230	200	890	III
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 3 (sede Vicenza)	528	227	132	887	III
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 4 (sede Gaeta)	460	230	175	865	III
Direzione territoriale Calabria	UADM Calabria 2 (sede Catanzaro)	460	230	175	865	III
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	UADM Bolzano (sede Bolzano)	460	230	175	865	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 3 (sede Parma)	460	230	175	865	III
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Umbria (sede Perugia)	460	230	175	865	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Romagna 2 (sede Rimini)	460	198	175	833	III
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 4 (sede Prato)	460	230	132	822	III
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	UADM Trento (sede Trento)	460	230	132	822	IV
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 2 (sede Piacenza)	460	198	152	810	IV
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 4 (sede Cuneo)	460	198	152	810	IV
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 5 (sede Mantova)	460	198	152	810	IV
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Marche 2 (sede Civitanova Marche)	460	198	152	810	IV
Direzione territoriale Sardegna	UADM Sardegna 2 (sede Sassari)	400	200	200	800	IV
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 4 (sede Messina)	400	200	200	800	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 3 (sede Brindisi)	400	200	200	800	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 5 (sede Taranto)	400	200	200	800	IV
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Friuli-Venezia Giulia 3 (sede Gorizia)	400	200	200	800	IV
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 5 (sede Trapani)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Calabria	UADM Calabria 3 (sede Reggio Calabria)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 6 (sede Porto Empedocle)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 9 (sede Tirano)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 5 (sede Domodossola)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 2 (sede Foggia)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Valle d'Aosta (sede Aosta)	400	200	175	775	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Molise (sede Campobasso)	400	200	152	752	V
Direzione territoriale Sicilia	UADM Lampedusa	400	200	152	752	V
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 3 (sede Caserta)	400	200	132	732	V
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 4 (sede Lecce)	400	172	152	724	V
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 4 (sede Benevento)	400	172	132	704	V
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Basilicata (sede Potenza)	400	172	132	704	V

6. Condizione di revisione periodica



Come ampiamente illustrato, la metodologia di valutazione di tipo comparativo qui schematizzata si basa su un percorso amministrativo che culmina con un processo decisionale che verrà perfezionato con un atto amministrativo ad alta valenza oggettiva⁶⁹. Tale atto, sarà fondato sull'analisi approfondita di una pluralità di indicatori. Tali indicatori sono utilizzati per misurare la complessità e la dimensione organizzativa della realtà operativa dell'Agenzia, garantendo una valutazione accurata e trasparente.

È di tutta evidenza che i dati relativi alle attività e ai contesti operativi di riferimento sono soggetti a variazioni nel tempo, rendendo indispensabile un processo di revisione e aggiornamento delle valutazioni. Tale attività è fondamentale per assicurare che la complessità e le responsabilità attribuite - anche in termini di unità organizzative dipendenti e incarichi conferiti - siano sempre adeguate alle reali esigenze operative. In questo modo, si assicura non solo l'equità di trattamento tra tutti i dipendenti dell'Agenzia ma anche una corretta corrispondenza tra gli incarichi conferiti e le risorse impiegate, promuovendo una reale ed efficiente gestione organizzativa.

Considerando la durata triennale degli incarichi assegnati per la gestione delle Strutture in oggetto, nonché delle relative articolazioni⁷⁰, la Direzione centrale Organizzazione e trasformazione digitale avrà cura di verificare - attraverso un processo di revisione periodica delle valutazioni, basato sui medesimi parametri qui dedotti - con cadenza triennale, il corretto allineamento di tutte le Strutture organizzative di riferimento.

7. Conclusioni

Il percorso amministrativo condotto dalla Direzione Organizzazione e trasformazione digitale – qui illustrato con ampia rappresentazione tecnica - si è articolato secondo l'obiettivo di assicurare, al nuovo assetto territoriale post-riorganizzazione, uno sviluppo coerente sia con il nuovo Regolamento di Amministrazione, recentemente approvato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, sia ai cinque pilastri di visione strategica dettati dall'Amministrazione, ovvero:

1. Unificazione delle competenze.
2. Rafforzamento operativo dell'antifrode.
3. Controlli rapidi e sicuri.
4. Chiarezza nelle competenze.
5. Approccio di regionalizzazione del territorio.

