

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA  
SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE DELLE  
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E SUGLI INVESTIMENTI COM-  
PLESSIVI RIGUARDANTI IL SETTORE DELLE TECNOLOGIE DEL-  
L'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE**

## **RESOCONTO STENOGRAFICO**

### **AUDIZIONE**

**25.**

## **SEDUTA DI MARTEDÌ 11 APRILE 2017**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE PAOLO COPPOLA**

### **INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		<i>Alvaro Teresa, direttore centrale tecnologie per l'innovazione</i>	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
Coppola Paolo, <i>Presidente</i> .....	3	<i>D'Incà Federico (M5S)</i> .....	6, 9, 16
<b>Seguito dell'audizione del Direttore dell'A- genzia delle dogane e dei monopoli, Giu- seppe Peleggi:</b>		<i>Peleggi Giuseppe, direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli</i> .....	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Coppola Paolo, <i>Presidente</i> .....	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 18, 19, 20		

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
PAOLO COPPOLA

**La seduta comincia alle 9.05.**

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso impianti audiovisivi a circuito chiuso.

*(Così rimane stabilito).*

**Seguito dell'audizione del Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli, Giuseppe Peleggi.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'audizione del dottor Giuseppe Peleggi, direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli, accompagnato dalla dottoressa Teresa Alvaro, direttore centrale tecnologie per l'innovazione, che ringrazio per la presenza.

Avverto i nostri ospiti che della presente audizione sarà redatto un resoconto stenografico e che, facendone espressa e motivata richiesta, in particolare in presenza di fatti illeciti sui quali siano in corso indagini tuttora coperte da segreto, consentendo la Commissione, i lavori proseguiranno in seduta segreta, invitando comunque a rinviare eventuali interventi di natura riservata alla parte finale della seduta.

Ricordo ai commissari che durante la prima parte dell'audizione, svoltasi lo scorso 21 marzo, il dottor Peleggi ci ha presentato, anche grazie a un video, le innovazioni che hanno investito l'Agenzia delle dogane e dei monopoli negli ultimi anni: AIDA (Auto-

mazione integrata dogane e accise) e FALSTAFF, lo sportello unico doganale, il Trovatore, il *pre-clearing* e, nell'ultimo anno, il fascicolo elettronico.

Al termine della relazione introduttiva sono state poste alcune domande, ad esempio sul tasso di adozione del fascicolo elettronico, a cui hanno già risposto, sulla modalità di interfacciamento con i sistemi informativi di aziende e pubblica amministrazione, sui controlli nei processi e sulla lotta alla contraffazione. Ad alcune di queste domande non è stato possibile rispondere, per limiti di tempo.

Cedo dunque la parola a Giuseppe Peleggi, per rispondere più diffusamente ai quesiti già posti. Seguiranno eventuali domande o richieste di chiarimento da parte dei commissari, in particolare sulle modalità di interfacciamento con i sistemi informativi di aziende e pubbliche amministrazioni.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Inizierei con qualche domanda che avevamo lasciato, appunto, indietro. Dopo, più diffusamente, sui processi potremo continuare l'esposizione anche utilizzando le *slide*.

Una domanda era rimasta sicuramente inevasa ed era la questione della lotta alla contraffazione. La lotta alla contraffazione è stata uno dei punti dell'azione di contrasto dell'Agenzia a una frode che colpiva il diritto di proprietà intellettuale e i nostri marchi. Il sistema moda Italia è un cardine del *made in Italy*. Ovviamente, tra quelli comunitari, i Paesi più sensibili a questa problematica non sono tutti. Ci siamo trovati ad affrontare la questione intorno al 2002-2004. Tenete conto che l'entrata della Cina nel WTO è dell'11 dicembre del 2001. Il WTO era stato organizzato ed è entrato in funzione nel 1994. Secondo quelle re-

gole, il mercato, già nei primi anni 2002-2003, è stato inondato non solo di prodotti a basso costo, ma anche di prodotti contraffatti, derivanti dal nuovo produttore mondiale.

Rispetto ai diritti storici (di proprietà terriera, abitativi), il diritto di proprietà intellettuale è recente. Ha solo 200 anni rispetto a diritti consolidati in 3-4 mila anni. È evidente che ci siamo trovati in una situazione non nuova, ma fortemente esplosiva relativamente alla tutela del prodotto non solo nazionale, ma comunitario, al prodotto originale. Per questo abbiamo elaborato, all'epoca, FALSTAFF, una piattaforma multimediale in cui i dati sul prodotto originale vengono inseriti dalle singole imprese che chiedono tutela. Questo ci consente di distribuire in tempo reale le caratteristiche del prodotto originale su tutte le dogane, quindi ai nostri funzionari, laddove eseguivano controlli fisici della merce.

Nel FALSTAFF ci sono tutti i riferimenti, per cui in quel modo potevamo convocare, per far arrivare entro 24-48 ore, il perito di parte, che poteva verificare la veridicità del prodotto.

PRESIDENTE. Dentro FALSTAFF, quindi, c'è una scheda per ogni prodotto.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. C'è la scheda per ogni prodotto per il quale è stata richiesta tutela da parte dell'azienda, scheda per azienda e per prodotto.

PRESIDENTE. È inserita direttamente dalle aziende, nel senso che è collegata ai loro sistemi, o loro hanno personale che si collega e inserisce?

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. C'è il doppio canale. Se l'azienda è organizzata, inserisce direttamente. Prendiamo una grande azienda di tessuti, di abbigliamento: inserisce direttamente la collezione invernale.

PRESIDENTE. In un formato qualunque o avete...?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Come per tutte le nostre applicazioni, le condizioni sono pubblicate sul portale dell'Agenzia. Sono standard normalmente riconosciuti. Tra l'altro, FALSTAFF è il progetto che ha digitalizzato le istanze di tutela previste dalla regolamentazione comunitaria. L'evoluzione di FALSTAFF è stato il progetto — possiamo proprio definirla un'evoluzione di FALSTAFF — COPIS, realizzato dall'Unione europea, appunto proprio sullo schema operativo di FALSTAFF.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Peraltro, il nostro già tutela qualsiasi impresa comunitaria, dopodiché, appunto, la Commissione ha deciso di sviluppare un proprio sistema e l'ha chiamato COPIS. Sono stati onesti in questo, perché non era originalissimo. Hanno premiato FALSTAFF e hanno fatto una sorta di copia del nostro sistema.

FALSTAFF funziona. Ha anche la branca interattiva FALSTAFF per i giovani, Falso-book.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Per diffondere la cultura della legalità.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Esatto. C'è anche la possibilità di accedere a un dialogo con i ragazzi che pensano di aver acquistato una Nike originale, magari con pacco postale.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Falso-book è alimentato direttamente dalle associazioni di categoria e dalle aziende, che quindi producono filmati, interviste, un sistema della conoscenza direttamente secondo il linguaggio delle nuove generazioni, in modo che possano conoscere secondo i loro schemi.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Dodici o tredici anni fa, abbiamo prodotto questo, che sta sul nostro sito, dove potete leggere anche le caratteristiche della sicurezza se-

condo i regolamenti comunitari di ciascun prodotto. Queste caratteristiche vengono inserite dalle associazioni delle imprese. Poi ci sono tutti gli *alert* comunitari.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sui prodotti non sicuri.

