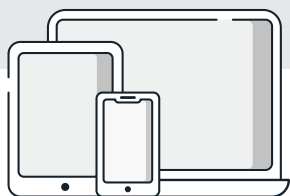


LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI (ADM)



ESTENSIONI ONLINE



EdiSES
edizioni

La struttura organizzativa dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM)

SOMMARIO

Capitolo 1

La struttura organizzativa dell'Agenzia

Capitolo 1

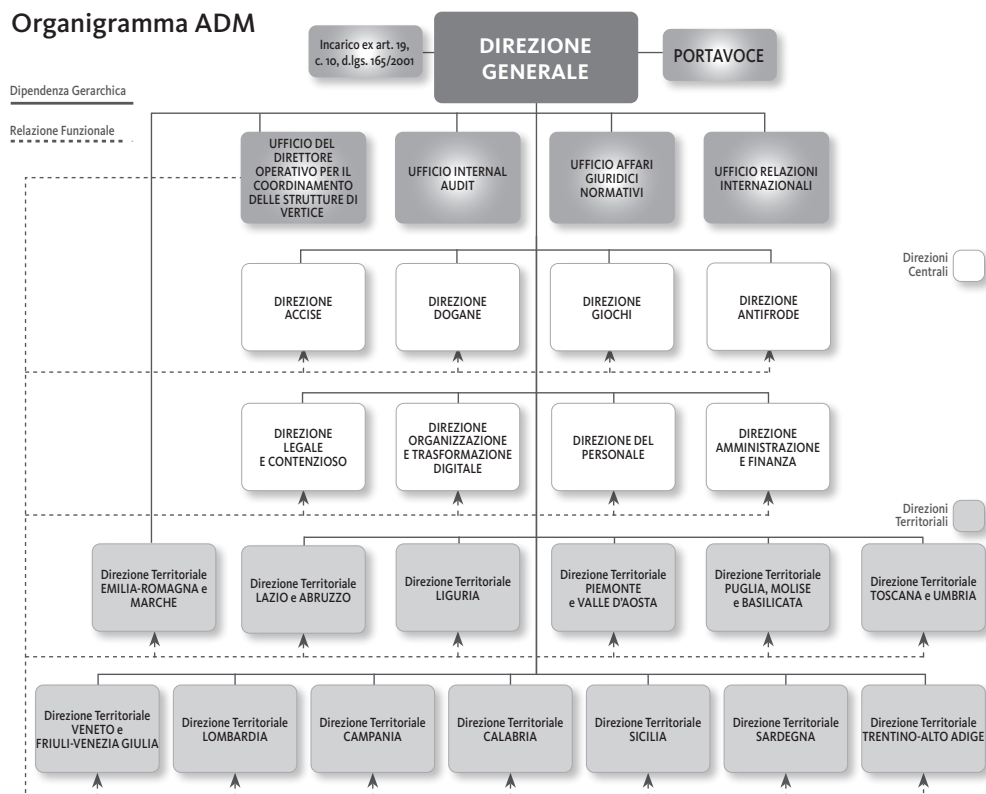
La struttura organizzativa dell'Agenzia

1.1 L'articolazione della struttura organizzativa

Il modello organizzativo dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, disegnato nel regolamento di amministrazione, approvato con delibera del Comitato di gestione n. 495/2024 e modificato con delibera 515/2025, prevede:

- una **Direzione generale**, che si articola, poi, in Uffici dirigenziali di livello generale e non generale;
- **Strutture di vertice dirigenziali di livello generale, centrali, territoriali**, denominate **Direzioni**, con funzioni prevalenti di programmazione, indirizzo, coordinamento anche operativo e controllo;
- **Uffici locali ADM** con funzioni operative.

Organigramma ADM



Fonte: Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Gli *Uffici dirigenziali di livello generale* della Direzione Generale e le Direzioni sono diretti da un **Direttore** e possono essere articolati in Uffici, *di livello dirigenziale non generale*, diretti da un **Dirigente**.

Alle dirette dipendenze degli Uffici dirigenziali di livello generale e delle Direzioni possono essere previste articolazioni di supporto senza poteri di rappresentanza all'esterno, coordinate da un funzionario e denominate "unità" o "unità di supporto".

Gli *Uffici di livello dirigenziale non generale* possono essere articolati in **Aree** e gli *Uffici locali ADM* anche in **Aree territoriali**, **Distaccamenti locali**, **Reparti territoriali** e **Reparti locali**. Le Aree sono dirette da un *Capo Area*, le Aree territoriali da un *Capo Area territoriale*, i Distaccamenti locali da un *Capo Distaccamento locale*, i Reparti territoriali da un *Capo Reparto territoriale* e i Reparti locali da un *Capo Reparto locale*.

Le Aree, le Aree territoriali e i Distaccamenti locali possono essere, poi, articolati in **Sezioni** rette da un funzionario, denominato *Capo Sezione*. Nel caso in cui la Sezione non abbia rappresentanza all'esterno dell'Agenzia, e alla medesima non sia assegnato alcun funzionario, le funzioni di Capo Sezione possono essere attribuite ad un assistente. Sulla base delle specifiche esigenze operative e organizzative, nelle Aree, Aree territoriali e Distaccamenti locali, possono essere previste anche articolazioni di supporto senza poteri di rappresentanza all'esterno e ciascuna denominata "unità operativa".

Il regolamento di amministrazione 495/2024, in particolare, individua gli Uffici di livello dirigenziale generale e le Direzioni e definisce il modello organizzativo degli Uffici locali ADM.

L'articolazione interna degli Uffici di livello generale della Direzione Generale e delle Direzioni e l'istituzione di Uffici locali ADM sono stabilite con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Comitato di Gestione.

1.2 La Direzione Generale

Di seguito si riportano le funzioni delle Strutture di vertice di livello dirigenziale generale, in cui è articolata la Direzione Generale.