Il modello di “pesatura” e di “graduazione” ha, quindi, seguito l'*iter* istruttorio di una procedura basata su una metodologia quanto più oggettiva possibile che fonda i suoi principi:

1. sulla calibrazione di modelli e algoritmi quantitativi riscontrabili in atti e in valori numerici desumibili del *data warehouse* dell'Agenzia e da basi dati certificate rappresentative di tutto il contesto di lavoro dell'Amministrazione;
2. sui valori economici/finanziari disponibili, secondo i vincoli di contabilità pubblica, per la retribuzione di parte variabile;
3. nell'assorbimento delle valutazioni strategiche dell'Agenzia al fine di aumentare il presidio antifrode sul territorio.

⁶⁹ indicatori di banche dati, limiti di spesa finanziaria e indicazioni strategiche con specifico riguardo al contesto antifrode.

⁷⁰ il modello distributivo sul territorio delle posizioni organizzative di cui all'articolo 1, comma 93, lett. a), della legge 27 dicembre 2017, n. 205, è strettamente collegato alla struttura territoriale degli Uffici locali ADM, la cui articolazione dipende dal livello di graduazione attribuito.



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'articolato percorso condotto - sviluppato nei mesi secondo le tempistiche espresse in premessa - ha, quindi, portato all'identificazione finale del seguente schema complessivo:

Struttura di vertice di riferimento	Struttura dirigenziale di livello non generale	Livello retribuzione variabile definitivo
Direzione territoriale Lombardia	-	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	-	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	-	II
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	-	II
Direzione territoriale Campania	-	III
Direzione territoriale Toscana e Umbria	-	III
Direzione territoriale Liguria	-	III
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	-	III
Direzione territoriale Sicilia	-	IV
Direzione territoriale Calabria	-	V
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	-	V
Direzione territoriale Sardegna	-	VI
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	-	VII
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Servizi generali	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Servizi generali	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Campania	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Servizi generali	II
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Servizi generali	III
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Servizi generali	IV
Direzione territoriale Calabria	Ufficio Servizi generali	IV
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Campania	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Tecnico	I
Direzione territoriale Calabria	Ufficio Tecnico	III
Direzione territoriale Sardegna	Ufficio Tecnico e Servizi generali	III
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	Ufficio Tecnico e Servizi generali	II
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Antifrode Lombardia	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Antifrode Lazio	I
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Antifrode Liguria	I
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Antifrode Sicilia	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Antifrode Veneto	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Antifrode Emilia-Romagna	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Antifrode Toscana	I
Direzione territoriale Campania	Ufficio Antifrode Campania	I
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Antifrode Piemonte	II
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Puglia	I



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Struttura di vertice di riferimento	Struttura dirigenziale di livello non generale	Livello retribuzione variabile definitivo
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Antifrode Marche	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Antifrode Friuli-Venezia Giulia	II
Direzione territoriale Calabria	Ufficio Antifrode e Laboratorio Calabria	II
Direzione territoriale Sardegna	Ufficio Antifrode Sardegna	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Antifrode Umbria	II
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Antifrode Valle d'Aosta	V
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	Ufficio Antifrode e Laboratorio Trentino-Alto Adige	III
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Antifrode Abruzzo	II
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Molise	III
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Antifrode Basilicata	III
Direzione territoriale Sicilia	Ufficio Laboratorio Palermo	IV
Direzione territoriale Liguria	Ufficio Laboratorio Genova	IV
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	Ufficio Laboratorio Venezia	IV
Direzione territoriale Campania	Ufficio Laboratorio Napoli	V
Direzione territoriale Lombardia	Ufficio Laboratorio Milano	V
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	Ufficio Laboratorio Roma	V
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	Ufficio Laboratorio Torino	V
Direzione territoriale Toscana e Umbria	Ufficio Laboratorio Livorno	V
Direzione territoriale Sardegna	Ufficio Laboratorio Cagliari	V
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	Ufficio Laboratorio Bologna	V
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	Ufficio Laboratorio Bari	V
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 1 (sede Venezia)	I
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 3 (sede Malpensa)	I
Direzione territoriale Campania	UADM Napoli	I
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 2 (sede Linate)	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 1 (sede Roma)	I
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Friuli-Venezia Giulia 1 (sede Trieste)	I
Direzione territoriale Liguria	UADM Genova (sede Genova)	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 1 (sede Bologna)	I
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Marche 1 (sede Ancona)	I
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 1 (sede Bari)	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 2 (sede Livorno)	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 2 (sede Fiumicino)	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 1 (sede Firenze)	I
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 6 (sede Bergamo)	I
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 3 (sede Pisa)	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 3 (sede Civitavecchia)	I
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Abruzzo (sede Pescara)	I
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 1 (sede Torino)	II
Direzione territoriale Liguria	UADM Liguria 2 (sede La Spezia)	II
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 7 (sede Brescia)	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 2 (sede Verona)	II
Direzione territoriale Liguria	UADM Liguria 1 (sede Genova - Via Rubattino)	II
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 8 (sede Como)	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Friuli-Venezia Giulia 2 (sede Udine)	II
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 1 (sede Milano - Via Valtellina)	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 4 (sede Treviso)	II
Direzione territoriale Calabria	UADM Calabria 1 (sede Gioia Tauro)	II



