

MOTIVAZIONI, BENEFICI E MANTENIMENTO DELLO STATUS DI OPERATORE ECONOMICO AUTORIZZATO

1° Survey «AEO» | Gennaio 2023

CHI SIAMO: PROTIVITI & ICC ITALIA

UNA COLLABORAZIONE FINALIZZATA A RAFFORZARE LA CONOSCENZA IN AMBITO COMPLIANCE DOGANALE

Protiviti è un Gruppo multinazionale di **consulenza direzionale**, specializzato nel creare valore attraverso la capacità di analizzare e gestire il rischio.

Siamo leader nell'analisi e progettazione di modelli di **Governance**, **Organizzazione** e **Controllo**; i nostri professionisti assistono i Clienti nel migliorare i processi decisionali, l'organizzazione, i sistemi per accrescere le opportunità di successo. Il nostro obiettivo è la diffusione di una cultura aziendale finalizzata ad allineare i processi, i sistemi informativi e l'organizzazione alle migliori prassi internazionali.

La nostra missione è quella di lavorare in team con i Clienti per **proteggere e aumentare il valore aziendale**, identificando, anticipando e risolvendo le **criticità** del business. Essere **innovativi** e all'avanguardia sui temi legati al nostro core business, al fine di assumere un ruolo di rilievo nella diffusione della cultura della **Governance** e del miglioramento organizzativo e operativo.

protiviti®



ICC Italia è il *National Committee*, con sede a Roma, della **International Chamber of Commerce – ICC**, la più grande organizzazione mondiale delle imprese. ICC Italia è la porta di accesso per imprese, professionisti, rappresentanti delle istituzioni e della ricerca alla rete globale di ICC, che rappresenta e collega circa 45 milioni di imprese in oltre 100 Paesi.

La missione di ICC è quella di promuovere un sistema aperto di commercio e investimenti internazionali, una gestione aziendale responsabile e un approccio globale alla regolamentazione supportando professionisti e imprese italiane di ogni settore e dimensione nell'affrontare le sfide e cogliere le opportunità offerte dalla globalizzazione.

ICC è leader nell'elaborazione e codificazione di **standard** globalmente riconosciuti e utilizzati. A ciò si affiancano svariati progetti su altri temi essenziali per facilitare il commercio internazionale, inerenti a **dogane, tributi, concorrenza, proprietà intellettuale, marketing, ambiente, energia, responsabilità sociale d'impresa, anti-corrruzione, digitalizzazione e agri-food**.

CONTENUTI

1

Premessa

2

Executive Summary

3

Dettaglio dei risultati

4

Contatti

PREMESSA

PREMESSA

CONTESTO DI RIFERIMENTO



AEO

Lo status di “Operatore Economico Autorizzato”

Lo sviluppo della **competitività** nel **commercio internazionale** costituisce un tema di grande attualità, anche in considerazione delle ripercussioni che il Covid ha avuto sull'economia delle imprese. In questo quadro di riferimento, l'ottenimento dello status di **Operatore Economico Autorizzato** può risultare **vantaggioso** per il business delle società, in quanto agevola l'attività e gli scambi economici, soprattutto a livello **internazionale**.

L'ottenimento di tale autorizzazione contribuisce al progressivo **rafforzamento** del **sistema di controllo interno** della società a presidio dei rischi doganali e fiscali, ambiti di compliance verso i quali il legislatore si dimostra sempre più sensibile; si fa qui riferimento - tra le altre - alla recente introduzione del reato di **contrabbando** e dei reati **tributari** nel novero dei reati rilevanti ai sensi del D.Lgs. **231/01**.

In tale contesto, ottenere lo status di **AEO** presuppone l'analisi critica dei presidi posti in essere dalle società per la gestione del rischio doganale e porta ad avviare riflessioni preliminari sulla **gestione** - in via integrata e a 360° - del **rischio fiscale** (c.d. «Tax Control Framework»).



AEO

La survey

Nell'ambito della collaborazione tra **Protiviti** e **ICC Italia**, iniziata nel **2021**, è stata lanciata la prima «**Survey AEO**», avente come focus di **approfondimento** lo status di “Operatore Economico Autorizzato” in termini di **diffusione** attuale e **interesse** prospettico.

L'Osservatorio si propone di monitorare:

- il **grado di interesse** e livello di diffusione rispetto allo status di AEO presso le principali società italiane;
- la **governance**, i benefici e il livello di integrazione con gli altri sistemi di compliance.

Un'anteprima parziale dei risultati è stata divulgata in occasione dell'evento pubblico svoltosi nel mese di **Ottobre 2022**.

EXECUTIVE SUMMARY

EXECUTIVE SUMMARY

Interesse

Grande interesse verso l'autorizzazione: il **94%** dei rispondenti ha adottato, sta adottando o intende adottare lo **status «AEO»** e oltre il **90%** è consapevole che l'ottenimento di un'**autorizzazione doganale** acquisirà sempre più **importanza** all'interno del commercio internazionale.

Benefici

Tra le principali motivazioni a richiedere l'autorizzazione si rilevano **vantaggi reputazionali** (100%), quali la riconoscibilità come soggetto virtuoso da parte del mercato, **relazionali** (73%), quali migliori rapporti con l'autorità doganale, oltre al beneficio operativo di ottenere una «**riduzione dei controlli** doganali, fisici e documentali, all'atto dello sdoganamento» (82%).



Soddisfazione

L'**86%** dei rispondenti aventi ottenuto lo status «AEO» è **soddisfatto** della scelta fatta e ritiene che l'**investimento** sostenuto sia **adeguato** rispetto ai benefici conseguiti.