PRESIDENTE. Dentro FALSTAFF, quindi, esiste la banca dati di tutti i prodotti italiani...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Che chiedono tutela.

PRESIDENTE. Dal 2004 in avanti.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Sì.

PRESIDENTE. Questo patrimonio informativo è utilizzato solo ai fini del controllo doganale ?

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. C'è la consultazione in tempo reale di tutti gli allarmi comunitari sul singolo prodotto. Viene preso da riviste come *Altroconsumo*, con una diffusione...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Si apre proprio alle associazioni dei consumatori.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Sì, esatto.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Avevamo anche tentato un'azione più mirata con le scuole, che non ha avuto un grande successo per una serie di problemi.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Non ha avuto successo, perché, all'epoca, il Ministero dell'istruzione ci chiedeva quanto lo avremmo pagato se avessero realizzato il collegamento. Abbiamo risposto che non

dovevamo fare pubblicità all'Agenzia delle dogane. È un servizio che diamo ai ragazzi. Si è impantanato in quel modo, ma è un problema di vischiosità amministrativa.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. C'è una parte pubblica e una parte del progetto destinata agli enti regolatori. Quelli che hanno intenzione di collegarsi a FALSTAFF secondo le regole del Servizio Pubblico di Cooperazione applicativa (SPCoop) possono sicuramente farlo.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Nel 2006-2007, poi, nei porti c'è stata una forte azione di contrasto alla contraffazione anche utilizzando questo sistema. Il nostro funzionario faceva la verifica, poteva controllare le caratteristiche tecniche del prodotto, se era chiesta tutela, chiamare i periti, fare il sequestro, con la tranquillità che quel prodotto era falso anziché originale.

Abbiamo poi aperto un'altra linea di lotta alla frode legata al prodotto, quella della sottofatturazione. Perché ci siamo spostati dalla semplice contraffazione alla sottofatturazione ? Perché il contraffatto arrivava anche sottofatturato. Perché sottofatturato ? Perché era destinato ai mercatini, per cui l'unico momento in cui incontrava il fisco era quello della frontiera. In questo senso, abbiamo necessariamente alzato il livello. Siccome la sottofatturazione incide sui dazi e sull'IVA all'entrata nell'Unione europea, questo incideva sul bilancio comunitario: in questo modo, nell'azione di contrasto tiravamo dentro anche gli organismi a tutela del bilancio comunitario, come l'OLAF.

Ci trovavamo nella situazione per cui sull'anticontraffazione ci seguivano soltanto francesi e spagnoli, e meno altri Paesi, dove, più che il *made in*, vale il *made by* (ad esempio, prodotto da Philips anziché *made in Italy* o dal grande marchio italiano di abbigliamento).

Sulla sottofatturazione, invece, gli organismi di controllo del bilancio comunitario non potevano esimersi dall'analisi e dall'in-

tervento, e quindi è iniziata un'azione di contrasto in questo senso. Tenete conto che nel 2005 il prodotto tessile in arrivo dalla Cina veniva sdoganato a 5 euro al chilo: oggi, siamo a 22 euro al chilo.

FEDERICO D'INCÀ. Quanto, scusi ?

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Siamo passati da 5 a 22 euro al chilo.

È evidente che, in questo senso, non si tratta di prodotti contraffatti, ma di prodotti finiti di qualità, tipici del *made in*. Parliamo di abbigliamento, calzature e accessori per l'abbigliamento, i nostri prodotti tipici. Abbiamo alzato, quindi, questo livello.

In altri Paesi è contemporaneamente sceso il prezzo di sdoganamento. Noi sorvegliavamo e avrete letto sulla stampa, ultimamente, dello spostamento avvenuto in Inghilterra, tre o quattro anni fa, che avevamo denunciato, dall'OLAF, che oggi sta chiedendo 3 miliardi di rimborsi sui dazi all'Inghilterra, che sta per uscire, appunto in virtù del fatto che alcune centrali della contraffazione del sottofatturato si spostavano all'interno dell'Unione europea, spostando quindi il tragitto e le traiettorie della merce, il flusso dei prodotti sottofatturati e contraffatti.

Negli anni ruggenti della contraffazione, riuscivamo a eseguire la gran massa dei sequestri pur essendo questi meno invasivi nei controlli fisici delle merci. Avevamo sviluppato, sulla base del sistema AIDA, le capacità, attraverso i profili di rischio telematici, di controllare il prodotto a rischio, il valore a rischio, l'origine di quel prodotto, e anche di delineare un po' le filiere virtuose del prodotto stesso. Del prodotto di marca conoscevamo più o meno il tragitto virtuoso, sapevamo dove sbarcava. Tutte queste informazioni ci consentivano di vagliare meglio il buono dal cattivo, e quindi riuscivamo a ottenere sempre livelli di alta prestazione. Ricordo che nel 2006 abbiamo preso il premio anticontraffazione dalla dogana francese. E non è facile che i francesi premino l'amministrazione di un altro Paese.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sono le informazioni che possono essere fornite dalle aziende o dagli intermediari delle aziende – Lei chiedeva se le aziende si collegano direttamente – a seconda della loro struttura organizzativa, a seconda del soggetto a cui affidano la tutela della contraffazione. A volte, si tratta di studi legali. In questo caso, l'azienda non sempre utilizza i servizi digitali, che forniamo in modo gratuito. Oltre a queste informazioni riguardanti l'insieme della produzione originale, possono fornire anche delle informazioni riguardo alle rotte conosciute relativamente alle ipotesi di frode che hanno rilevato.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Ci possono dare la « soffiata » del prodotto contraffatto « grigio » che viaggia in parallelo o ci dicono semplicemente: « A me arrivano 400 *container* con cadenza bimestrale », « Io sbarco sempre al porto di Ancona ». Ci danno la loro filiera.

PRESIDENTE. Sempre all'interno di FALSTAFF ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Assolutamente.

PRESIDENTE. Non c'è, quindi, solo la scheda del prodotto.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Assolutamente, no.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. No. C'è tutta la parte dell'informazione diretta impresa/Agenzia dogane, quella aperta a tutti i consumatori, quella dell'impresa aperta.

C'è poi l'evoluzione di FALSTAFF, una piccola nicchia a cui stiamo lavorando da un paio d'anni, che però sta trovando una buona accoglienza e un buon gradimento da parte di associazioni e imprese. Si chiama Glifitaly, da cui possiamo partire per poi andare ai processi.

Se il presidente lo consente, lascio che sia la dottoressa Alvaro a definire Glifitaly.

PRESIDENTE. Prego.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Si lo illustro molto rapidamente, anche perché, se avete necessità di approfondimento, sul portale dell'Agenzia, nella *slide*, trovate il *link* al video, che racconta la strutturazione del servizio.

