



AGENZIA
DOGANE
MONOPOLI

Agenzia Dogane e Monopoli

Nuovo modello organizzativo

Novembre 2018

Nuovo modello organizzativo

Premessa

Nel corso del 2018 il **Direttore Generale pro tempore ha avviato un progetto di riorganizzazione*** dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli che ha portato alla modifica ed approvazione del nuovo Statuto e del nuovo Regolamento di Amministrazione.

I principali obiettivi di tale disegno organizzativo riguardano:

- il superamento della divisione tra il settore Dogane e il settore Monopoli;
- la semplificazione dei processi e delle procedure per rimuovere sovrapposizioni gestionali e dispersione di risorse e di tempo;
- l'incremento dell'efficacia sui territori al fine di rafforzare e potenziare l'operatività dell'Agenzia.

L'entrata in vigore della riorganizzazione era prevista per il **primo gennaio 2019**.

Tuttavia, visti gli **elevati impatti della riorganizzazione sui processi operativi e sui sistemi informativi dell'Agenzia**, è ipotizzabile una implementazione del nuovo **assetto organizzativo per step sequenziali in un arco di 18 mesi**.

Pertanto si prevede l'implementazione di un **Modello Organizzativo «Transitorio»** che, **minimizzando gli impatti sugli attuali sistemi**, permetta di ottenere **immediati benefici**; parallelamente si lavorerà all'implementazione **del Modello Organizzativo «Definitivo»**.

Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Transitorio: Linee guida

Mantenendo ferma la strategia di integrazione delle Dogane e dei Monopoli, è possibile attuare un **Modello Organizzativo Transitorio** che garantendo la continuità dei servizi erogati è **caratterizzato dalle seguenti linee guida:**



Valorizzazione delle competenze e delle professionalità interne all'Agenzia attraverso adeguati percorsi di sviluppo e formazione di alto profilo



Potenziamento del ruolo dell'Agenzia in ambito internazionale



Valorizzazione delle attività di studio, ricerca e analisi nei settori di competenza



Rafforzamento delle attività di pianificazione strategica



Semplificazione dell'attuale modello organizzativo anche mediante la progressiva integrazione tra il settore Dogane e quello Monopoli

Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Transitorio: Principali interventi organizzativi

Le principali variazioni introdotte dal Modello Organizzativo Transitorio rispetto a quello vigente sono:

▪ ***A livello centrale***

- Unico Vice Direttore
- Rafforzamento dei servizi a supporto delle attività «*core*» per meglio valorizzare le sinergie tra le Direzioni
- Valorizzazione delle attività strategiche e di comunicazione interna ed esterna attraverso l'istituzione di due Direzioni: «Strategie» e «Comunicazione e relazioni istituzionali»
- Focalizzazione delle competenze in materia di contenzioso in una unica Direzione «Legale e Contenzioso» e attribuzione della normativa di settore (dogane, accise, tabacchi e giochi) alle rispettive Direzioni
- Assorbimento delle attività della Direzione «Centrale Laboratori» nella Direzione «Antifrode e Controlli»
- Eliminazione della Direzione Coordinamento Uffici Monopoli