1.2.1 Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice

Fornisce assistenza diretta al Direttore dell'Agenzia. Assicura supporto tecnico-amministrativo al Direttore dell'Agenzia per l'esercizio delle funzioni sue proprie. Supporta il Direttore sotto l'aspetto tecnico negli incontri istituzionali. Fornisce supporto tecnico-amministrativo al Direttore dell'Agenzia per le attività del Comitato di Gestione, della Conferenza dei Direttori e del Comitato di coordinamento territoriale. Cura i rapporti con le Direzioni Centrali e Territoriali e ne coordina le attività al fine dell'esercizio da parte del Direttore dell'Agenzia delle funzioni di indirizzo strategico sue proprie. Cura i flussi documentali della Direzione Generale e fornisce supporto tecnico al Direttore dell'Agenzia nell'analisi della documentazione sottoposta alla sua valutazione o firma. Esercita le funzioni di segreteria di sicurezza NATO. Supporta il Direttore dell'Agenzia nella definizione della Convenzione e del Piano Strategico per il MEF e dei connessi documenti e provvede al relativo monitoraggio e all'individuazione di interventi correttivi. Cura il processo di negoziazione e di assegnazione degli obiettivi strategici, sovrinten-

de al processo di programmazione pluriennale e annuale coerentemente con le linee strategiche dell'Agenzia. Provvede alla formazione e monitoraggio del budget economico, coordinando la programmazione economico-finanziaria annuale, ivi incluse le spese per investimenti, valutando la coerenza e la congruità delle proposte formulate rispetto alle linee strategiche del Piano pluriennale dell'Agenzia e alla vigente normativa in tema di contenimento e riqualificazione della spesa. Cura lo sviluppo di modelli e di strumenti di controllo di gestione, definendo processi di monitoraggio delle performance coerentemente con gli obiettivi di pianificazione strategica. Gestisce i processi di analisi e valutazione degli scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, ai fini della revisione dei piani d'implementazione e dell'attivazione di interventi correttivi.

1.2.2 Ufficio Relazioni internazionali

Tale Ufficio è addetto al coordinamento delle attività a carattere internazionale finalizzate alla tutela degli interessi economici nazionali e dell'Unione Europea, nell'ambito delle attività di competenza dell'Agenzia. Esso, inoltre, elabora, in coerenza con i previsti atti di indirizzo Ministeriale, le azioni di proiezione estera dell'Agenzia. Promuove la partecipazione dell'Agenzia ai programmi e alle iniziative internazionali. Gestisce i programmi di cooperazione con omologhe strutture europee e internazionali. Analizza i progetti di gemellaggio amministrativo e di assistenza tecnica di interesse, banditi e finanziati dall'Unione Europea, prepara le proposte tecniche e, in caso di aggiudicazione, conduce e gestisce le attività di competenza previste dal progetto. Di concerto con la Direzione Personale, seleziona il personale da proporre al Direttore dell'Agenzia per le candidature presso l'Unione Europea ed altri organismi internazionali. Adotta e firma gli atti amministrativi che impegnano l'Agenzia nell'ambito dei progetti finanziati da programmi internazionali. Ai fini della partecipazione ai progetti che includono contenuti ICT recepisce le valutazioni tecniche di competenza della Direzione Organizzazione e Trasformazione digitale. Cura le missioni internazionali con il supporto delle strutture competenti. Fornisce un'attività di supporto costante al Direttore dell'Agenzia nella gestione degli impegni in ambito internazionale. Organizza incontri ed eventi internazionali e cura, sotto il profilo autorizzatorio, le attività connesse alle missioni internazionali per tutto il personale dipendente dell'Agenzia, fatta eccezione per le missioni funzionali allo svolgimento delle specifiche attività di servizio di natura operativa, di competenza degli Uffici locali ADM.

1.2.3 Ufficio Affari giuridici e normativi

Segue l'iter, anche legislativo, delle proposte normative, di altri atti o delle altre iniziative governative o parlamentari che riguardino settori di competenza dell'Agenzia. Gestisce le relazioni connesse con le strutture competenti e con gli Organi Istituzionali. Assicura supporto giuridico al Direttore dell'Agenzia per gli incontri e i rapporti istituzionali, fornendo, ove richiesto, pareri specifici su questioni di diritto, con particolare attenzione agli impatti sulle attività strategiche dell'Agenzia. Elaborata e coordina il processo di interpretazione e predisposizione normativa e regolamentare nazionale, europea e internazionale, supportando in via esclusiva gli organi competenti per la predisposizione delle norme nelle materie di competenza dell'Agenzia. Monitora le novità legislative e regolamentari, cura e predisporre le risposte agli atti di sindacato ispettivo

e le interlocuzioni in materia normativa e regolamentare con il Governo, con gli Organi legislativi, con le Istituzioni o Organismi europei, con le Regioni e gli Enti locali, fornendo apporto per l'evoluzione normativa e regolamentare. Cura, con il supporto delle Strutture centrali competenti, la valutazione degli effetti economici e finanziari derivanti dalle misure di contrasto all'evasione fiscale nei settori di competenza dell'Agenzia. Fornisce supporto al Ministero dell'Economia e delle Finanze per gli studi annuali relativi all'evasione fiscale e contributiva, fornendo dati e statistiche utili ai fini della valutazione di impatto. Cura la valutazione degli impatti dell'evoluzione normativa, promuovendo gli interventi di adeguamento necessari, e la predisposizione della relativa documentazione (incluse note e pareri legali). Cura l'elaborazione e la predisposizione di proposte finalizzate all'adozione di memorandum, protocolli di intesa e convenzioni con enti e organizzazioni pubbliche, o operanti in settore di interesse pubblico, nazionali ed internazionali e i relativi rapporti istituzionali.

1.2.4 Ufficio Internal Audit

Svolge, con indipendenza e obiettività, interventi finalizzati a valutare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni in funzione di identificare e gestire i principali rischi, garantire la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e contabile, migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione attraverso la promozione della cultura del controllo e della mitigazione dei rischi, prestando la propria consulenza alle strutture interessate. A tal fine, sulla base della valutazione dei rischi rilevati, formula al Direttore dell'Agenzia la proposta annuale del Programma delle attività di audit per la successiva approvazione da parte del Comitato di Gestione. Su incarico del Direttore dell'Agenzia svolge indagini ispettive straordinarie. Fornisce supporto al competente Ufficio del Dipartimento delle Finanze per le attività di vigilanza di competenza di quest'ultimo. Per le Direzioni centrali cura le indagini per la corretta applicazione dei principi di autonomia e indipendenza da parte del personale dell'Agenzia ai sensi della legge 23 dicembre 1996, n. 662 e successive modificazioni. Di concerto con la Struttura centrale competente in materia di organizzazione e trasformazione digitale, e sentite le Direzioni centrali competenti per materia, supporta il Direttore dell'Agenzia, nella definizione dei regolamenti di disciplina dei termini e responsabili dei procedimenti; sentite le Direzioni centrali competenti per materia, supporta il Direttore dell'Agenzia nella definizione dei regolamenti di disciplina dell'accesso ai documenti amministrativi. Garantisce l'adozione di soluzioni e metodi per la valutazione del rischio inerente al trattamento di dati personali e per l'individuazione di misure tecniche e organizzative per la sua mitigazione, al fine di soddisfare i requisiti della normativa nazionale ed europea e tutelare i diritti degli interessati. Supporta il Data Protection Officer (DPO), soggetto funzionalmente alle dirette dipendenze del Direttore dell'Agenzia, per le attività previste dall'articolo 39 del Regolamento (UE) n. 2016/679 e per la tenuta del registro delle attività di trattamento. Cura lo sviluppo del modello di gestione del rischio di corruzione e monitora il rispetto delle misure a presidio del rischio corruttivo nonché il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte delle strutture centrali e territoriali. Coordina le iniziative formative in tema di anticorruzione e trasparenza. Gestisce i rapporti con autorità e organismi esterni preposti all'attuazione della normativa anticorruzione. Indirizza e coordina le Direzioni territoriali nelle materie di competenza monitorandone le attività. Il Direttore dell'Ufficio Internal Audit è