È uno degli esempi di utilizzo dell'etichettatura per la tutela e la promozione del *made in Italy*. Siamo partiti dal principio che l'etichetta del prodotto può contenere un QR Code standard: standard perché, se la tutela deve essere offerta in ogni punto del mondo, non possiamo costringere i consumatori di ogni punto del mondo a utilizzare particolari specifiche, quindi *software free*. Anche il QR Code standard è generabile con *software open source*. In questo QR Code sono contenute poche informazioni, che rimandano al portale di FALSTAFF, per cui l'informazione poi data al consumatore non è quella contenuta nell'etichetta, ma quella presente sui nostri sistemi. È una sorta di certificazione dell'originalità delle informazioni contenute sull'etichetta data al consumatore.

Se il consumatore aderisce alle nostre richieste di informazione, può anche, nel caso in cui gli forniamo delle informazioni e ne deriva che il prodotto non è originale, fornircene di ulteriori sempre *via rete*: da lì possiamo tracciare un'ulteriore mappa delle possibilità di contraffazione.

Abbiamo alleato, così, anche i consumatori nella lotta alla contraffazione. Soprattutto, indirettamente riteniamo Glifitaly uno strumento ottimo per la promozione del *made in Italy*.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. E risolve, in parte, la questione dei siti « a specchio ».

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Assolutamente sì.

Nel nostro sistema avremo anche una tutela dell'originalità del sito.

È un po' più complesso di come ve l'ho descritto, a seconda della maturità dell'azienda che chiede tutela. Io le ho rappresentato la situazione in cui aderisce a FALSTAFF una piccola azienda che chiede di utilizzare anche lo strumento di Glifitaly.

PRESIDENTE. Che sarebbe, quindi, un'etichetta ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sarebbe un QR Code.

PRESIDENTE. Che deve essere applicato sui prodotti ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Diamo le specifiche per costruire il QR Code ed etichettare direttamente il prodotto nella catena di produzione. Se vogliamo scendere anche un po' in particolari su quello che stiamo facendo con alcune associazioni di categoria, in particolare dei prodotti alcolici e vitivinicoli, quelli maggiormente interessati dalla contraffazione e dalla tutela...

PRESIDENTE. L'utente, quindi...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. L'utente ha le specifiche: nel momento in cui imbottiglierà, inserirà il QR Code, tramite il quale il consumatore accede ai nostri sistemi.

Nel caso dei prodotti vitivinicoli, abbiamo un ulteriore compito che ci viene affidato dalle norme, ovvero di controllare la produzione: tutte le informazioni derivanti dall'esercizio dell'attività di controllo sulla produzione vengono poi *embedded*, inserite, in FALSTAFF, in modo che possiamo dire che quel prodotto confezionato, quella bottiglia, appartiene a un determinato lotto, che ha subito un certo controllo di produzione.

In alcuni casi — stiamo parlando, in particolare, di prodotti di nicchia — controlliamo anche la filiera di produzione, su delega del Mipaaf. Stiamo parlando del

genepi Piemonte e del genepi delle Alpi. In questo caso, possiamo dare anche certificazioni sul completo processo di produzione, e quindi sulla tutela, dalla materia prima alla lavorazione, all'imbottigliamento.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. In sostanza, l'idea era quella di un glifo a costo zero per l'impresa, che garantisse però anche il consumatore dal glifo a costo zero anche per il falsario che indirizzava su un sito finto, il sito a specchio. Il passaggio all'interno del nostro sito, per mettere in collegamento con le informazioni del sito dell'impresa, garantisce il consumatore. Che cosa vi si può trovare? Vi si può trovare, ad esempio, che una cantina senese ha distribuito del vino millesimato in Giappone. Un consumatore giapponese si chiede se sia veramente un Chianti senese: se legge il glifo, segue la bottiglia all'interno del nostro sito e poi in quello della cantina senese e va a cercarsi il millesimo dove è stato distribuito.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Questo è il servizio dato alle piccole aziende.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Se la cantina senese decide di dare la destinazione dei lotti proprio per garantire il consumatore, quest'ultimo sa che quel vino è finito effettivamente in Giappone.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Se, invece, il nostro interlocutore ha una grande azienda, siamo pronti a certificare le pagine *web* del suo portale, in modo da legare anche agli eventuali servizi di fidelizzazione questo servizio offerto al consumatore. In pratica, l'idea è di garantire l'originalità delle informazioni presenti sull'etichetta tramite un accesso diretto alle informazioni registrate da un ente certificatore, che ha titolo a farlo in quanto la possibilità di certificare deriva dalla regolamentazione comunitaria a cornice di FALSTAFF.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Come diceva la dottoressa Alvaro, stiamo lavorando — già in alcuni casi lo usiamo — al sistema per qualificare l'origine geografica del prodotto da tutelare. In quel caso, l'associazione, cioè i produttori di genepi piemontese, il Mipaaf e così via ci hanno detto di certificare la completa filiera di produzione del prodotto italiano, protetto territorialmente. Questo è uno degli sviluppi che stiamo portando avanti.

PRESIDENTE. Quanto è usato?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Troverete nella *slide* finale una differenza di colore tra i progetti operativi e quelli in sperimentazione. Questo è un progetto in sperimentazione operativa. I numeri dell'utilizzo non sono ancora maturi, perché, con le aziende, stiamo definendo i particolari operativi per inserire nel ciclo di produzione, per estrarre le informazioni procedurali di produzione relative nel caso in cui non sia l'Agenzia delle dogane a certificare il procedurale di prevenzione.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Prevediamo a breve, entro un paio di mesi, l'esplosione dell'utilizzo per un prodotto...

PRESIDENTE. Da parte dei produttori o degli utenti?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Degli utenti produttori.

PRESIDENTE. Non dei consumatori?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. I consumatori ancora non lo possono utilizzare.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Considerato che, a livello comunitario, non si può apporre alcuna indicazione rispetto al *made in* nazionale, l'idea dell'informazione,



del tracciamento sulla composizione, sul luogo da cui arriva il prodotto base, specie per i prodotti alimentari, oggi è fondamentale, o perlomeno sta crescendo l'interesse in modo vertiginoso. Credo che entro un paio di mesi, per come stanno andando avanti le cose, sicuramente avremo su un prodotto base italiano l'applicazione sulla certificazione della filiera, prodotto nazionale o non nazionale.

PRESIDENTE. Secondo voi, questo sarà un successo se usato da quanti consumatori?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Io partirei, presidente, se mi consente, da quante aziende aderiscono a Glifitaly. In genere, si crea su questo, sulla base della nostra esperienza, un effetto emulazione. Quando si verifica che un sistema funziona e che non crea delle perturbazioni nel ciclo aziendale, viene adottato dall'intera platea degli utenti aziende. Su questo poi servirà un lancio verso il consumatore, in modo che possa verificare, con strumenti adeguati alla rete, l'originalità dell'etichetta che gli viene presentata.