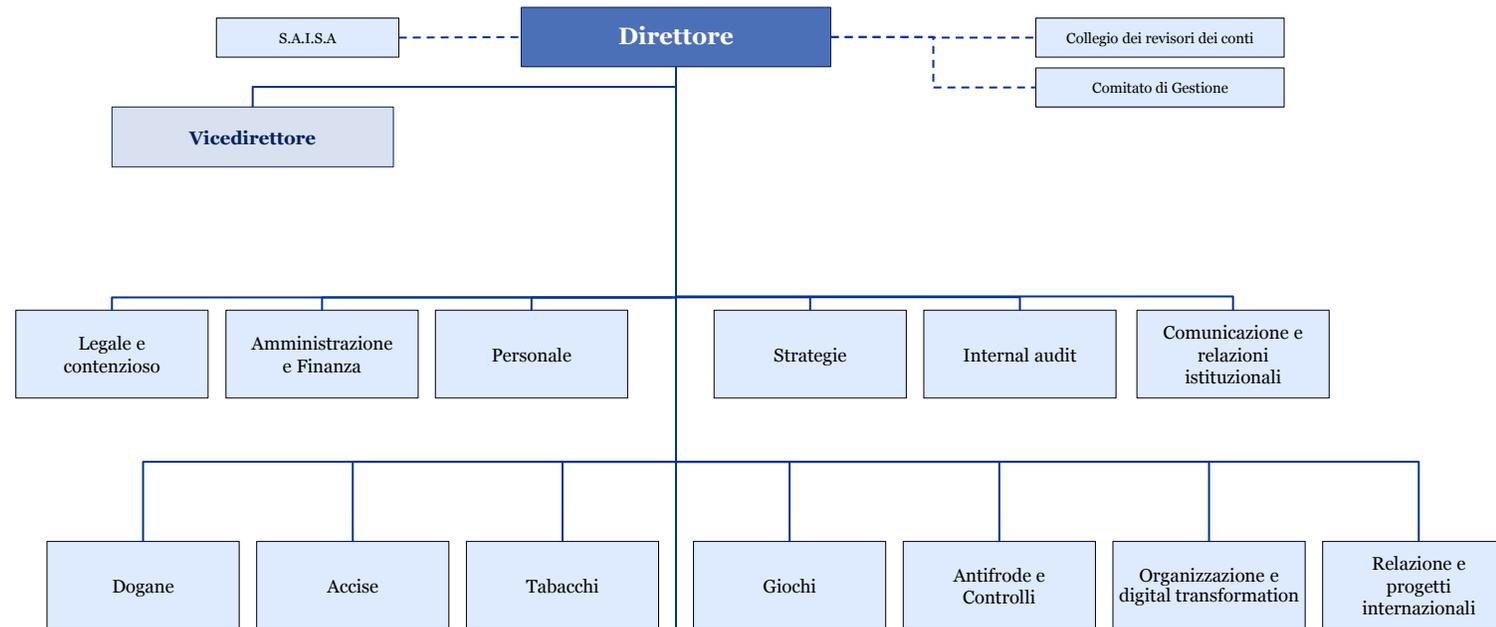
▪ **A livello regionale:** razionalizzazione delle funzioni di staff attraverso la creazione di un Ufficio Risorse che accorpa le funzioni dei distretti e delle aree personale, formazione e organizzazione

▪ **A livello territoriale:** uffici dogane e uffici monopoli a diretto riporto del Direttore regionale/interregionale, mantenendo inalterata l'attuale dislocazione sul territorio

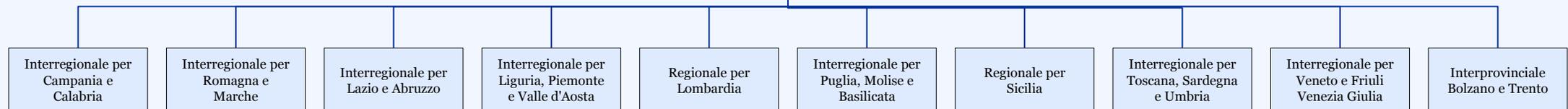
Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Transitorio: Macro Organizzazione

STRUTTURE CENTRALI



STRUTTURE REGIONALI



Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Transitorio: Posizioni organizzative (1/3)

L'articolo 1, comma 93, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 prevede la **possibilità di istituire posizioni organizzative** per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione nei limiti del risparmio di spesa conseguente alla riduzione di posizioni dirigenziali.

	Modello vigente	Modello Ipotizzato	Δ Modello Ipotizzato vs. AS IS	Modello determina 05/2018	Modello Ipotizzato	Δ Modello Ipotizzato vs. Modello determina 05/2018
Dirigenti I fascia	25	23	-2	23	23	=
Dirigenti II fascia	254	210	-44	206	210	+4
Totale Posizioni I e II fascia	279	233	-46	229	233	+4

Il numero di **posizioni dirigenziali** complessivamente **risparmiate**, rispetto al modello organizzativo vigente, è **46** (di cui 23 a livello centrale e altrettante a livello territoriale). Il **risparmio** di spesa conseguito dalla riduzione di tali posizioni è di circa **5,2 milioni di euro**; tale risparmio **finanzierà** l'istituzione di **208 posizioni organizzative**.

Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Transitorio: Posizioni organizzative (2/3)

Le 208 posizioni organizzative saranno distribuite tra tutte le Direzioni dell'Agenzia:

Direzioni	# Posizioni
Comunicazione e relazioni istituzionali	2
Accise	3
Amministrazione e Finanza	3
Antifrode e Controlli	9
Dogane	6
Giochi	5
Internal audit	2
Legale e contenzioso	4
Organizzazione e digital transformation	5
Personale	9
Relazioni e progetti internazionali	1
Strategie	3
Tabacchi	4
Altri Uffici	3

Direzioni	# Posizioni
Interregionale per la Campania e la Calabria	15
Interregionale per il Lazio e l'Abruzzo	15
Interregionale per il Veneto e il Friuli Venezia Giulia	19
Interregionale per la Liguria, il Piemonte e la Valle d'Aosta	22
Interregionale per la Puglia, il Molise, la Basilicata	12
Interregionale per la Romagna e le Marche	18
Interregionale per la Toscana, la Sardegna e l'Umbria	16
Regionale per la Lombardia	18
Regionale per la Sicilia	11
Interprovinciale Bolzano e Trento	3

Le posizioni organizzative presentano 4 livelli retributivi:

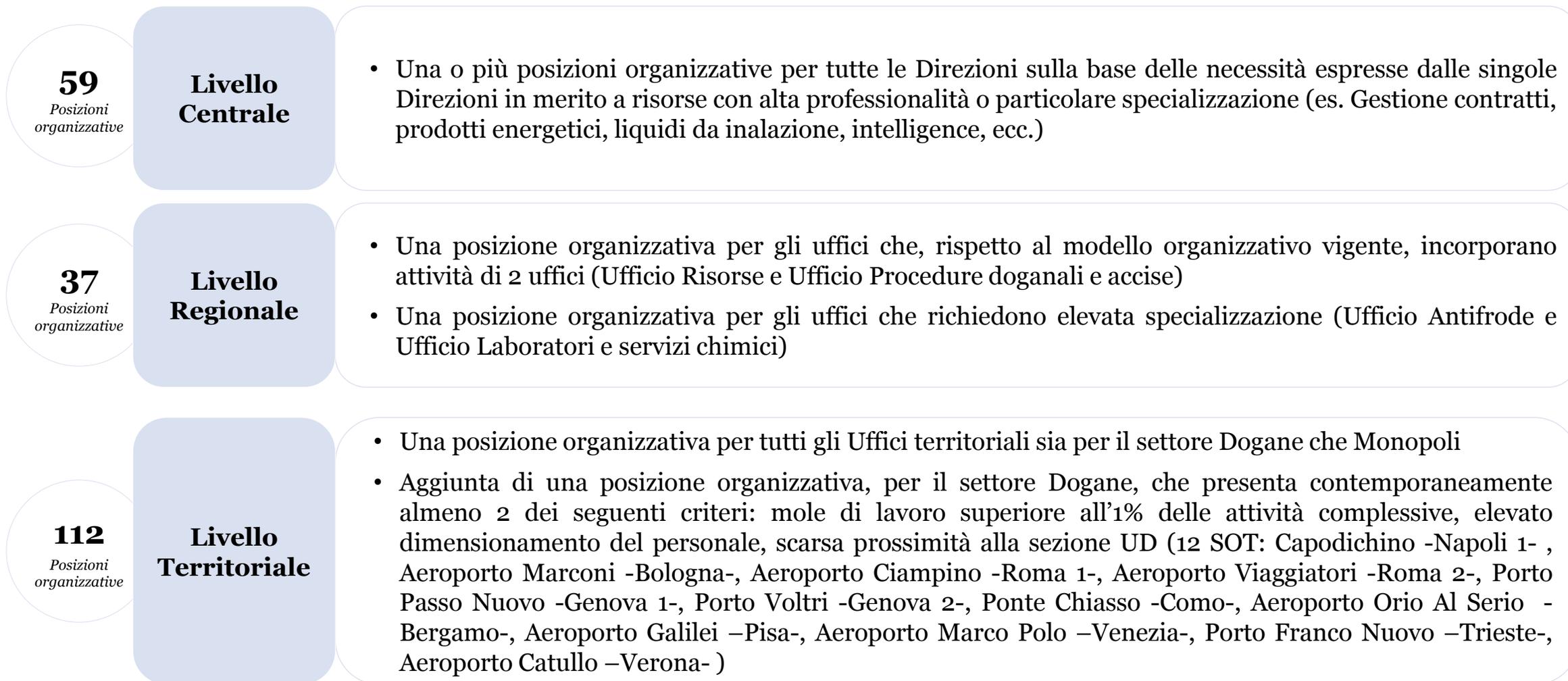
livello	# PO	Valore*	livello	# PO	Valore*	livello	# PO	Valore*	livello	# PO	Valore*
Primo	55	28.750 €	Secondo	75	25.703 €	Terzo	42	23.000 €	Quarto	36	20.700 €