Integrazione

Progressiva evoluzione verso **sistemi di controllo integrati**: per il **49%** dei rispondenti i **sistemi di controllo** sono ad oggi già **integrati**, almeno parzialmente. Se si considerano anche i **rispondenti** che, pur non avendo ancora modelli integrati, si dichiarano **interessati** ad avviare un percorso di integrazione, il trend sale all'**72%**.

DETTAGLIO DEI RISULTATI

PARTECIPANTI ALLA SURVEY

IDENTIKIT DEI RISPONDENTI

SETTORE DI APPARTENENZA

	Industriale / Manifatturiero	66%
	Farmaceutico & Lifescience	8%
	Media, Entertainment e Telecomunicazioni	6%
	Energy & Utilities	6%
	Consumer & Retail	6%
	Spedizioni, Trasporti e Logistica	6%
	Alimentare	2%

FATTURATO

	> € 10 miliardi	6%
	€ 5 - € 10 miliardi	8%
	€ 1 - € 5 miliardi	14%
	€ 500 milioni - € 1 miliardo	28%
	€ 100 - € 500 milioni	19%
	€ 50 - € 100 milioni	3%
	< € 50 milioni	22%

QUOTATE VS NON QUOTATE

	Quotate	42%
	Non Quotate	58%

FUNZIONE

	Customs Management Department	25%
	Supply Chain Department	25%
	Tax Department	19%
	Compliance Department	12%
	Finance Department	8%
	Altro*	11%

* Non risulta indicata la Funzione specifica

LIVELLO DI ADOZIONE DELLO STATUS «AEO» (1/2)

La Società ha ottenuto, o intende richiedere, un'autorizzazione AEO?

94% ha adottato, sta adottando o intende adottare status «AEO»



Sì, ha ottenuto un'autorizzazione AEO



Sì, ha avviato il percorso per l'ottenimento



No, ma non esclude di valutarla in futuro



No, ma intende ottenerla in futuro



No, non intende richiederla

Si evince un **forte interesse** dei rispondenti verso l'autorizzazione AEO: il **64%** ha già adottato o ha avviato il percorso per l'ottenimento dell'autorizzazione.

Di questi, il **70%** ha un **fatturato superiore a 500 milioni**.

A livello di **quotazione**, vi è un bilanciamento tra società quotate e non, in quanto solo il **52%** dei rispondenti sono **società quotate** o controllate da un emittente quotato.

Il **74%** delle società che hanno già adottato AEO, ha ottenuto l'**AEO Full**, solo il 21% delle società ha ottenuto l'**AEOC**.

Dei rispondenti (30%) che intendono adottare la certificazione in futuro o non escludono di farlo, più della metà appartiene al **settore industriale / manifatturiero**. Il 54% sono Società con un **fatturato < a 500 milioni**.

Si evidenzia, inoltre, che nessuna società intende tuttavia dotarsene nel breve periodo: l'**82%** dei rispondenti intende adottare l'autorizzazione nel **medio / lungo periodo**.

Le entità che dichiarano di non aver interesse a dotarsi dell'AEO sono Società di piccole dimensioni con **fatturato < a 50 milioni**.

Non si evidenziano particolari **elementi ostativi** all'adozione dell'autorizzazione.

LIVELLO DI ADOZIONE DELLO STATUS «AEO» (2/2)

La Società si è già confrontata con il Questionario di Autovalutazione?

No, la Società, non essendo interessata all'ottenimento dell'AEO, non si è confrontata con il Questionario

6%

No, la Società non è al corrente di dover completare il Questionario

9%

No, la Società non ha ancora avviato la compilazione del Questionario

9%

Sì, la Società si è confrontata con il Questionario, come assessment interno, ma ha valutato di non proseguire con il percorso

9%

Sì, la Società ha completato / sta completando il Questionario

69%

- Il 69% dei rispondenti dichiara di **aver completato / star completando** il questionario. Tra questi, vi sono sia le società che hanno adottato/stanno adottando AEO sia le società che intendono adottarla in futuro.
- Se si considerano esclusivamente i rispondenti che **intendono adottare o non escludono di adottare** l'AEO in futuro emerge che:
 - Il 36% ha già **completato** il questionario / lo sta completando ovvero si è confrontato con il questionario con **assessment interno**;
 - Il 9% non si è confrontato con il questionario, non essendo interessato ad avviare il percorso dell'imminente futuro;
 - Il 27,5% non ha ancora avviato la compilazione;
 - Il 27,5% non è al corrente di doverlo compilare: da qui si evince che probabilmente **non vi è completa chiarezza** da parte dei rispondenti dell'iter da seguire per l'ottenimento dell'autorizzazione.
- Delle entità che **non intendono richiedere autorizzazione**, il 50% conferma di non essersi confrontata con il questionario in quanto non interessata e l'altro 50% ha dichiarato invece di aver avviato l'**assessment interno**.