nominato Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della trasparenza, ai sensi della L. 190/2012. I Direttori centrali e territoriali svolgono il ruolo di referenti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. A garanzia dell'indipendenza della funzione, qualora dalle attività svolte emergano particolari criticità, il Direttore dell'Ufficio Internal Audit ha la facoltà di interessare direttamente il competente Ufficio del Dipartimento delle Finanze o altri organi cui sono assegnati compiti di vigilanza sull'operato dell'Agenzia.

1.3 Le Direzioni Centrali

Di seguito si analizzano le funzioni delle Direzioni operanti a livello centrale, in conformità agli atti di indirizzo e di coordinamento del Direttore dell'Agenzia.

1.3.1 La Direzione Accise

Cura l'interpretazione e l'applicazione della normativa in materia di accise sui tabacchi lavorati, sui prodotti energetici ed alcolici, sull'energia elettrica nonché di tassazione a fini ambientali e delle altre imposizioni indirette sui prodotti succedanei dei prodotti da fumo, sui prodotti che contengono nicotina, sui prodotti accessori ai prodotti da fumo, sugli oli lubrificanti e bitumi. Definisce le metodologie per la determinazione quali-quantitativa e di contabilizzazione dei prodotti sottoposti ad accisa nei depositi, nella circolazione e al consumo, predisponendo i bilanci di energia e di materia per i fini di competenza. Elabora direttive e istruzioni tecnico-operative per l'applicazione degli istituti, dei regimi fiscali, delle esenzioni, delle agevolazioni e delle procedure autorizzative di competenza, monitorandone la conforme applicazione da parte delle strutture territoriali dell'Agenzia. Gestisce la tariffa di vendita al pubblico dei tabacchi lavorati e ne controlla la conformità alla normativa unionale e nazionale. Studia l'andamento del mercato e individua gli interventi necessari per la stabilità del gettito. Indirizza e adotta, nei casi previsti, i provvedimenti relativi alle attività di rilascio e gestione delle concessioni amministrative di rivendita dei generi di monopolio, delle autorizzazioni all'istituzione e alla gestione dei depositi fiscali dei tabacchi lavorati e quelle inerenti all'autorizzazione all'esercizio di deposito e di rappresentante fiscale dei prodotti succedanei dei prodotti da fumo, dei prodotti accessori ai tabacchi da fumo e dei prodotti che contengono nicotina, relazionandosi con le associazioni di categoria. Individua gli interventi necessari per la razionalizzazione della rete di vendita al dettaglio dei tabacchi lavorati nonché per la distribuzione nazionale dei prodotti energetici ed alcolici. Esercita, nell'ambito delle attività di propria competenza, il coordinamento delle attività connesse ai controlli anche attraverso l'emanazione delle direttive e delle istruzioni operative. Provvede all'inibizione dei siti non autorizzati che commercializzano prodotti del tabacco in violazione della normativa di settore. Disciplina e cura la distribuzione dei contrassegni di legittimazione dei tabacchi lavorati e dei prodotti succedanei dei prodotti da fumo nonché dei contrassegni fiscali dei prodotti alcolici, curando il relativo sistema di tracciabilità e di rintracciabilità. Cura le procedure di cooperazione amministrativa con altri Stati Membri. Assicura la partecipazione, per le materie di competenza, ai comitati e ai gruppi di lavoro a livello nazionale e a livello internazionale. Elabora proposte e fornisce supporto agli organi competenti per la predisposizione normativa in materia, predispone le determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario. Supporta, per l'attività

di competenza, la Direzione Legale e Contenzioso. Indirizza e coordina, per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia monitorandone le attività.

1.3.2 La Direzione Dogane

Fornisce supporto agli organi competenti per la predisposizione normativa in materia, predispone le determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario. Cura e coordina l'applicazione della normativa doganale dell'Unione Europea, nazionale, di quella relativa all'IVA negli scambi internazionali nell'ambito delle competenze dell'Agenzia, monitorandone la corretta attuazione da parte delle strutture territoriali dell'Agenzia e fornendo nelle sedi nazionali ed estere l'apporto per la relativa evoluzione. Assicura la partecipazione, per le materie di competenza, ai comitati e ai gruppi di lavoro a livello nazionale e internazionale. Assicura, nell'ambito di competenza, la tutela degli interessi finanziari dell'Unione europea e nazionali e supporta i processi di controllo espletati dalle Istituzioni della Unione Europea e dagli Organi nazionali, fornendo direttive alle strutture territoriali in materia di accertamento, contabilizzazione, riscossione e rimborso delle risorse proprie in applicazione della normativa unionale di settore. Cura e coordina le attività, di propria competenza, connesse alla regolamentazione delle procedure di controllo. Adotta le decisioni in materia di Operatore Economico Autorizzato (AEO), di Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV), di Informazioni Vincolanti sull'Origine (IVO), di determinazione semplificata del valore nonché le altre decisioni doganali a rilevanza unionale gestendone e monitorandone i relativi flussi informativi. Autorizza e gestisce le istanze di tutela doganale dei diritti di proprietà intellettuale. Rilascia le patenti di spedizioniere doganale e altri provvedimenti nel settore di competenza. Definisce linee guida in materia doganale coerenti ed integrate per la gestione di Grandi Imprese. Emana direttive in materia di IVA negli scambi internazionali, nell'ambito delle competenze dell'Agenzia, e fornisce chiarimenti ed istruzioni per l'applicazione degli istituti, dei regimi e delle procedure relativi ai tributi di competenza, monitorandone la conforme applicazione da parte delle strutture territoriali. Esprime le valutazioni di competenza per le procedure doganali, anche finalizzate all'adozione di memorandum, accordi e convenzioni. Fornisce chiarimenti ed istruzioni per l'applicazione degli istituti, dei regimi e delle procedure di competenza, monitorandone la conforme applicazione da parte delle strutture territoriali dell'Agenzia. Esercita, nell'ambito delle attività di propria competenza, il coordinamento delle attività connesse ai controlli anche attraverso l'emanazione delle direttive e delle istruzioni operative. Cura l'assistenza reciproca in materia di recupero dei crediti ai sensi della Direttiva 2010/24/UE. Cura e definisce gli adempimenti contabili connessi alle residue funzioni in materia di aiuti unionali all'agricoltura. Supporta, per l'attività di competenza, la Direzione Legale e Contenzioso. Indirizza e coordina, per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia monitorandone le attività.