PRESIDENTE. L'obiettivo che vi ponete?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. L'obiettivo che ci poniamo è di far aderire sicuramente prima le aziende con cui abbiamo un rapporto diretto riguardo anche ai procedurali di produzione, perché possiamo offrire un servizio ad ampio raggio su tutte le informazioni che deteniamo, in virtù dei controlli che dobbiamo eseguire. Dopo questa prima fase, ci proponiamo di far aderire tutte le aziende che già aderiscono a FALSTAFF — questa è la condizione essenziale.

PRESIDENTE. Che sono quante?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Purtroppo, non in numero sufficiente alle potenzialità del prodotto.

PRESIDENTE. Ovvero?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Saranno un migliaio, *grosso modo*, quindi non commisurato alla...

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Ogni volta che iniziamo, abbiamo sempre il grande sogno e i piccoli passi davanti. Un migliaio di aziende sono quelle dei marchi forti, che cercano tutela, quelle più copiate, che hanno aderito a FALSTAFF per la questione contraffazione.

Un altro tipo di informazione è legato all'originalità della formazione, alla costruzione del prodotto e alla filiera di produzione, ma questo può interessare altre cose. Pensate, ad esempio, alla grande distribuzione: i primi due grandi distributori italiani (Coop, Conad) coprono il 30-40 per cento del mercato alimentare e tutti fanno contratti per produzioni proprie, a chilometri zero e così via: è evidente che la certificazione del prodotto alimentare, in un sistema di questo tipo, può avere una diffusione forte. In questo caso non ragioniamo più sull'impresa, se aderisca o meno; è un mercato che si può tagliare in trasversale seguendo l'interesse del singolo prodotto.

FEDERICO D'INCÀ. Non ho capito: avete già dei contatti con Conad e Coop su questo versante?

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Con diverse associazioni, sì. Tagliamo sul prodotto, non sulla grande distribuzione. Se aderisce il vino, è un'altra cosa, perché sono distribuiti in una certa area. Se l'olio entra in quel meccanismo...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Rappresentanti di catene della grande distribuzione partecipano al tavolo agroalimentare, a cui siamo presenti e abbiamo già illustrato più volte le potenzialità di Glifitaly e di FALSTAFF, ma c'è sempre una resistenza all'innova-

zione da parte delle aziende, nostro principale problema. È uno dei motivi per cui cerchiamo di far utilizzare i servizi digitali anche integrandoli tra loro, in modo da creare il minimo della perturbazione nell'utente finale e il massimo del risultato. Glifitaly è un servizio offerto al consumatore per avere un nuovo alleato alla lotta alla contraffazione dei prodotti non sicuri o non originali nell'ambito del sistema di controllo, ma prende le informazioni anche da FALSTAFF, quindi è un continuo riuso del patrimonio informativo di cui siamo in possesso.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'agenzia delle dogane e dei monopoli*. Dovete, però, pensare a questo: FASLTAFF è costruito per tutela dei marchi e delle grandi imprese, quindi anche a tutela del consumatore, ma è la « derivata seconda ».

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Indirettamente.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'agenzia delle dogane e dei monopoli*. Se puntiamo sui prodotti alimentari, è perché il settore agricolo non delocalizza, quindi si vive meno la controversia che esiste in altri settori, dove c'è chi ha delocalizzato e chi no, chi vuole più esplicitamente la dichiarazione sulla filiera di produzione del prodotto e chi no. Nel settore agroalimentare la tutela dell'originalità e del consumatore è molto più integrata, e quindi riteniamo che questo programma possa avere un percorso di diffusione più rapido inizialmente verso questi prodotti.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Glifitaly è stato anche esaminato con attenzione dall'Ufficio dell'Unione europea per la protezione dei diritti di proprietà intellettuale, che ha sede ad Alicante. Abbiamo organizzato dei seminari e delle presentazioni in comune per integrare i nostri sistemi. Sono molto interessati al riuso in ambito unionale del sistema Glifitaly, un po' quello che è accaduto con FALSTAFF. Visto che abbiamo un

vantaggio competitivo, vorremmo farlo utilizzare prima alle nostre imprese.

PRESIDENTE. Non metto in dubbio la qualità del progetto. La mia domanda era tesa a capire quale fosse l'impatto. Il rischio è che si costruisca un sistema informativo per ottenere un certo risultato, che, però, ha bisogno di una diffusione, di una conoscenza piuttosto vasta e dopo, in realtà, non viene usato. Rimane un bell'esperimento, che però non ha impatto reale se non c'è, contestualmente, una strategia per far sì che venga diffuso. Uno degli errori che abbiamo visto verificarsi spesso nei progetti di digitalizzazione è quello di focalizzarsi sulla realizzazione del sistema e non sul risultato finale, che è l'uso del sistema. Un esempio per tutti, credo, più indicativo è l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente. Ci hanno detto che era finita, che il progetto era concluso, quando invece un solo comune era pronto. Adesso i comuni sono tre, ma quando ce l'hanno detto era uno solo. La mia domanda è proprio relativa a questo problema.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'agenzia delle dogane e dei monopoli*. Tenete conto, però, di questo: in FALSTAFF c'era l'obbligo di tutela dei prodotti aziendali, un obbligo comunitario. All'epoca, quindi, nel 2003, quando lo abbiamo realizzato, o lo tenevamo su carta o inventavamo un sistema. A quel punto, l'abbiamo creato e aperto ai consumatori. Le informazioni si diffondono. Questo, di fatto, ci è costato zero. È autoprodotta.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Oltretutto, è molto sponsorizzato dalle aziende, che lo vedono anche come un passo per la dematerializzazione dei contrassegni.

Nel ciclo aziendale, delle aziende che producono prodotti vitivinicoli, l'apposizione del contrassegno con la colla e la targhetta è estremamente costosa; oltre a essere costosa, ovviamente, anche per le amministrazioni, che, a fronte di questo sistema, devono tenere dei registri a rigo-

roso rendiconto e controllare il numero dei contrassegni rispetto al numero delle bottiglie prodotte.

È chiaro che, quando progettiamo un sistema, non cerchiamo mai di risolvere un solo problema, ma una classe di problemi, partendo dalle esigenze del mondo del *business*. Dal nostro continuo dialogo con le imprese, sappiamo che questo per loro sarebbe un grande valore aggiunto. Abbiniamo alle nostre caratteristiche il nostro *core business* – dobbiamo controllare che esca da quel determinato impianto un certo numero di bottiglie e solo quello – e, sulla base di questo ragionamento, abbiniamo dei servizi aggiuntivi.

Non vediamo un pericolo nell'aver investito risorse in un progetto che poi non viene utilizzato, in quanto non abbiamo realizzato grandi cose. Abbiamo solo progettato un'idea e stiamo condividendo con le imprese il percorso per poterla integrare nei loro sistemi. È un po' la logica che ci chiedeva l'altra volta, su come abbiamo ragionato per dare dei servizi innovativi alle aziende e poi farglieli utilizzare. Dei progetti di innovazione abbiamo un po' riassunto in questa *slide*, cercando di dare i messaggi per noi fondamentali. Il messaggio fondamentale è che includiamo gli *stakeholder* nel processo decisionale, cioè non proponiamo nessuna innovazione, neanche quelle che ci verrebbero imposte a livello comunitario, senza aver condiviso con la platea dei nostri utenti sia la strategia sia i piani operativi.