MOTIVAZIONI PER RICHIEDERE L'AUTORIZZAZIONE

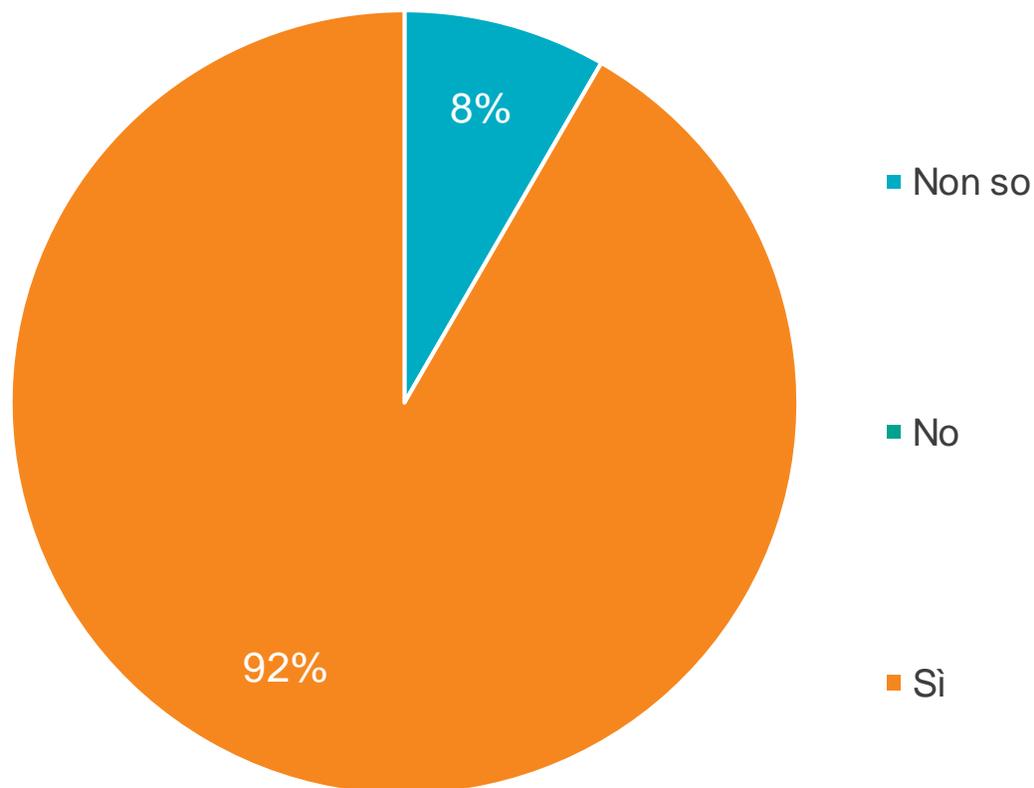
Per quali delle seguenti motivazioni la Società ha ottenuto/intende richiedere un'autorizzazione AEO?



- Tra le principali motivazioni identificate dai **rispondenti** che hanno adottato o stanno adottando AEO, oltre al beneficio operativo di ottenere una «**riduzione dei controlli doganali, fisici e documentali, all'atto dello sdoganamento**» (82%), si indicano anche motivazioni di tipo:
 - **reputazionale** (100%), quali la **riconoscibilità** come soggetto virtuoso da parte del mercato;
 - **relazionale** (73%), quali **migliori rapporti con l'autorità doganale**.
- L'autorizzazione AEO viene altresì identificata come importante strumento per:
 - favorire / accrescere **awareness** su tematiche doganali (68%);
 - avere **accesso agevolato a semplificazioni doganali** (68%)
 - **rafforzare il sistema di controllo** in ambito doganale (59%).

QUANTO SARA' IMPORTANTE ACQUISIRE LO STATUS «AEO» IN FUTURO?

Ritiene che l'ottenimento di certificazioni in ambito doganale o lo Status di AEO possa assumere nel futuro sempre maggiore importanza?

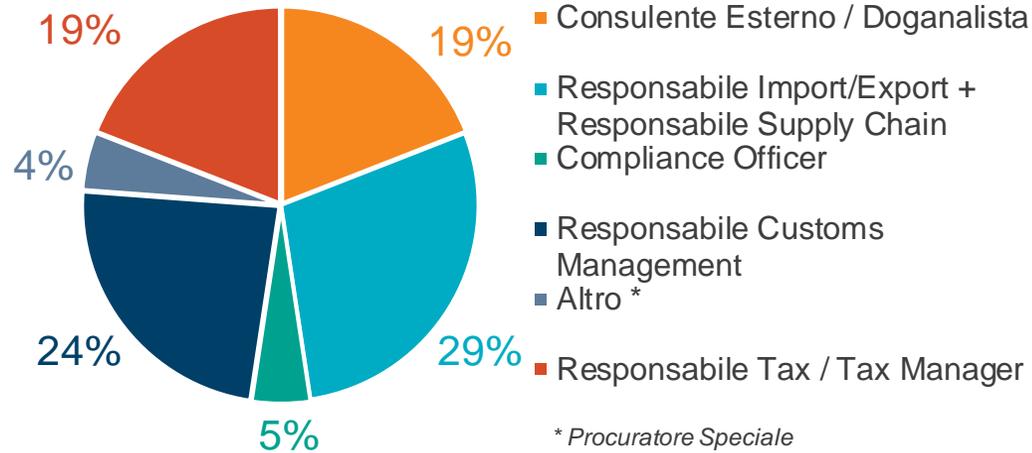


- Sulla base del campione di **rispondenti**,
 - Il **92%** dei referenti è consapevole che l'ottenimento di una **certificazione doganale acquisirà sempre più importanza** all'interno del commercio internazionale;
 - L'**8%** **non si è dichiarato sicuro** rispetto alla possibilità di tale accadimento. Trattasi di rispondenti che non hanno ancora acquisito lo status AEO, ma che non escludono di ottenerlo in futuro.
- Delle entità che credono che il **valore** di tale **certificazione** acquisirà crescente importanza anche in futuro (oltre alle entità che hanno / stanno adottando AEO), ci sono anche:
 - Il 72% che intende adottare / non esclude di adottare AEO in futuro. Si deduce che la **consapevolezza dell'importanza crescente della compliance doganale** possa essere uno degli elementi che spingono le imprese rispondenti ad intraprendere questo percorso.
 - Il 18% che non intende adottarla, ad evidenza del fatto che c'è **consapevolezza sul tema** anche da parte di chi non intende adottare l'autorizzazione.
- Nessuno dei rispondenti esclude che tale autorizzazione possa assumere **sempre maggiore rilevanza**.