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Struttura di vertice di riferimento	Struttura dirigenziale di livello non generale	Livello retribuzione variabile definitivo
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 1 (sede Napoli - Via De Gasperi)	II
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 5 (sede Padova)	II
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 3 (Novara)	II
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 2 (sede Alessandria)	II
Direzione territoriale Sardegna	UADM Sardegna 1 (sede Cagliari)	III
Direzione territoriale Liguria	UADM Liguria 3 (sede Savona)	III
Direzione territoriale Lombardia	UADM Milano (sede Milano -Via Ceresio)	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 4 (sede Modena)	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Romagna 1 (sede Ravenna)	III
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 3 (sede Siracusa)	III
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 1 (sede Palermo)	III
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 2 (sede Catania)	III
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 2 (sede Salerno)	III
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 4 (sede Varese)	III
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Veneto 3 (sede Vicenza)	III
Direzione territoriale Lazio e Abruzzo	UADM Lazio 4 (sede Gaeta)	III
Direzione territoriale Calabria	UADM Calabria 2 (sede Catanzaro)	III
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	UADM Bolzano (sede Bolzano)	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 3 (sede Parma)	III
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Umbria (sede Perugia)	III
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Romagna 2 (sede Rimini)	III
Direzione territoriale Toscana e Umbria	UADM Toscana 4 (sede Prato)	III
Direzione territoriale Trentino-Alto Adige	UADM Trento (sede Trento)	IV
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Emilia 2 (sede Piacenza)	IV
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 4 (sede Cuneo)	IV
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 5 (sede Mantova)	IV
Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche	UADM Marche 2 (sede Civitanova Marche)	IV
Direzione territoriale Sardegna	UADM Sardegna 2 (sede Sassari)	IV
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 4 (sede Messina)	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 3 (sede Brindisi)	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 5 (sede Taranto)	IV
Direzione territoriale Veneto e Friuli-Venezia Giulia	UADM Friuli-Venezia Giulia 3 (sede Gorizia)	IV
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 5 (sede Trapani)	IV
Direzione territoriale Calabria	UADM Calabria 3 (sede Reggio Calabria)	IV
Direzione territoriale Sicilia	UADM Sicilia 6 (sede Porto Empedocle)	IV
Direzione territoriale Lombardia	UADM Lombardia 9 (sede Tirano)	IV
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Piemonte 5 (sede Domodossola)	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 2 (sede Foggia)	IV
Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta	UADM Valle d'Aosta (sede Aosta)	IV
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Molise (sede Campobasso)	V
Direzione territoriale Sicilia	UADM Lampedusa	V
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 3 (sede Caserta)	V
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Puglia 4 (sede Lecce)	V
Direzione territoriale Campania	UADM Campania 4 (sede Benevento)	V
Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata	UADM Basilicata (sede Potenza)	V



ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'articolazione delle “pesature” delle Strutture di livello generale e non generale suindicate, con le annesse motivazioni tecniche e giuridiche anche qui rappresentate, saranno oggetto di uno schema provvedimentale a natura amministrativa che avrà i suoi esiti secondo quanto previsto dalla legge di riferimento – decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - dallo Statuto e dal Regolamento di Amministrazione dell’Agenzia, con sottoposizione finale degli atti agli Organi previsti dall’articolo 67 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300.

IL DIRETTORE CENTRALE

Stefano Saracchi

firmato digitalmente