PRESIDENTE. Ho una curiosità su questo: lo fate perché ritenete che sia corretto, che sia il modo giusto, o lo fate all'interno del ciclo delle *performance* in ottemperanza alle direttive CIVIT?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Tutte e due le cose.

PRESIDENTE. Bene, grazie. Finalmente, qualcuno le ha lette.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Trova, nel primo

*box*, che i nostri progetti di innovazione sono obiettivi strategici dell'Agenzia. Gli indicatori di *performance* sono integrati nei nostri piani strategici e vengono distribuiti a tutta la nostra dirigenza.

La principale difficoltà che abbiamo incontrato è stata di diffondere la cultura del *project management* all'interno dell'Agenzia. Su questo abbiamo investito moltissimo.

PRESIDENTE. Avete, quindi, strutturato il rapporto con i portatori di interesse in fase sia di progettazione sia di rendicontazione.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. È nella descrizione molto rapida che trovate qui, con un *link* del tavolo *e-customs*, dedicato al settore dogane, e del tavolo digitalizzazione e accise.

Relativamente alla platea degli operatori, abbiamo pensato a un'ulteriore evoluzione della strutturazione della consultazione dei portatori di interesse, avendo poi basato la raccolta delle informazioni anche con delle *task force* costituite a livello territoriale. Abbiamo una platea costituita fondamentalmente da piccole aziende e l'associazione, non particolarmente illuminata, non riesce ad arrivarci a livello capillare, quindi lo facciamo fare ai nostri uffici. Abbiamo costituito delle *task force* di innovazione.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. La platea è costituita da circa 500 mila aziende che fanno *import-export* e da circa 80 mila tra distillatori, tutto il mondo del petrolio...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Raffinerie e così via, come i piccolissimi, che hanno un rapporto con la dogana un po' meno intenso o meno frequente. Credo che il nostro più grande investimento sia aver portato all'interno dell'Agenzia la cultura del *project management*.

Tra l'altro, coinvolgiamo tutte le strutture di *business* nell'impostazione dei pro-

getti e nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia. Su questo abbiamo anche realizzato un'applicazione in proprio, senza partner tecnologico, direttamente con le risorse della direzione tecnologica dell'innovazione, per il governo proceduralizzato dei progetti, una sorta di applicazione *web* che condivide ogni fase di gestione del progetto attraverso ruoli e responsabilità di tutti i partecipanti.

Si può vedere lo stato di avanzamento lavori, lo stato di avanzamento costi e così via. Ovviamente, è legata alle esigenze di monitoraggio dei progetti, anche di grande rilievo. Con questa stessa applicazione, infatti, monitoriamo il contratto con Sogei, quindi il piano tecnico annuale.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. È un cruscotto di controllo profilato da responsabilità.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. È proprio come un cruscotto di condivisione.

PRESIDENTE. Sviluppato internamente.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sì, e riusabile da tutte le amministrazioni.

PRESIDENTE. Quante amministrazioni lo hanno riusato?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Hanno provato a riusarlo due amministrazioni, ma su questo c'è un lavoro dietro, che non è solo quello del riuso e dell'eventuale customizzazione dell'applicazione. Il lavoro è di strutturare l'organizzazione per progetti. A volte, si sono scontrati con questo problema.

Ho portato — magari ve le invio in formato elettronico — le linee guida per la gestione dei progetti. È su questa base, cioè sull'aver proceduralizzato ogni fase, come vedrà all'interno di queste linee guida, che individuiamo il responsabile del progetto, come si gestiscono le criticità con un PMO

(*Project Management Office*), come si sale di livello. Abbiamo la completa tracciabilità di chi fa cosa per il progetto e, soprattutto, un controllo della situazione, di come sta andando il progetto, se è necessaria una revisione degli obiettivi, dei risultati.

PRESIDENTE. Questo per quanto riguarda i progetti ICT.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Certo.

PRESIDENTE. E per altri progetti?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Fondamentalmente, sono tutti a contenuto ICT. Abbiamo strutturato questo per i progetti a contenuto ICT, quindi non c'è quasi nessun contenuto non ICT nel nostro *core business*.

PRESIDENTE. Qualunque progetto dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli ha a che fare con l'ICT?

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Sì, parte da lì.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Addirittura, possiamo dire che vale anche il processo di pianificazione, che parte dal piano tecnico. Intorno a quello poi si costruisce, perché cerchiamo di stimolare anche le altre...

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Parte da lì avendo una cognizione precisa. Tutti i soggetti che operano cercano una rendita di posizione. Questo è vero per il mondo del mercato, ma è vero anche per il non mercato. Rendita di posizione significa, ad esempio che conosco più avvocati lobbisti che ricercatori universitari, ma questo è il nostro lavoro, è anche il lavoro del politico. È normale. Si cerca sempre una soluzione di vantaggio per la propria impresa, e quindi si chiede una norma, una facilitazione, una semplificazione, qualsiasi cosa che dia un

vantaggio nel mercato rispetto ai concorrenti. Le amministrazioni fanno esattamente la stessa cosa. È questo il grande difetto, il fatto di voler mantenere la propria competenza anche a costo di non parlare con i propri utenti. L'idea è stata proprio questa: ribaltiamo tutto, non cerchiamo la rendita di posizione e mettiamoci in rivoluzione permanente, per cercare di stare dietro ai tempi. Ci siamo resi conto che lo sviluppo del diritto locale rispetto allo sviluppo dell'interdipendenza economica globale è una forbice che si apre in modo vertiginoso, e quindi abbiamo detto di partire dall'altro mondo, da quello della pianificazione ICT, e poi vedere come strutturare l'amministrazione, che deve essere in evoluzione continua.

Le rendite di posizione che cercano altre amministrazioni — lo abbiamo visto nello sportello unico doganale, lo vedremo nello sportello unico dei controlli — per cui ognuna si arrocca e cerca la norma che la rende più potente, senza pensare alle necessità dell'altra parte, che è il mercato, sono anche all'interno, nelle piccole direzioni, nelle singole direzioni. Anche lì si deve stravolgere tutto, spiegare che dobbiamo andare al passo coi tempi, cambiare l'idea, la mentalità, il modo di gestire le direzioni, le competenze delle direzioni, che devono essere in evoluzione continua. Il mondo cambia in modo più veloce. Queste regole formali, la burocrazia e così via, sono molto più lente, come sono più lente le norme rispetto all'evoluzione tecnologica. Non dico che stiamo al passo, ma sicuramente, a livello comunitario, siamo avanti, tanto che facciamo da apripista ovunque. FALSTAFF diventa COPIS, siamo apripista su tutti i progetti. Tutti i progetti che cominciamo a sperimentare vengono premiati.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Si può citare anche il sistema di qualità dei laboratori chimici.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Glifitaly ha già intrapreso quel percorso, i labora-

tori chimici lo stesso, siamo la prima rete dei laboratori chimici certificata a livello europeo; la rete, non il singolo.