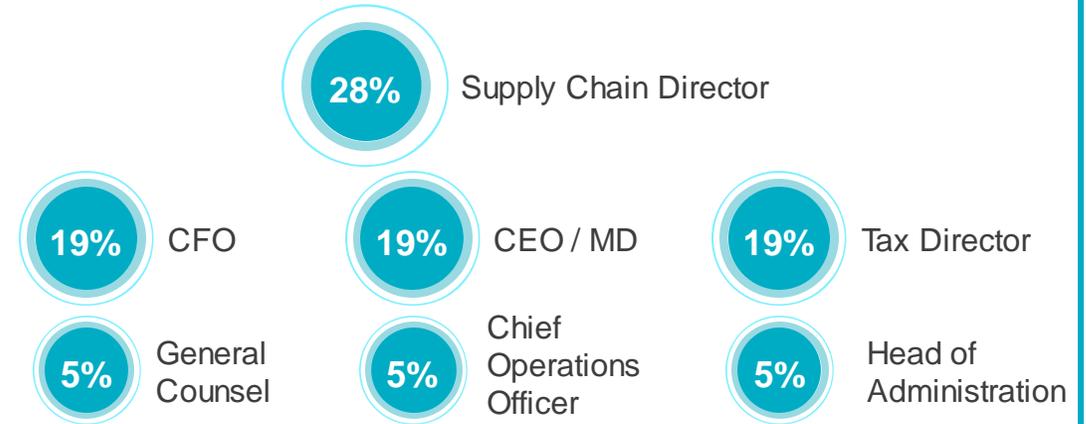
GOVERNANCE AEO (1/2)

IDENTIKIT DEI RISPONDENTI CHE HANNO OTTENUTO L'AUTORIZZAZIONE AEO

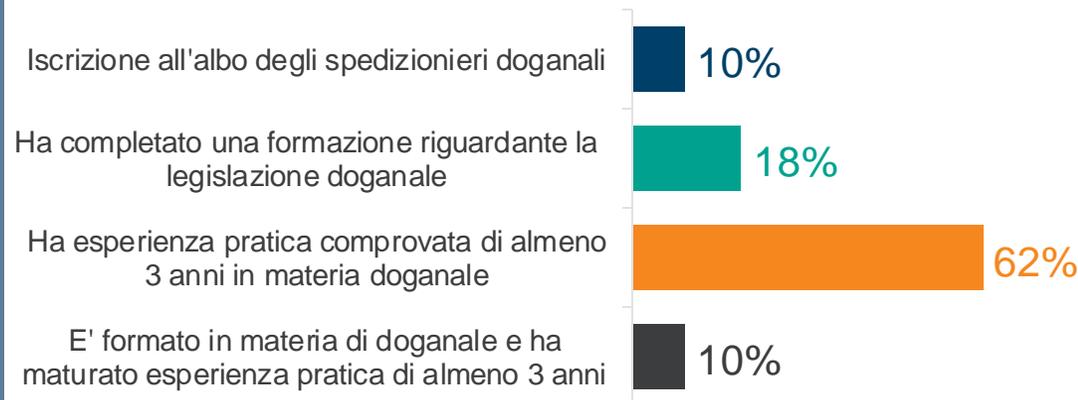
Principali referenti dell'AEO



A chi riportano i referenti?