1.3.3 La Direzione Giochi

Fornisce supporto agli organi competenti per la predisposizione della normativa in materia, predispone le determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario. Cura l'attività provvedimentale e amministrativa per l'istituzione, la regolamentazione e lo svolgimento dei singoli giochi, nonché l'organizzazione e l'esercizio

dei giochi pubblici non affidati ai concessionari e la gestione amministrativa delle concessioni in materia di gioco. Nelle materie di competenza, cura e provvede alla stipula dei disciplinari e delle convenzioni accessive alle concessioni, alla sottoscrizione di eventuali provvedimenti di decadenza, revoca e sospensione. Cura e coordina le attività connesse ai controlli e vigila sul regolare adempimento degli obblighi amministrativi dei concessionari. Assicura la partecipazione, per le materie di competenza, ai comitati e ai gruppi di lavoro a livello nazionale e internazionale. Agisce al fine di garantire la fruizione del gioco nell'ambito di un contesto regolamentato, di un ambiente tecnologicamente avanzato e costantemente monitorato. Disegna le linee guida per presidiare un razionale sviluppo del settore, verificando costantemente la regolarità del comportamento degli operatori. Supporta, per l'attività di competenza, la Direzione Legale e Contenzioso. Indirizza e coordina, per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia. Fornisce chiarimenti ed istruzioni per l'applicazione degli istituti, dei regimi e delle procedure di competenza, monitorandone la conforme applicazione da parte delle strutture territoriali dell'Agenzia. Esercita, nell'ambito delle attività di propria competenza, il coordinamento delle attività connesse ai controlli anche attraverso l'emanazione delle direttive e delle istruzioni operative.

1.3.4 La Direzione Antifrode

Monitora ed analizza mediante la creazione e la gestione di banche dati i flussi commerciali e le altre informazioni in possesso dell'Agenzia, allo scopo di elaborare profili di rischio per orientare e rendere più efficace l'attività di controllo anche attraverso la gestione del circuito doganale di controllo. Svolge attività di intelligence sui flussi commerciali a rischio, anche attraverso la gestione della Sala Analisi. Svolge attività di mutua assistenza e cooperazione amministrativa. Assicura la partecipazione, per le materie di competenza, ai comitati e ai gruppi di lavoro a livello nazionale e internazionale. Cura e coordina, nell'ambito delle proprie attività, l'attuazione delle strategie di analisi e prevenzione degli illeciti, anche nell'ambito della Convenzione con la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, indicando, alle strutture operative a ciò deputate, le azioni di contrasto dei reati di competenza, con particolare riguardo alle fattispecie connesse a ipotesi associative o relative al riciclaggio internazionale e al finanziamento del terrorismo. Svolge attività di investigazione per la repressione dei reati tributari ed extratributari di competenza dell'Agenzia, conducendo indagini su delega dell'autorità giudiziaria nonché avvalendosi degli strumenti di cooperazione e di scambio d'informazione anche a livello internazionale nelle materie di competenza. Cura i rapporti con l'European Public Prosecutor's Office (EPPO), le procure nazionali e coordina le Strutture territoriali dell'Agenzia nell'attività informativa prevista dalla vigente normativa in materia. Emanando indirizzi per l'attività investigativa delle competenti strutture territoriali e si avvale della collaborazione delle strutture operative promuovendo la formazione di gruppi d'intervento specialistico. Coordina la gestione nazionale delle analisi di laboratorio, anche per soggetti terzi, l'attrezzaggio dei singoli laboratori e l'accreditamento degli stessi nel rispetto degli standard internazionali previsti. Predispone i procedurali per le analisi di laboratorio e dei panel test e i protocolli di intesa. Indirizza e coordina le Direzioni territoriali nelle materie di competenza monitorandone le attività.

1.3.5 La Direzione Amministrazione e Finanza

Sovrintende alle politiche di bilancio, agli obblighi contabili, agli adempimenti fiscali e alla gestione degli aspetti finanziari e di tesoreria, curandone i relativi processi e procedure. Gestisce le attività relative alla logistica e alla manutenzione delle strutture centrali dell'Agenzia. Cura le politiche di acquisizione degli immobili in uso agli uffici sul territorio nazionale, presidiando sull'attuazione dei connessi adempimenti. Assicura l'applicazione del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Il Direttore della struttura, ai sensi della stessa normativa, è "Datore di lavoro" del personale delle strutture centrali e, allo scopo, dispone di specifica capacità di spesa. Cura gli atti negoziali aventi rilevanza esterna di interesse nazionale o rientranti nella competenza di più Direzioni territoriali. Cura e coordina le politiche di approvvigionamento e i relativi processi e presiede alle funzioni tecniche previste per la qualificazione di stazione appaltante sulla base delle esigenze manifestate dalle strutture richiedenti. Cura gli atti negoziali aventi ad oggetto i servizi professionali resi dall'Agenzia. Cura i servizi generali per le strutture centrali dell'Agenzia. Cura e coordina i servizi connessi alla sicurezza, tra cui vigilanza e sorveglianza, di tutte le sedi centrali, territoriali, locali e delle relative zone perimetrali. Cura e coordina la definizione delle procedure di sicurezza. Definisce e monitora il piano di sicurezza delle sedi centrali, territoriali, locali e delle relative zone perimetrali e cura e coordina la gestione dei beni mobili sottoposti al provvedimento amministrativo di sequestro o confisca, affidati all'Agenzia. Indirizza e coordina, per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia monitorandone le attività.