* Il valore retributivo comprende sia l'indennità di posizione sia quella di risultato. La sola indennità di posizione è di 25.000 € per il primo livello, 22.350 € per il secondo livello, 20.000 € per il terzo livello e 18.000 € per quarto livello.

Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Transitorio: Posizioni organizzative (3/3)

I criteri con cui sono state individuate le posizioni organizzative (di seguito PO) sono stati:



Nuovo modello organizzativo

Focus: Conferimento / revoca POER (1/2)

La legge istitutiva prevede una procedura selettiva che si articolerà in **tre fasi**:

- la **prima** consiste in una prova scritta (quesiti a risposta multipla) per testare le attitudini e le capacità organizzative e gestionali dei candidati (massimo 15 punti con soglia di «sbarramento» a 8 punti);
- la **seconda** consiste nella valutazione dei titoli di studio e dell'attività di servizio (massimo 20 punti di cui 10 per i titoli di studio e 10 per l'anzianità di servizio);
- la **terza** consiste in un colloquio (massimo 15 punti) volto a valutare la capacità di presidio tecnico delle funzioni da ricoprire, la conoscenza pratica delle attività, delle responsabilità e degli aspetti gestionali legati al tipo di incarico e le competenze organizzative.

Circa i ***requisiti di partecipazione***, sono ammessi alla procedura i dipendenti della terza area:

- da almeno cinque anni se in possesso della laurea.
- da almeno dieci anni se in possesso del diploma di scuola media superiore.

I candidati possono presentare domanda per non più di cinque posizioni organizzative, da individuare nell'ambito di una sola struttura di vertice territoriale anche diversa da quella di organica appartenenza o, in alternativa, nell'ambito di due strutture di vertice centrali anche diverse da quella di organica appartenenza.

Nuovo modello organizzativo

Focus: Conferimento / revoca POER (2/2)

Le Commissioni centrale e territoriali redigono le relative graduatorie.

È il Direttore dell’Agenzia, il Direttore centrale o territoriale interessato a conferire gli incarichi con atto scritto e motivato, tenendo conto delle situazioni ambientali eventualmente rilevanti per motivi di rotazione, incompatibilità e conflitto di interessi, nonché dell’esigenza di coniugare al meglio l’utilizzo di professionalità non facilmente fungibili.

Gli incarichi avranno durata triennale, con possibilità di un solo rinnovo per pari durata in base alla valutazione conseguita.

Gli incarichi:

- possono essere revocati o modificati – nell’ambito delle preferenze espresse dal funzionario nelle relative domande di partecipazione – prima della scadenza per esigenze funzionali e organizzative;
- sono ovviamente soggetti a revoca per inosservanza di direttive o a seguito di valutazione negativa della prestazione di lavoro.

Nuovo modello organizzativo

Modello Organizzativo Definitivo: obiettivi

La realizzazione del Modello Organizzativo «Transitorio" apre la strada ad un progetto più ampio che, nell'arco di circa **18 mesi**, attraverso progressive evoluzioni organizzative consentirà di raggiungere **l'assetto definitivo dell'Agenzia**.

Il programma di cambiamento dovrà condurre l'Agenzia a:

- **Facilitare l'introduzione di nuove modalità operative** (formazione del personale, miglioramento dei nuovi processi e delle procedure operative, ecc.)
- **Mappare e migliorare i processi** dell'Agenzia in ottica di semplificazione delle attività lavorative
- **Integrare completamente le procedure operative per gli ambiti Dogane e Monopoli** anche a livello territoriale per sfruttare le sinergie
- **Adeguare il parco applicativo** in funzione di una **roadmap evolutiva** che per fasi successive sia finalizzata all'integrazione e alla cooperazione applicativa tra i sistemi, interni ed esterni all'Agenzia