Standard pratici di competenza

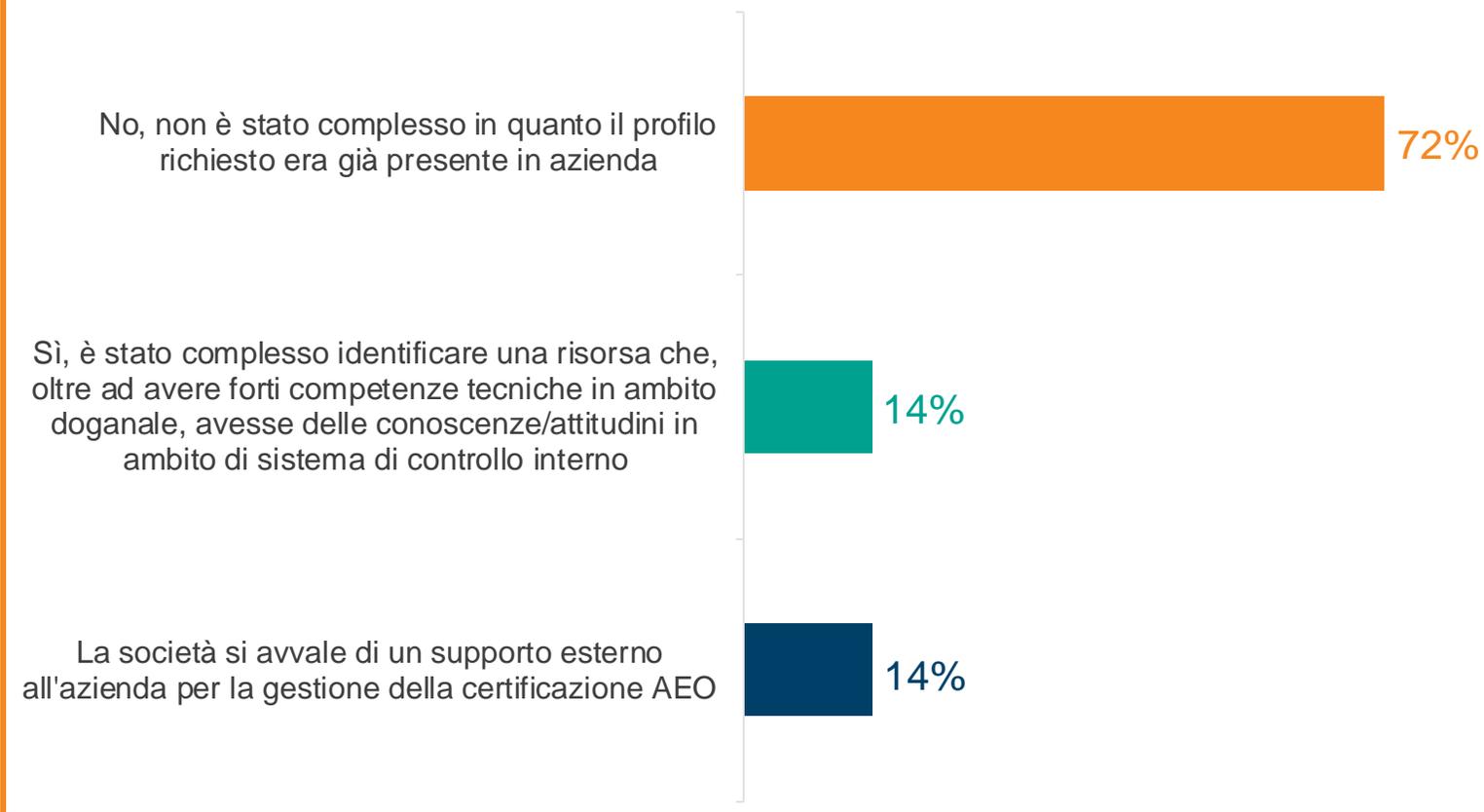


Esperienze del referente AEO



GOVERNANCE AEO (2/2)

E' stato complesso identificare il referente incaricato della gestione del sistema di compliance doganale (c.d.: Governance AEO)?



Delle entità rispondenti che hanno ottenuto l'autorizzazione AEO:

- Il **72%** non ha riscontrato **problematiche** nell'identificare un referente AEO: il 46% dei referenti ha competenze **sia doganali sia fiscali**, il 40% dei referenti ha competenze **sia doganali sia** in ambito **compliance** e il 14% ha esclusivamente **competenze doganali**;
- Il **14%** ha dichiarato che è stato complesso identificare un referente AEO: è stato scelto un profilo con **esperienze pratiche** comprovate di **almeno tre anni** in materia doganale.
- Il **14%** ha preferito avvalersi di un **supporto esterno** all'azienda per la gestione della certificazione AEO; il 10% dei rispondenti è composto da Società di **piccole-medie dimensioni** con **fatturato < 500 milioni Euro**.

I BENEFICI ATTESI SONO STATI REALMENTE CONSEGUITI? (1/2)

La Società è soddisfatta della scelta fatta / rifarebbe il percorso?



L'investimento è adeguato
rispetto ai benefici conseguiti



Non piena soddisfazione dei benefici
conseguiti a fronte dell'investimento

Delle entità rispondenti, che hanno ottenuto l'autorizzazione AEO:

- Del **14%** delle entità che non si dichiarano completamente soddisfatte dell'investimento, il 34% ha adottato la **certificazione AEO Full** mentre il 66% ha adottato la **certificazione AEOC**. Inoltre si evidenzia che tutte le entità hanno adottato la certificazione **ante 2018**; si desume pertanto che, pur disponendo dello status «AEO» da parecchi anni, non ne hanno tratto reale beneficio.
- Tra le motivazioni per cui tali entità non si ritengono soddisfatte della scelta risulta che:
 - non sono evidenti i **benefici in ambito di riduzione dei controlli**;
 - non si sono concretizzate **semplificazioni nel processo dell'export** (soprattutto chiusura MRN).
- Con riferimento alle entità che si ritengono soddisfatte dell'investimento effettuato, l'**89% ha un'AEO FULL**. La maggioranza (44%) ha l'autorizzazione già da molti anni (**ante 2015**); risulta tuttavia che il 28% dei rispondenti ha implementato AEO **molto recentemente**, a far data dal 2019.

I BENEFICI ATTESI SONO STATI REALMENTE CONSEGUITI? (2/2)

Quali reali benefici ha conseguito la società, che la rendono soddisfatta della scelta fatta?

Riconoscibilità come soggetto virtuoso e affidabile da parte del mercato e delle Autorità (e.g. beneficio reputazionale)

Riduzione dei controlli doganali, fisici e documentali, all'atto dello sdoganamento e conseguente velocizzazione delle operazioni doganali

Migliori rapporti con l'autorità doganale e possibilità di avere un referente dedicato nell'Ufficio Doganale competente

Diffusione di una maggiore consapevolezza e sensibilità in materia doganale e rafforzamento delle competenze di compliance doganale

Accesso agevolato a semplificazioni doganali

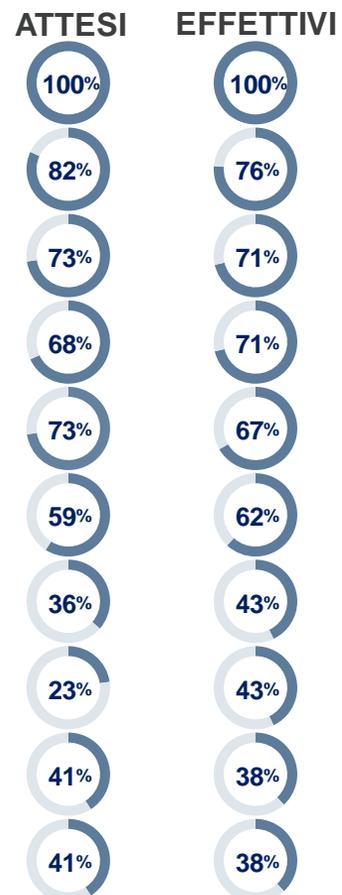
Rafforzamento del sistema di controllo con riferimento alle tematiche doganali