1.3.6 La Direzione Legale e Contenzioso

Gestisce e coordina i contenziosi tributari, civili, penali e amministrativi, curando direttamente quello relativo ad atti emanati a livello centrale, con esclusione del contenzioso del lavoro. Fornisce supporto agli Organi e alle strutture dell'Agenzia ivi comprese le direzioni territoriali per problematiche di carattere legale. Cura l'istruttoria dei ricorsi straordinari al Capo dello Stato e la difesa nei giudizi innanzi alle Corti di Giustizia Tributaria e coordina gli Uffici dell'Agenzia nell'attività di difesa innanzi alle Corti dell'Unione Europea. Elabora gli indirizzi e le istruzioni operative in materia di gestione contabile e di riscossione nelle materie di competenza dell'Agenzia nonché nell'ambito delle procedure concorsuali che coinvolgono società operanti nei settori di attività dell'Agenzia. Definisce le procedure per le attività di accertamento e contabilizzazione dei tributi e delle relative sanzioni, per le iscrizioni a ruolo e la consegna dei ruoli agli agenti della riscossione. Collabora con il Dipartimento delle Finanze nella gestione dei capitoli di spesa ed in materia di federalismo fiscale. Vigila e coordina le attività di recupero del credito erariale e monitora lo stato della riscossione. Indirizza e coordina per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia, monitorandone le attività.

1.3.7 La Direzione Organizzazione e Trasformazione Digitale

Assicura la progettazione e lo sviluppo del modello organizzativo dell'Agenzia, nonché l'ottimizzazione e il miglioramento dei processi di lavoro. Garantisce la coerenza e sostenibilità dell'assetto organizzativo, in termini di distribuzione delle responsabilità,

modalità operative, strumenti e risorse applicate. Garantisce un coordinato sviluppo e il costante aggiornamento e diffusione della normativa organizzativa. Secondo gli assetti organizzativi vigenti, in fase di progettazione o revisione, di concerto con la Struttura centrale competente in materia di *internal audit*, supporta il Direttore dell'Agenzia nella definizione dei regolamenti per l'individuazione delle unità organizzativa responsabili dei singoli procedimenti amministrativi previsti ai sensi della L. 241/1990.

Definisce le linee evolutive dei sistemi *Information Communication Technology* (ICT) anche in relazione agli obiettivi strategici dell'Agenzia e in coerenza con i piani e-government nazionali e dell'Unione Europea. Assicura la partecipazione, per le materie di competenza, ai comitati e ai gruppi di lavoro a livello nazionale e internazionale. Orienta e coordina lo sviluppo e la realizzazione del sistema informativo in relazione alle competenze istituzionali dell'Agenzia e ai servizi resi agli utenti esterni nonché agli ulteriori servizi interni di supporto. Garantisce gli sviluppi evolutivi ed innovativi delle applicazioni IT e delle iniziative di carattere tecnologico, secondo un approccio integrato e di razionalizzazione, semplificazione ed efficientamento dei processi. Cura e coordina i rapporti con il partner tecnologico per tutte le materie di competenza dell'Agenzia. Garantisce, attraverso l'analisi dei requisiti, la definizione degli scenari evolutivi delle architetture ed infrastrutture ICT, degli standard tecnologici e di qualità, anche in termini di sicurezza. Nel rispetto della disciplina nazionale ed europea in materia d'Intelligenza Artificiale, coordina l'applicazione dei modelli e dei sistemi di IA nei processi organizzativi e tecnici di competenza dell'Agenzia e promuove soluzioni avanzate per la reingegnerizzazione e l'automazione delle infrastrutture tecnologiche in uso. Cura la strategia per l'integrazione dei modelli e dei sistemi di IA nell'Agenzia e garantisce l'adozione di standard di sicurezza adeguati. Adotta e aggiorna le linee guida per disciplinare il processo di lavoro per la validazione, a cura delle Direzioni centrali competenti per materia, della verifica di pertinenza degli output generati dai sistemi di IA, definendo procedure e protocolli operativi per la costruzione del prompt engineering. Con il supporto delle Strutture centrali competenti per materia, cura e aggiorna la valutazione d'impatto sui diritti fondamentali per i sistemi di IA ad alto rischio (FRIA) prevista dal Regolamento (UE) 2024/1689 del 13 giugno 2024. Promuove e coordina interventi di innovazione tecnologica e di processo nell'ambito delle opportunità di finanziamento offerte dai Fondi e dai Programmi nazionali, unionali ed internazionali per la ricerca e l'innovazione. Cura e coordina le attività di competenza dell'Agenzia nell'ambito del SI-STAN. Indirizza e coordina, per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia monitorandone le attività.

1.3.8 La Direzione del Personale

Cura e coordina l'acquisizione, la gestione, la crescita professionale del personale dell'Agenzia, nonché la promozione delle pari opportunità. Gestisce le procedure selettive esterne ed interne per l'acquisizione e lo sviluppo professionale del personale nonché le procedure di passaggio diretto del personale proveniente da altre Amministrazioni, ex articolo 30 del D.Lgs. 165/2001, e la mobilità del personale interno all'Agenzia, adottando i relativi provvedimenti. Cura, sotto il profilo autorizzatorio, le attività connesse alle missioni nazionali del personale dirigenziale di livello generale. Cura le relazioni sindacali per l'Agenzia e per gli Uffici centrali e provvede alla sottoscrizione dei relativi accordi. Elabora ed interpreta la normativa in materia di lavoro. Cura la redazione del

Piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Agenzia sulla base, tra l'altro, delle previsioni di uscita e di ingresso del personale, modulando le relative risorse finanziarie, al fine di garantire la presenza delle competenze necessarie alla copertura dei ruoli definiti. Elabora il modello di valutazione del personale dell'Agenzia e il piano della formazione orientati alla crescita e allo sviluppo del personale. Supporta il Direttore dell'Agenzia nell'attività di attribuzione degli incarichi dirigenziali e di gestione e valutazione del personale dirigenziale. Assicura la corretta ed efficace gestione del personale dell'Agenzia, svolgendo funzioni di indirizzo normativo e operativo in materia di formazione, valutazione del personale, gestione dello stato giuridico, trattamento economico, pensionistico e di fine rapporto. Svolge le funzioni di UPD per il personale di qualifica dirigenziale e per il restante personale delle strutture centrali dell'Agenzia. Gestisce il contenzioso in materia di lavoro per le strutture centrali. Indirizza e coordina, per le materie di competenza, le Direzioni territoriali dell'Agenzia monitorandone le attività.