Alla fine, cerchiamo di fare questo, e mi sembra che sia una rivoluzione del pensiero. Nel nostro piccolo, l'abbiamo costruita. Si devono avere, però, due principi solidi. Il diritto locale — intendo anche quello comunitario, come abbiamo visto col nuovo codice doganale, che doveva fare *e-customs* l'anno scorso e lo farà forse nel 2022; per locale, quindi, intendo anche quello comunitario — rispetto a come si è evoluta l'interdipendenza economica, la globalizzazione, non ce la fa. Oggi non si sa neanche quale sia la dimensione territoriale e chi debba dare delle regole. Chi è che, oggi, stabilisce le regole sull'interdipendenza globale dell'economia? Ci sono problemi di altri tipo. È come se chiedessi a che punto è la sovranità monetaria di un Paese e qualcuno rispondesse: « Stamattina, ho 170 valute virtuali tra cui scegliere ». Non so dove sia la sovranità monetaria.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Non c'è.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Esistono problemi così. Si può far finta di niente, ma esistono. C'è un mondo che sta viaggiando per conto suo. Non esiste nessun Paese che abbia dettato regole. Serviranno regole? Sì, perché il mercato da solo degenera, e sappiamo che il mercato senza regole non ha anticorpi per ristrutturarsi e costruisce biforcazioni, cioè bolle speculative, la finanza atipica ha costruito i derivati, con effetti devastanti di ritorno sull'economia reale. Il mercato ha bisogno di regole, dello Stato, o di qualcosa di più grande oggi, ma dobbiamo muoverci nel nostro piccolo avendo un quadro di riferimento. Il nostro quadro, per fortuna, stando alle Dogane, ha un orizzonte più ampio delle altre amministrazioni: da dove siamo collocati siamo costretti a guardar fuori, perché le nostre imprese entrano ed escono guardando fuori. È come il portiere di un palazzo che vede chi entra e chi esce e ormai conosce tutti,

le abitudini e come cambiano. Se ci si parla, si sa come le imprese si stanno evolvendo. Il vantaggio che abbiamo avuto è stato enorme sotto quest'aspetto, un vantaggio di modernità. Ci siamo tenuti giovani. In questo ci siamo detti che potevamo aiutarli. Ci abbiamo provato e ci proviamo con questo sistema, ma anche ai nostri portieri di turno dobbiamo dare delle indicazioni, e sono queste.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Adesso, per esempio, stiamo molto approfondendo la tecnologia *blockchain*. Abbiamo seminato un dubbio a un convegno in cui molte aziende evolute stavano raccontando i loro progetti per l'integrazione della tecnologia *blockchain* nei loro sistemi. Diciamo che siamo partiti in modo inverso, perché stiamo studiando la tecnologia *blockchain* per seguire altri fenomeni di natura fraudolenta. Abbiamo fatto notare loro che si doveva ragionare insieme sull'utilizzo della tecnologia *blockchain*. Se un'azienda si struttura utilizzando questi sistemi, ma l'ente regolatore non è pronto a controllare utilizzando gli stessi sistemi, si creano dei costi, o perlomeno non c'è un ritorno dell'investimento per quello che riguarda gli adempimenti che devono rendere nei confronti delle pubbliche amministrazioni.

La nostra filosofia è osservare come il mondo cambia, cercare di indirizzare gli interventi e le innovazioni aziendali verso un modello comune in cui la pubblica amministrazione non stabilisce dei patti leonini basati sull'adempimento, ma cerca di portare le aziende verso un percorso di innovazione. In Italia, questo è ancor più vero per la presenza di piccole imprese, di cui conosciamo anche lo stato di digitalizzazione. Si tratta di favorire proprio l'investimento in innovazione, ma mettendoci sempre al *top*, in modo da avere la possibilità di controllare non invasivamente e fare in modo che il nostro controllo addirittura sia un valore aggiunto per l'azienda.

Quanto alla domanda che mi ha rivolto, su come stabiliamo i nostri obiettivi di *performance*, un esempio sintetico è quello dell'adozione del fascicolo elettronico, quest'anno obiettivo di *performance* dei nostri

uffici territoriali, così come quello della riduzione del tempo di questo cambiamento. I nostri KPI (*Key Performance Indicator*), appunto di raggiungimento degli indicatori di *performance* sono obiettivi delle nostre strutture centrali e territoriali.

Quanto alle lezioni che abbiamo imparato dalla digitalizzazione, uno dei costi che spesso dobbiamo sopportare come pubblica amministrazione è trovare norme che ci imbrigliano, che stabiliscono un quadro operativo magnifico dal punto di vista strategico, ma che poi non sono praticabili. Normalmente, quando proponiamo delle nuove azioni, proponiamo una norma di carattere strategico che dica quello che si deve fare, l'obiettivo che si deve raggiungere, ma disegniamo le disposizioni attuative a mano a mano che sviluppiamo, insieme agli utenti, il sistema digitale a supporto.

Abbiamo fatto poi un altro sforzo che ci costa parecchio: ogni disposizione che emaniamo, istruzioni procedurali o operative — ormai, parlare di istruzioni che non prevedano istruzioni operative sul sistema è abbastanza infrequente nel nostro ambito —, è un provvedimento ricognitivo, nel senso che ogni volta l'ultimo provvedimento è l'unico che si deve osservare. Risparmiamo ai nostri utenti almeno quest'aspetto del ritorno continuo al « visto », al « riguarda ». Questo riduce di molto il costo dell'incertezza negli utenti. Si fa sapere loro esattamente che cosa devono fare in quel momento, senza che ricorranò alla ricostruzione della norma.

Trovate qui che le disposizioni attuative sono condivise con gli utenti. Noi procediamo prima al disegno dei processi e poi alle norme, per dar corpo, per realizzare questi processi. Su questo non abbiamo, quindi, i ritorni, le esternalità negative derivanti da disposizioni attuative diramate che spesso non trovano pratica applicazione.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. La materia è molto tecnica, non si comprende, dobbiamo ricostruire tutto.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Facciamo un esercizio di comunicazione enorme su questo.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Dico sempre che, altrimenti, la scuola dell'obbligo avrebbe dovuto comprendere la laurea in giurisprudenza. Siccome si ferma un po' prima, si cerchi di scrivere circolari comprensibili.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Per ogni progetto individuato, parallelamente allo sviluppo dei sistemi a supporto, le modifiche organizzative — è evidente che per un nuovo progetto, se si elimina un adempimento cartaceo, si deve ripensare a come organizzare l'ufficio — le azioni di formazione, che eroghiamo anche con un sistema *e-learning* proprietario, nel senso che lo abbiamo sviluppato insieme al sistema, quindi è *embedded* nel sistema con azioni di formazione sempre attraverso il sistema *e-learning*, *b-learning* o seminari, rivolti anche all'utenza esterna, con l'utilizzo appunto di questa strutturazione delle *task force* a livello centrale e territoriale. Dobbiamo, infatti, poi diffondere capillarmente le conoscenze.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. La cosa più difficile è addestrare tutti gli uffici e farli comportare allo stesso modo. Questa è la grande scommessa.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Esatto, e su questo abbiamo investito. Questo è un investimento che, se dovessimo dare un suggerimento, consiglieremmo per tutte le amministrazioni. Ci siamo trovati molto in difficoltà quando abbiamo realizzato lo sportello unico, nel colloquio con le altre amministrazioni. Abbiamo investito in un ambiente per la validazione e l'addestramento degli utenti, interni ed esterni.