Possibilità di svolgere controlli doganali in luoghi diversi da quello ordinario

Allineamento alle strategie aziendali finalizzate alla creazione di nuove opportunità di business attraverso un accesso facilitato a nuovi Paesi/clienti

Esoneri e riduzioni dalla prestazione delle garanzie

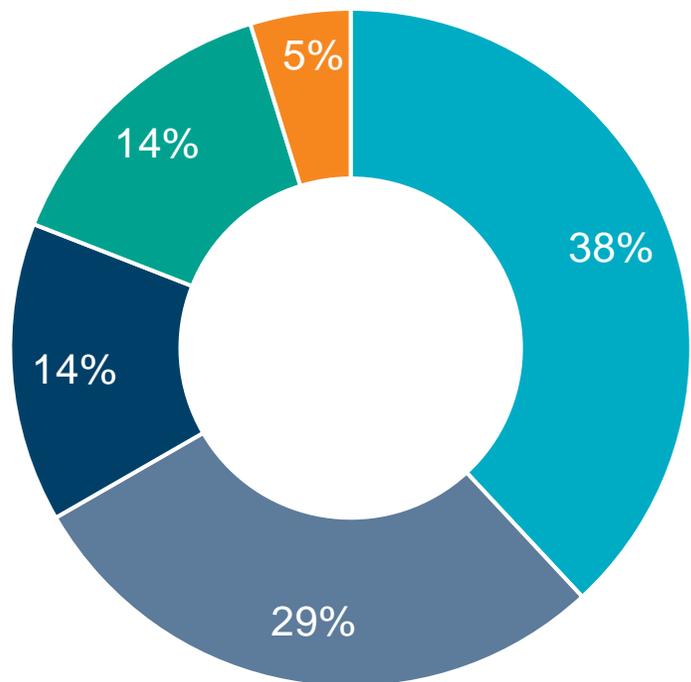
Trattamento prioritario nelle spedizioni selezionate per il controllo



- I rispondenti dotati di status «AEO» dichiarano di aver ottenuto **numerosi benefici**, spesso **in linea** con quelli **attesi**. Oltre al beneficio operativo di ottenere una «**riduzione dei controlli doganali**» (76% vs 82%), si identificano anche altre motivazioni:
 - reputazionali (100% vs 100%) quali la **riconoscibilità** come **soggetto virtuoso** da parte del mercato;
 - relazionali (71% vs 73%), quali **migliori rapporti con l'Autorità Doganale**.
- L'autorizzazione AEO ha inoltre favorito la diffusione di una maggior **consapevolezza** su tematiche doganali (71% vs 68%) e il rafforzamento del **sistema di controllo in ambito doganale** (62% vs 59%).
- Altri **benefici pratici/operativi** relativi alla gestione delle attività doganali identificati risultano essere:
 - (i) abbattimento dei costi;
 - (ii) riduzione dei dazi doganali all'importazione;
 - (iii) ottimizzazione dei processi aziendali;
 - (iv) maggiore tutela in caso di responsabilità penale;
 - (v) internalizzazione del processo di gestione delle operazioni doganali, limitando supporto di broker doganali;
 - (vi) disponibilità di un deposito doganale privato.

PROGRAMMI DI MUTUO RICONOSCIMENTO

La Società si è avvalsa dei programmi di mutuo riconoscimento dello status di AEO con Paesi terzi?