1.4 Le Direzioni Territoriali

Le Direzioni Territoriali sono coordinate funzionalmente e secondo le diverse competenze dalle Direzioni Centrali.

Esse esercitano, nell'ambito della rispettiva competenza territoriale, e sulla base delle direttive diramate dalle strutture centrali, funzioni di programmazione, coordinamento nei confronti degli Uffici locali dell'Agenzia delle Dogane. Esercitano, altresì, compiti di gestione amministrativa attiva, anche a valenza esterna, relativa a provvedimenti, autorizzazioni, pareri, nulla osta e atti di assenso comunque denominati individuati specificatamente dalla legge e dai regolamenti ovvero le altre attività operative di speciale rilevanza o di particolare complessità in materia di accise, dogane e giochi, individuate con atti di carattere generale adottati dal Direttore dell'Agenzia. Nello svolgimento delle proprie funzioni, le Direzioni Territoriali dispongono di risorse umane, strumentali e finanziarie, sia per la gestione interna sia per l'assegnazione agli uffici dipendenti.

Nella specie a livello territoriale operano, in conformità agli atti di indirizzo e di coordinamento del Direttore dell'Agenzia, le seguenti Direzioni Territoriali:

- la Direzione Territoriale Emilia Romagna e Marche, con sede a Bologna;
- la Direzione Territoriale Lazio e Abruzzo, con sede a Roma;
- la Direzione Territoriale Liguria, con sede a Genova;
- la Direzione territoriale Piemonte e Valle D'Aosta, con sede a Torino;
- la Direzione Territoriale Puglia, Molise e Basilicata, con sede a Bari;
- la Direzione Territoriale Toscana e Umbria, con sede a Firenze;
- la Direzione Territoriale Veneto e Friuli Venezia Giulia, con sede a Venezia;
- la Direzione Territoriale Lombardia, con sede a Milano;
- la Direzione Territoriale Campania, con sede a Napoli;
- la Direzione Territoriale Calabria, con sede a Gioia Tauro;
- la Direzione Territoriale Sicilia, con sede a Palermo;
- la Direzione Territoriale Sardegna, con sede a Cagliari;
- la Direzione Territoriale Trentino Alto Adige, con sede a Bolzano.

In ogni Direzione territoriale è, poi, istituita una **Struttura tecnica di livello dirigenziale non generale**. Il Responsabile di essa, nell'ambito delle competenze proprie della Direzione territoriale:

- cura le attività individuate con determinazione del Direttore dell'Agenzia e quelle conferite o delegate dal Direttore territoriale;
- assolve la funzione di responsabile del procedimento, ai sensi della L. 241/1990, per tutti i provvedimenti adottati dal Direttore territoriale in materia di accise, dogane e giochi;
- svolge le funzioni proprie dell'articolazione dirigenziale di livello non generale direttamente condotta in responsabilità, adottando gli atti specificatamente previsti con autonoma responsabilità;
- assolve alle funzioni di *Direttore territoriale aggiunto*, ove sia previsto uno sviluppo territoriale di natura interregionale, prestando la propria attività di servizio nelle sedi della propria Direzione territoriale e assolvendo alle funzioni vicariali in caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo del Direttore territoriale.

1.5 Gli Uffici locali ADM

Le funzioni operative dell'Agenzia sono svolte da **strutture locali di livello dirigenziale non generale**, denominate Uffici ADM nell'ambito di competenza di ciascuna Direzione Territoriale.

L'attivazione e l'articolazione degli Uffici ADM, nonché le modalità di svolgimento delle loro funzioni operative sono determinate con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Direttore della Direzione di competenza.

Il numero, la dimensione, la competenza territoriale degli Uffici ADM, nonché l'individuazione delle relative attività prevalenti nell'ambito dei settori di competenza dell'Agenzia, sono determinati con **provvedimento del Direttore dell'Agenzia**, tenendo conto della domanda effettiva e potenziale sentito il Comitato di Gestione, sulla base di parametri quali:

- le esigenze di presidio dei confini del territorio, nei settori di competenza;
- il numero e la tipologia degli utenti;
- il tessuto socio-economico;
- le esigenze di diffusione dei servizi agli utenti, in relazione anche alla maggiore o minore facilità di comunicazioni nelle diverse aree territoriali.

Si precisa che nei Comuni maggiori può essere istituito più di un Ufficio ADM.

Gli Uffici locali ADM assicurano sul territorio di competenza:

- a) la gestione dei servizi doganali, delle accise e del gioco legale nel rispetto della normativa tributaria ed extratributaria;
- b) l'adozione di ogni controllo utile al contrasto dell'evasione tributaria, al mancato introito delle entrate extratributarie e agli illeciti nelle materie di competenza dell'Agenzia;
- c) l'adozione, in ambito doganale, di tutte le misure connesse agli scambi internazionali;
- d) l'accertamento e la riscossione delle imposte gravanti sui prodotti soggetti ad accisa e la vigilanza e il controllo sulla produzione, detenzione e circolazione degli stessi;
- e) il controllo delle concessioni e dei punti di raccolta del gioco, delle concessioni e delle autorizzazioni alla vendita dei tabacchi lavorati, degli altri prodotti da fumo e dei liquidi da inalazione. Il controllo dell'adempimento degli obblighi amministrativi e fiscali da parte dei soggetti vigilati e degli altri operatori del comparto;

- f) l'amministrazione dei tributi – relativi alle competenze di cui al punto a) – assicurando, in particolare, l'accertamento e la riscossione delle entrate tributarie, il recupero delle somme dovute e non versate, l'irrogazione e la riscossione delle sanzioni, la gestione del contenzioso se non di diretta competenza delle Strutture centrali o territoriali;
- g) l'assistenza agli utenti, assicurando l'efficiente attività delle relazioni con il pubblico e assicurando la possibilità di accesso per la presentazione delle istanze relative ai provvedimenti, alle autorizzazioni, ai pareri, ai nulla osta e agli atti di assenso comunque denominati anche di competenza della Direzione territoriale.