Abbiamo un *coupled system*, un sistema raddoppiato: mettiamo a disposizione di tutti gli utenti, di tutta la platea dei nostri

utenti, sia le nuove applicazioni, quelle in sperimentazione, sia le applicazioni che offriamo, ma a cui loro non hanno ancora aderito. Se il nostro è il paradigma *full digital*, dobbiamo anche dar loro modo di verificare come integrare i loro sistemi con il nostro.

Avete visto che il nostro sistema è molto integrale, molto complesso, tratta un insieme di dati e funziona solo in tempo reale, quindi non possiamo fare lo *switch off* o lo *switch on* senza essere certi che tutto funzioni. Che cosa facciamo? Diamo ai nostri utenti la possibilità di verificare sul sistema di addestramento la loro prontezza. Verifichiamo anche noi se il nostro sistema funziona. Con lo sportello unico questo era ancora più vero, perché si doveva verificare se anche quello che l'altra amministrazione aveva fatto funzionava. Spesso, abbiamo dovuto supplire alla mancanza di un sistema di validazione e addestramento nelle altre amministrazioni.

Se ci si muove verso la completa digitalizzazione, un investimento di questo tipo è assolutamente indispensabile. L'abbiamo costruito nel momento in cui abbiamo reingegnerizzato completamente il nostro sistema — stiamo parlando di molti anni fa — proprio perché avevamo un sistema in tempo reale che doveva garantire l'assoluta continuità fornendo servizi pubblici essenziali agli utenti, e quindi dovevamo essere certi che, nel momento in cui il nuovo sistema entrava in funzione non ci fossero problemi. Anche con il nuovo codice doganale e a ogni innovazione non subiamo mai il problema del *click day*.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Non c'è mai un porto fermo.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Per noi, il *click day* è stato già verificato e fa parte delle linee guida del progetto: non viene messa in produzione un'applicazione che non sia stata condivisa con l'utenza esterna, sul sistema di validazione, ma anche con l'utenza interna. Siamo certi, quindi, che nel momento in cui avviene lo *switch*, tutti

sanno che cosa devono fare, e quindi controlliamo anche il ritorno di quello che abbiamo investito già sul sistema.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Se il nuovo sistema non gira, si ferma il porto di Genova.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Con tutti i prefeetti che, il giorno dopo, ci scrivono. Anche per colpe non nostre. Inoltre, lo sviluppo è sempre a spirale. Per abbattere i rischi del progetto, l'applicazione si sviluppa a spirale.

PRESIDENTE. Tutto questo è presente nelle vostre linee guida, che avete sviluppato internamente e avete condiviso con altre amministrazioni, che le utilizzano o... ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. No.

PRESIDENTE. Non conoscete il motivo ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Il motivo è che bisogna cambiare filosofia e organizzazione, e avere la condivisione degli obiettivi di digitalizzazione negli obiettivi strategici delle varie direzioni. Le direzioni dell'innovazione sono spesso a supporto, ma non sono nel *core business*; dalla nostra conoscenza, di oramai molti anni, derivante dal dialogare con diciotto amministrazioni per via dello sportello unico, crediamo che la chiave della crescita, della vera innovazione, sia nel paradigma *once*, nel mettere al centro il mondo del *business*. La legislazione, oggi, sia nazionale sia comunitaria, è verticale: ognuno si costruisce il suo adempimento senza calcolare la ricaduta sul mondo del *business*, richiedendogli la stessa informazione con etichette diverse. È provato.

FEDERICO D'INCÀ. Vale anche per le altre amministrazioni. Credo che ognuna

crei la sua modalità, oltre al proprio modello di *business*.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Assolutamente, sì.

Nelle linee guida che abbiamo tracciato per lo sportello unico doganale, abbiamo disegnato questo processo. Abbiamo detto: adesso vediamo qual è l'adempimento dell'impresa, qual è il nostro e facciamo un *matching* delle informazioni, in modo da chiedere le informazioni una sola volta. Il grande risparmio è nell'utilizzare questo complesso delle informazioni – in fondo, le pubbliche amministrazioni sono tutte enti regolatori – con un'analisi del rischio comune, in modo da eseguire un solo controllo di grande efficacia, perché prende a bordo tutti gli elementi di rischio in possesso di ciascuna amministrazione. Da un punto di vista del risparmio, sull'azienda e sulle amministrazioni il risultato è enorme, perché il controllo è unico – anche da un punto di vista di anticorruzione, un controllo unico è sicuramente più tracciabile di uno fatto da un singolo ente –, oltretutto, è di grande efficacia, perché non si devono controllare più informazioni che arrivano da più canali. Si fa un'analisi del rischio comune. Ci siamo riusciti in modo abbastanza rudimentale.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Ripeto, normalmente c'è la ricerca della rendita di posizione, un ragionamento sempre verticale. Si percepisce subito che il gioco è costruire l'arsenale di banche dati a disposizione. Normalmente, ci si chiede a cosa servano le banche dati. L'informazione è un bene che non costa nulla, non si consuma, possiamo farla girare, ma non è facile. Sta tutto in ciò il gioco. C'è il grande fraintendimento per cui, se a chi ha digitalizzato e possiede 500 banche dati chiediamo se possiamo leggerle, dice di no perché le considera un pezzo della sua rendita di posizione.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. È faticosissimo.



GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. Bisogna scardinare principi enormi.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Lo sportello unico ne è un esempio. Sul portale trovate la struttura organizzativa che abbiamo dato, ma anche le regole per sviluppare lo sportello unico, che si basano su questo semplice concetto: si fa l'analisi della situazione esistente, mettendo al centro il processo di *business*, si fa il *matching* delle informazioni fornite a un ente o all'altro, si razionalizza in un solo adempimento, poi si stabilisce come si deve lavorare per condividere le informazioni relative al rischio, in modo da ottenere un solo controllo.