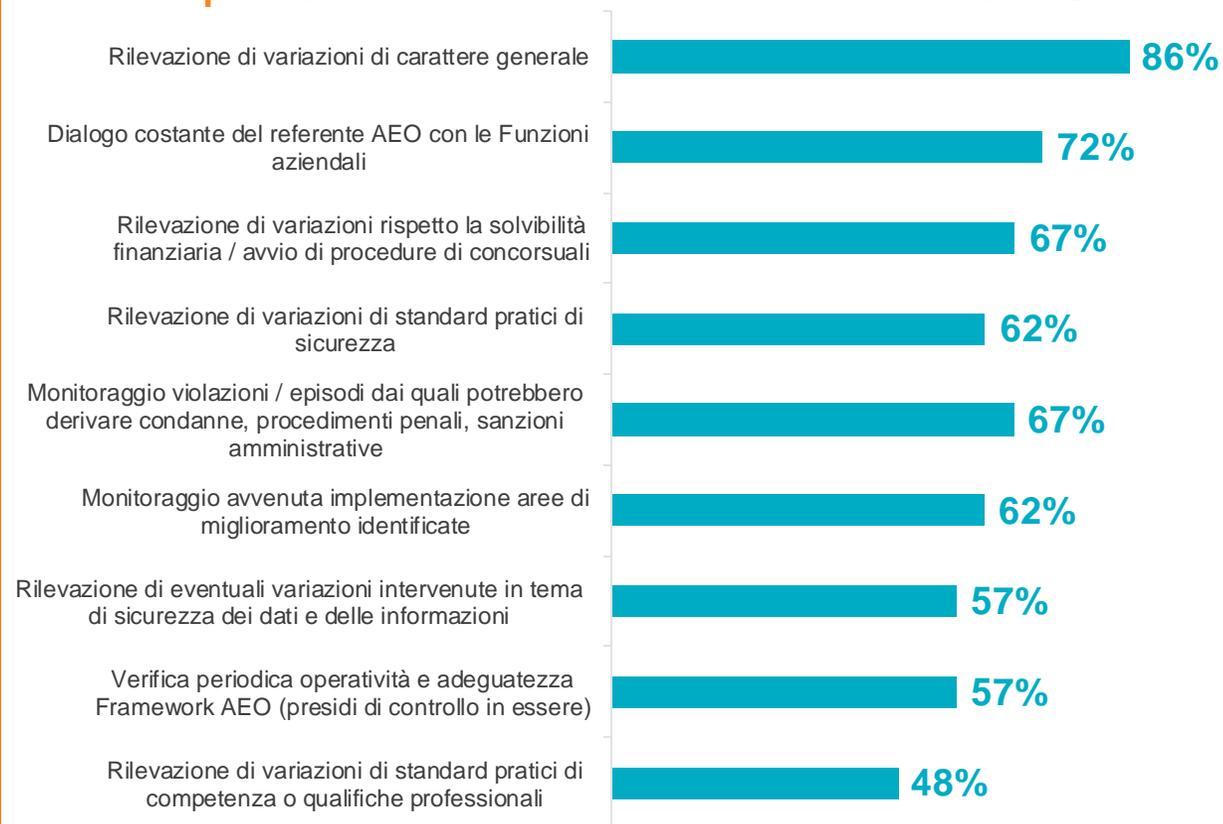


- Sì, ne ha tratto benefici
- Non ancora, ma intende farlo nel breve/medio periodo
- Non so
- No, non è interessata ad avvalersene
- Sì, senza però trarne benefici

- 
- Il **43%** dei rispondenti si è avvalso di **programmi di mutuo riconoscimento dello status AEO con Paesi terzi**. Di questi, l'**89%** ha affermato di aver tratto **benefici** dal programma, mentre l'**11%** dichiara l'assenza di benefici attesi.
 - Le entità che si sono avvalse di programmi di mutuo riconoscimento sono in prevalenza (**67%**) appartenenti al **settore Industriale Manifatturiero**.
 - Il **29%** dei rispondenti ha dichiarato che vorrebbero avvalersi del **programma nel breve / medio periodo**.
 - Il **14%** dei rispondenti non è stato in grado di fornire alcun dettaglio, mentre un altro **14%** ha dichiarato di **non volersi avvalere di tale possibilità**.

ATTIVITA' DI MONITORAGGIO SVOLTE

Indicare le attività di auto-monitoraggio svolte per assicurare il mantenimento dello status AEO

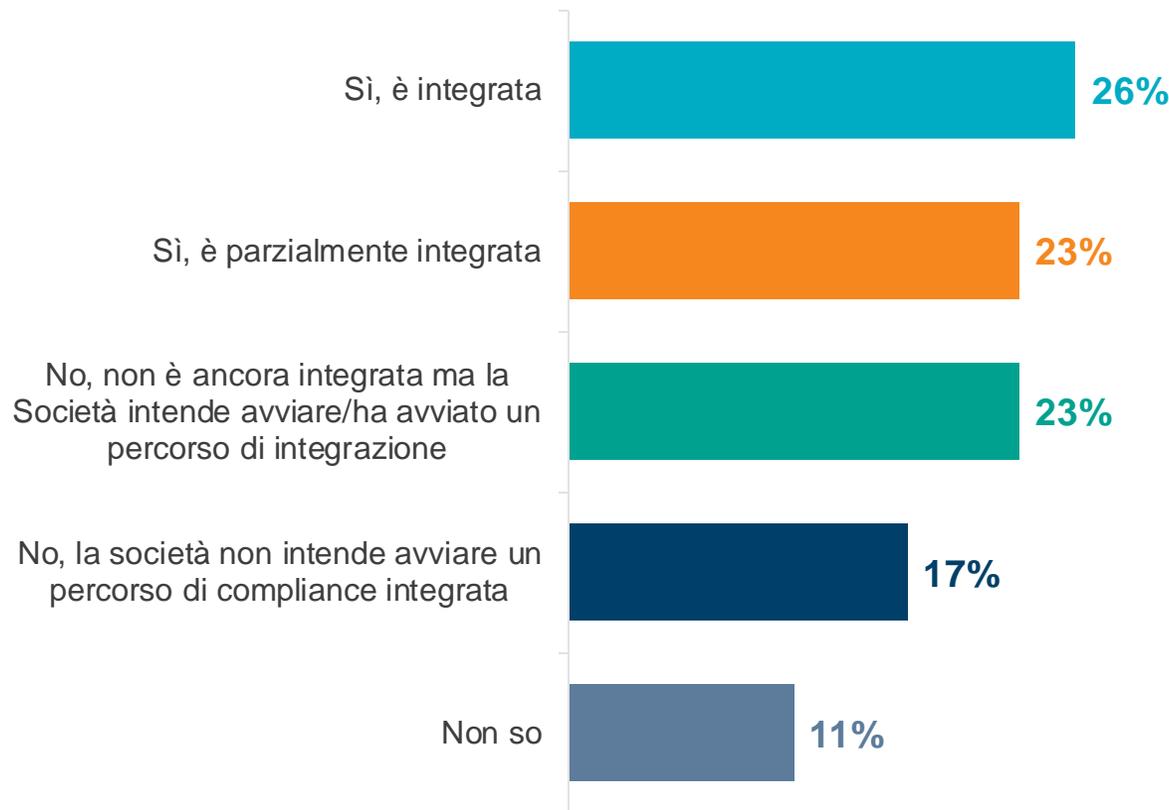


Nota: L'operatore economico deve essere in grado di dimostrare come è effettuato il monitoraggio e di presentarne i risultati ed è tenuto a riesaminare processi, rischi e sistemi per tener conto di cambiamenti significativi nelle proprie operazioni.