1.6 Gli organi di amministrazione e gestione

Il regolamento di amministrazione (approvato con delibera del Comitato di gestione n. 495/2024) individua, quali organi di amministrazione e gestione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, la Conferenza dei Direttori e il Comitato di Coordinamento Territoriale. Tali organi, guidati dal Direttore dell'Agenzia, suo organo di vertice e legale rappresentante, operano ai fini della corretta conduzione dell'Agenzia, in linea con i principi generali di organizzazione e funzionamento delineati dallo Statuto della stessa.

In particolare, l'art. 7 del suddetto regolamento stabilisce che la **Conferenza dei Direttori** è istituita per condividere le esperienze, gli indirizzi e le decisioni strategiche dell'Agenzia. Di essa ne fanno parte:

- > i Direttori Centrali;
- > i Direttori Territoriali;
- > i Dirigenti degli Uffici di livello generale della Direzione Generale.

La Conferenza si riunisce su convocazione del Direttore dell'Agenzia che la presiede e ne definisce l'ordine del giorno. Alle riunioni della Conferenza possono essere invitati a partecipare, in funzione degli argomenti trattati, anche altri dirigenti e funzionari dell'Agenzia, nonché a titolo gratuito esperti esterni.

Il **Comitato di Coordinamento Territoriale dell'Agenzia** è, invece, costituito, ai sensi dell'art. 8 del regolamento di amministrazione, al fine di assicurare l'unitarietà dell'attività operativa e di perseguire livelli ottimali di efficienza ed efficacia delle Direzioni Territoriali.

Più in particolare, le funzioni del Comitato di Coordinamento Territoriale sono:

- > assicurare l'assimilazione degli indirizzi generali ed una informazione omogenea sugli obiettivi, sulle strategie e sui programmi dell'Agenzia;
- > promuovere soluzioni necessarie a garantire la semplificazione e l'armonizzazione dei processi e delle procedure delle strutture territoriali dell'Agenzia;
- > assicurare il monitoraggio e il controllo della uniforme applicazione delle disposizioni vigenti nelle materie di competenza;
- > promuovere un'azione integrata su progetti trasversali a più strutture territoriali;

- coordinare e verificare l'attuazione dei programmi e progetti che coinvolgono più strutture territoriali rimuovendo eventuali impedimenti.

Esso si riunisce su convocazione del Direttore, che definisce l'ordine del giorno e la composizione dello stesso, chiamandovi a partecipare di volta in volta, in funzione degli argomenti da trattare, i Direttori delle strutture territoriali. Alle riunioni del Comitato, così come a quelle della Conferenza, possono essere invitati a partecipare anche altri dirigenti e funzionari dell'Agenzia, nonché a titolo gratuito esperti esterni.

1.7 Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

1.7.1 Ruolo e collocazione organizzativa

Accanto alla struttura gerarchico-funzionale dell'Agenzia, articolata nelle Direzioni Generali, Centrali e Territoriali, e agli organi di amministrazione e gestione, si affiancano alcuni **organismi a carattere trasversale**, istituiti per promuovere valori fondamentali all'interno dell'organizzazione pubblica, come il **benessere lavorativo, la parità di genere e la prevenzione delle discriminazioni**. Tra questi, un ruolo centrale è svolto dal **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, il cui operato si inserisce in un quadro normativo e organizzativo volto a valorizzare l'efficienza amministrativa attraverso l'inclusione e il rispetto dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

1.7.2 Inquadramento normativo e funzioni generali

Tutte le pubbliche amministrazioni, comprese le agenzie fiscali, in attuazione dell'art. 57, co. 1, del D.Lgs. 165/2001, come modificato dalla L. 183/2010, devono istituire al proprio interno un **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)**. Questo organismo ha accorpato in sé le funzioni precedentemente svolte dai Comitati per le Pari Opportunità e dai Comitati Paritetici sul fenomeno del mobbing, configurandosi oggi come un soggetto strategico per la promozione di un ambiente lavorativo sano, inclusivo e rispettoso dei diritti individuali.

Il CUG esercita funzioni **propositive, consultive e di verifica** nelle materie rientranti nelle proprie competenze. In particolare, il legislatore ha attribuito al CUG il compito di: **assicurare parità e pari opportunità** nell'ambito del lavoro pubblico, contrastando ogni forma di violenza, molestia e discriminazione, sia essa diretta che indiretta; **ottimizzare la produttività del lavoro pubblico**, migliorando le prestazioni individuali attraverso la valorizzazione del benessere organizzativo; **incrementare la performance organizzativa** dell'Amministrazione, anche mediante l'adozione di misure strutturali e culturali orientate all'inclusione e al rispetto delle diversità.

La disciplina del CUG è stata ulteriormente rafforzata con la **direttiva n. 2/2019** del 26 giugno 2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio dei Ministri con delega alle pari opportunità. Tale direttiva ha aggiornato le indicazioni contenute nella precedente direttiva del 2011, fornendo nuove **linee di indirizzo** sulle modalità operative e sul ruolo strategico dei CUG nelle amministrazioni pubbliche.

1.7.3 Il CUG nell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Nell'ambito dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM), il CUG è stato istituito nel 2011 con determinazione del Direttore dell'Agenzia, ed è stato successivamente rinnovato con determinazione n. 420096 del 10 novembre 2021, aggiornata più volte nel tempo per garantire continuità ed efficacia alle sue funzioni.

Il **CUG dell'ADM** opera come **organismo interno autonomo**, con la missione di promuovere la **parità di genere**, la valorizzazione delle diversità, l'inclusione lavorativa e il benessere organizzativo. Il Comitato rappresenta un concreto punto di riferimento nella promozione di una cultura del lavoro orientata al **rispetto della dignità della persona** e alla prevenzione di ogni forma di **discriminazione o violenza**.

Le attività del CUG dell'ADM si svolgono in conformità a quanto previsto dal **Regolamento n. 765809 del 16 dicembre 2024**, che ne disciplina il funzionamento, l'organizzazione interna e le modalità operative.