Purtroppo, siamo ancora indietro con lo sportello unico, per i problemi che dicevamo prima, di cambio di mentalità. Soprattutto, diffido da tutti i disegni che rappresentano un nuovo sviluppo con un'amministrazione al centro. I nostri schemi partono sempre così: al centro c'è l'utente e le amministrazioni stanno intorno.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. Si ragiona non a legislazione vigente. Si deve ragionare sull'assetto esterno, poi si capisce se la legislazione vigente vale o se va modificata dopo la pianificazione del processo.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Nei nostri progetti questo è proprio considerato un *must*. Si individuano le eventuali modifiche normative da apportare, dall'analisi della situazione esistente disegniamo il processo ideale, all'interno del quale stabiliamo i vari *to run*, legati anche al quadro normativo. Si può fare un primo *to run* perché si devono cambiare le norme, e a mano a mano si avanza verso il processo ideale. È la metodologia che abbiamo imposto all'interno dello sportello unico anche alle altre amministrazioni, con molta fatica.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. Se si sta

elaborando un progetto, non ci si può fermare dicendo: ma la norma dice questo.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Si cambia.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. Dove si dovrebbe arrivare? La norma si cambia. Le norme si cambiano. Se si ragiona a legislazione vigente, si sta immobili.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Qui ho rappresentato, se avete voglia di approfondire tale aspetto una sintesi molto rapida di tutti i servizi che offriamo, per darvi un'idea. Qui ci sono i fattori critici di successo. Alla fine, questi sono rappresentati per categorie e per piattaforme. Se avete domande, sono a vostra disposizione.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. Glifitaly ha il filmato nel sito.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Anche su OTELLO, il nostro ultimo progetto per favorire la fluidità delle operazioni in porti e aeroporti, tutti i punti d'uscita, e l'acquisto di prodotti italiani.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. OTELLO serve per i turisti che fanno spese in Italia. Il *tax refund*...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Il rimborso IVA ai viaggiatori non residenti.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*. Lo abbiamo messo in funzione l'anno scorso.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Lo abbiamo messo in funzione per l'Expo, addirittura a Malpensa, per evitare che si creassero degli assembramenti, come a volte accadeva nei

viaggi di ritorno. C'è un filmato anche su questo.

Abbiamo anche condiviso un percorso per legare OTELLO alla fatturazione elettronica, B2C questa volta, una fatturazione elettronica particolare verso l'utente. L'idea è sempre la stessa: ci facciamo arrivare le informazioni in anticipo, facciamo un'analisi del rischio e, quando il viaggiatore si presenta in un aeroporto, deve ottenere il visto sulla fattura perché dobbiamo certificare che ha acquistato quella merce per portarla via con sé.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Gli viene rimborsata l'IVA pagata.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Questo prima avveniva con timbri, carte, fatture e così via. Adesso, se il punto vendita, l'esercente, è associato a una società di *tax refund* — ovviamente, le abbiamo consultate, abbiamo condiviso con loro il progetto — sono loro a trasmetterci l'informazione relativa alla fattura emessa. Quando l'utente si presenterà in aeroporto, quindi, faremo l'analisi del rischio e, se il canale è verde, lui otterrà direttamente il rimborso dalla società di *tax refund*. Il prossimo passo sarà passare direttamente per la fatturazione elettronica, in modo che anche gli esercenti non legati a società lo possano fare.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Se a via Monte Napoleone compro una borsa...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. O anche nei grandi centri di distribuzione, quello che sarà, gli esercenti inviano questo insieme di informazioni, noi facciamo l'analisi del rischio in anticipo e, quando si presenterà in aeroporto, non abbiamo che da verificare.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. O rimborsiamo o diciamo che vogliamo vedere la merce in uscita. È comprata in Italia, ma sta tornando, ad esempio, negli Stati Uniti.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Dal punto di vista della lotta alla frode, l'aver digitalizzato i *tax refund* ci ha fatto scoprire un mondo di « spalloni ».

PRESIDENTE. Un mondo di ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Gli « spalloni » del *tax refund*. Ci sono persone che si presentano in aeroporto e fanno finta di utilizzare il *tax refund*: siccome non pagano l'IVA su prodotti di grande valore, se li riportano sul territorio.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Quando metti in piedi un sistema...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Quando metti un sistema di questo genere, scopri subito questi fenomeni. Comunque, un'illustrazione più elegante della mia è presente sul sito, sul portale dell'Agenzia.

PRESIDENTE. Compreso quest'aspetto, degli « spalloni » ?

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Questo no.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Ci stiamo lavorando.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Se hanno voglia di vederlo in diretta, basta...

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Basta che veniate in visita...

PRESIDENTE. Avete delle indicazioni che dicono che... ?

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Si è sicuramente abbattuto il livello delle frodi.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sì, molto.

PRESIDENTE. Avendo digitalizzato quel processo.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sì. Notiamo che dobbiamo...

PRESIDENTE. I controlli in analogico, quindi, non erano sufficienti.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. I controlli cartacei si presentavano con questa fattura, la Dogana doveva mettere il famoso bollo Conalbi...

PRESIDENTE. Era, quindi, pieno di falsi.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sì.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Immaginate le file, tutto di corsa.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Era pieno di inefficienze, perché l'aeroporto non riusciva a smaltire le file, e quindi, a volte, si aveva anche una cattiva immagine dell'Italia negli aeroporti internazionali, ma dietro c'era anche un modo di frodi. Abbiamo notato che, essendo adesso operativo in due aeroporti, i più grandi...

PRESIDENTE. Si sono spostati negli aeroporti minori.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Sì.

Stiamo facendo in modo che venga esteso molto rapidamente anche agli altri. Comunque, abbiamo dato lo stesso l'allerta ai nostri. Anche se continuano a operare su carta, controlleranno, in modo certo più costoso che con il sistema digitalizzato.

PRESIDENTE. In questo momento, basterebbe controllare chi di solito viaggiava da un aeroporto frequentemente...

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Certo. Sono state già mandate le liste.

PRESIDENTE. ...e adesso, invece, viaggia frequentemente da altri aeroporti.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Abbiamo già mandato le liste soggettive.

PRESIDENTE. Ho capito.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Lo abbiamo già fatto.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Loro si svegliano un'ora prima di noi e fanno le frodi.

PRESIDENTE. Ho capito.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Non so che cosa vi interessi in particolare, ad esempio i pagamenti elettronici. Siamo a disposizione.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Siete invitati a una visita in Agenzia.

PRESIDENTE. Molto volentieri.

TERESA ALVARO, *direttore centrale tecnologie per l'innovazione*. Potrete vedere queste cose in diretta. Dalla sala operativa potrete vedere in diretta che cosa accade. Abbiamo i *dashboard* della catena logistica, dei porti, dei corridoi doganali.

PRESIDENTE. Organizzeremo una missione per venire a visitarvi.

Io avrei altre domande, ma passerei alla seduta riservata. Propongo, quindi, che l'audizione prosegua in seduta segreta.

*(La Commissione concorda — I lavori proseguono in seduta segreta, indi riprendono in seduta pubblica).*

PRESIDENTE. Chiedo al dottor Peleggi se abbia documentazione in formato digitale da consegnare alla Commissione e quale regime di pubblicità questa debba avere, se pubblica riservata o segreta.

GIUSEPPE PELEGGI, *direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*. Le linee

guida e le *slide*, che vi lasciamo, in regime di pubblicazione libera.

PRESIDENTE. Sta bene. Ringrazio il dottor Giuseppe Peleggi e la dottoressa Teresa Alvaro e dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta termina alle 11.**

---

---

*Licenziato per la stampa  
il 30 giugno 2017*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO



\*17STC0023830\*