Quesiti di verifica

La struttura organizzativa dell'Agenzia

- 1) **Come sono denominate le strutture di vertice generale, con funzioni prevalenti di programmazione, indirizzo, coordinamento anche operativo e controllo dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli?**
 - A. Uffici operativi
 - B. Uffici tecnici
 - C. Direzioni
 - D. Comparti
- 2) **Le Direzioni dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli possono essere:**
 - A. soltanto strutture dirigenziali di livello generale
 - B. soltanto strutture dirigenziali di livello non generale
 - C. strutture dirigenziali di livello generale e, ove previsto, di livello non generale
 - D. strutture dirigenziali di livello regionale o comunale
- 3) **In quali strutture di vertice di livello dirigenziale generale si articola la Direzione generale dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli?**
 - A. Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice, Ufficio Relazioni internazionali, Ufficio Affari giuridici e normativi
 - B. Ufficio Dogane, Ufficio Accise, Ufficio Affari giuridici e normativi
 - C. Ufficio del Direttore dell'Agenzia, Ufficio del Comitato tecnico, Conferenza permanente dei Capi Sezione
 - D. Ufficio del Direttore dell'Agenzia, Ufficio Affari giuridici e normativi, Conferenza permanente dei Capi Reparto
- 4) **L'articolazione interna degli Uffici di livello generale della Direzione Generale e delle Direzioni dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli sono stabilite:**
 - A. con provvedimento del Direttore generale, sentito il Comitato di gestione
 - B. con provvedimento del Direttore generale, sentiti i Capi Sezione
 - C. con provvedimento del Ministro dell'Economia e delle Finanze, sentito il Direttore generale dell'Agenzia
 - D. con provvedimento del Presidente del Consiglio dei Ministri, su sollecitazione del Direttore generale dell'Agenzia, sentito il Comitato tecnico
- 5) **La Direzione Organizzazione e Trasformazione digitale dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli definisce:**
 - A. le procedure, a livello interregionale, per le attività di accertamento e contabilizzazione dei tributi e delle relative sanzioni, per le iscrizioni a ruolo e la consegna dei ruoli agli agenti della riscossione

- B. i servizi connessi alla sicurezza, coordinandoli a livello regionale, fra cui vigilanza e sorveglianza, di tutte le sedi centrali, territoriali e locali
- C. il Piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Agenzia sulla base, fra l'altro, delle previsioni di uscita e di ingresso del personale
- D. le linee evolutive dei sistemi *Information Communication Technology* (ICT) anche in relazione agli obiettivi strategici dell'Agenzia e in coerenza con i piani *e-government* nazionali e dell'Unione Europea

6) L'Ufficio *Internal Audit* dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli svolge:

- A. interventi finalizzati a valutare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni in funzione, fra l'altro, dell'identificazione e della gestione dei principali rischi
- B. le procedure selettive interne per l'acquisizione e lo sviluppo professionale del personale
- C. interventi interni volti ad assicurare, a livello regionale, nazionale e internazionale, la partecipazione di comitati e gruppi di lavoro alla programmazione per le materie di competenza
- D. controlli, verifiche e indagini interne con i poteri di polizia tributaria e giudiziaria

7) Quale Direzione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli adotta le decisioni in materia di Operatore Economico Autorizzato (AEO)?

- A. La Direzione Amministrazione e Finanza
- B. La Direzione Dogane
- C. La Direzione Antifrode
- D. La Direzione Personale

8) Quale Direzione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli adotta le decisioni in materia di Informazioni Vincolanti sull'Origine (IVO)?

- A. La Direzione Antifrode
- B. La Direzione Amministrazione e Finanza
- C. La Direzione Accise
- D. La Direzione Dogane

9) Quale Direzione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli cura i rapporti con l'*European Public Prosecutor's Office* (EPPO) e le procure nazionali, coordinando al tempo stesso le strutture territoriali dell'Agenzia nell'attività informativa prevista dalla vigente normativa in materia?

- A. La Direzione Antifrode
- B. La Direzione Dogane
- C. La Direzione Personale
- D. La Direzione Legale e Contenzioso

10) Quale dei seguenti soggetti, ai sensi della L. 190/2012, è nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT) per l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli?

- A. Il Direttore dell'Ufficio *Internal Audit*
- B. Il Direttore della Direzione Organizzazione e Trasformazione digitale

- C. Il Direttore della Direzione Amministrazione e Finanza
 - D. Il Direttore della Direzione Personale
- 11) Quale Ufficio dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli supporta il Direttore generale, di concerto con le Direzioni centrali, nella definizione dei regolamenti in materia di disciplina dell'accesso ai documenti amministrativi?**
- A. L'Ufficio relazioni internazionali
 - B. L'Ufficio *Internal Audit*
 - C. L'Ufficio affari giuridici e normativi
 - D. La Direzione Personale
- 12) Quale Direzione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli assicura la progettazione e lo sviluppo del modello organizzativo dell'Agenzia, nonché l'ottimizzazione e il miglioramento dei processi di lavoro?**
- A. La Direzione Organizzazione e Trasformazione digitale
 - B. La Direzione Dogane
 - C. La Direzione Personale
 - D. La Direzione Antifrode
- 13) Il Comitato di Coordinamento Territoriale dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli ha la funzione di:**
- A. assicurare l'unitarietà dell'attività operativa e di perseguire livelli ottimali di efficienza ed efficacia delle Direzioni territoriali
 - B. curare, fra l'altro, la redazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Agenzia sulla base delle previsioni di uscita e di ingresso del personale
 - C. curare, fra l'altro, le politiche di acquisizione degli immobili in uso agli uffici sul territorio nazionale, presidiando sull'attuazione dei connessi adempimenti
 - D. curare fra l'altro, a livello territoriale, l'attuazione delle strategie di analisi e prevenzione degli illeciti, anche nell'ambito della Convenzione con la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo
- 14) Gli Uffici delle Accise, Dogane e Monopoli (Uffici ADM), nell'ambito dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, sono:**
- A. strutture interregionali di livello dirigenziale generale e non generale
 - B. strutture locali di livello dirigenziale non generale
 - C. strutture provinciali di livello dirigenziale generale e non generale
 - D. strutture comunali di livello dirigenziale generale

Risposte esatte: 1c; 2c; 3a; 4a; 5d; 6a; 7b; 8d; 9a; 10a; 11b; 12a; 13a; 14b.



ENTRA NEL MONDO EDISES



Blog tematici, newsletter, canali di informazione e consulenza gratuiti



infoconcorsi.edises.it

Il motore di ricerca dei concorsi pubblici. Attiva le tue notifiche e resta aggiornato sulle nuove opportunità.



blog.edises.it

Approfondimenti sui concorsi, guide professionali e suggerimenti per lo studio. Accedi al Blog Edises



ammissione.it

Aggiornamenti sui test di ammissione, rubriche tematiche e orientamento universitario. Visita ammissione.it

We are social



Unisciti a noi!



Visita **edises.it**