- Con riferimento alle **attività di auto-monitoraggio**, il 24% dei rispondenti ha affermato di aver implementato 9 delle 10 attività di auto-monitoraggio suggerite dalle Linee Guida, mentre il 33% ha dichiarato l'implementazione tra 6 e 8 attività.
- In particolare, tra le **attività maggiormente implementate** dai rispondenti che hanno ottenuto l'autorizzazione AEO risultano:
 - **rilevazione puntuale** di variazioni di carattere generale (86%);
 - **dialogo costante** del referente AEO con le funzioni aziendali (72%);
 - altre attività di monitoraggio previste dalle Linee Guida: **rilevazioni rispetto alla solvibilità finanziaria** (67%), **standard pratici di sicurezza** (62%), **sicurezza dei dati e delle informazioni** (57%).
- È interessante notare che poco più della metà dei rispondenti (57%) ha dichiarato di effettuare **una verifica periodica dei presidi di controllo** mappati nel questionario di autovalutazione. Di queste, il 58% sono entità di **medio-grande dimensioni** con **fatturato > 500 milioni Euro**.

INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI COMPLIANCE (1/5)

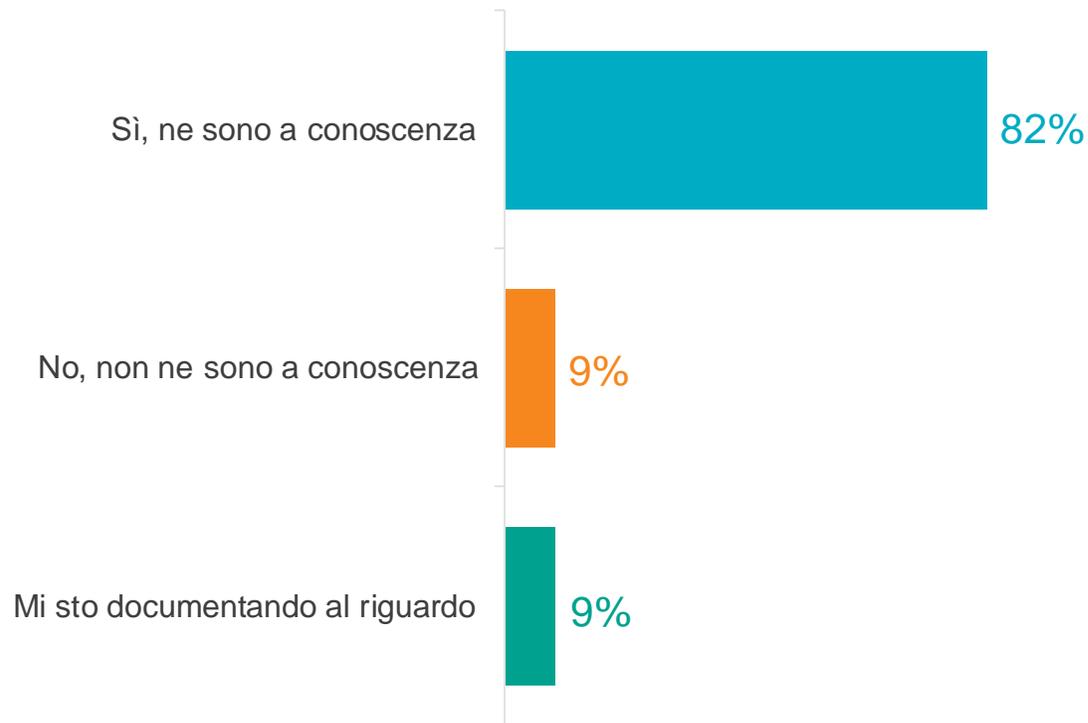
La compliance doganale è oggi già integrata con le altre compliance rilevanti in azienda (e.g. fiscale, 231)?



- Il 49% dei rispondenti dichiara che la **compliance doganale è integrata**, almeno parzialmente, con le altre compliance rilevanti in azienda. Tra questi, l'82% ha già adottato/sta adottando AEO, il che fa pensare che l'adozione di tale autorizzazione possa favorire lo sviluppo di un sistema di **compliance integrato**.
- A conferma di ciò, si evidenzia che il 72% dei rispondenti che intendono **avviare / hanno avviato un percorso di integrazione** è già dotato di AEO, mentre non ne è dotato l'11% dei rispondenti (che invece **non è a conoscenza** del livello di integrazione).
- Delle entità che dichiarano di avere una **compliance integrata** nessuna è di piccole dimensioni, il 65% sono società di **medie dimensioni** con **fatturato > € 500.000**, di cui il 35% con fatturato superiore a **1 miliardo di Euro**. Al contrario, del 17% dei rispondenti che non sono interessati ad un percorso di compliance integrata (tutti del settore **manufatturiero**), l'83% sono società con **fatturato < 50 milioni di Euro**.

INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI COMPLIANCE (2/5)

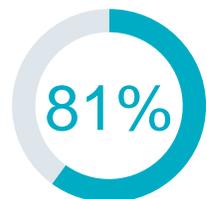
È consapevole della maggiore rilevanza degli aspetti doganali a fronte dell'introduzione del reato di contrabbando nel novero dei reati 231?



- Tutti i rispondenti dotati di AEO / con AEO in corso di adozione sono consapevoli dell'integrazione **AEO-231**, il che fa pensare a un **dialogo virtuoso** tra le varie Funzioni di Seconda Linea.
- Tra gli altri rispondenti consapevoli della rilevanza che le tematiche doganali hanno assunto anche ai fini 231, risulta che il **72% non esclude di adottare AEO in futuro** e il **28% non intende richiederla**.
- Il **17%** dei rispondenti che non ne sono a conoscenza o si stanno documentando a riguardo **non si sono ancora dotati di una certificazione AEO**.

INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI COMPLIANCE (3/5)

Il referente AEO è stato coinvolto in attività di aggiornamento del Modello 231 con riferimento al reato di contrabbando?



Il referente AEO è stato coinvolto fin da subito, al fine di garantire integrazione fra i modelli di compliance



No, non è stato coinvolto

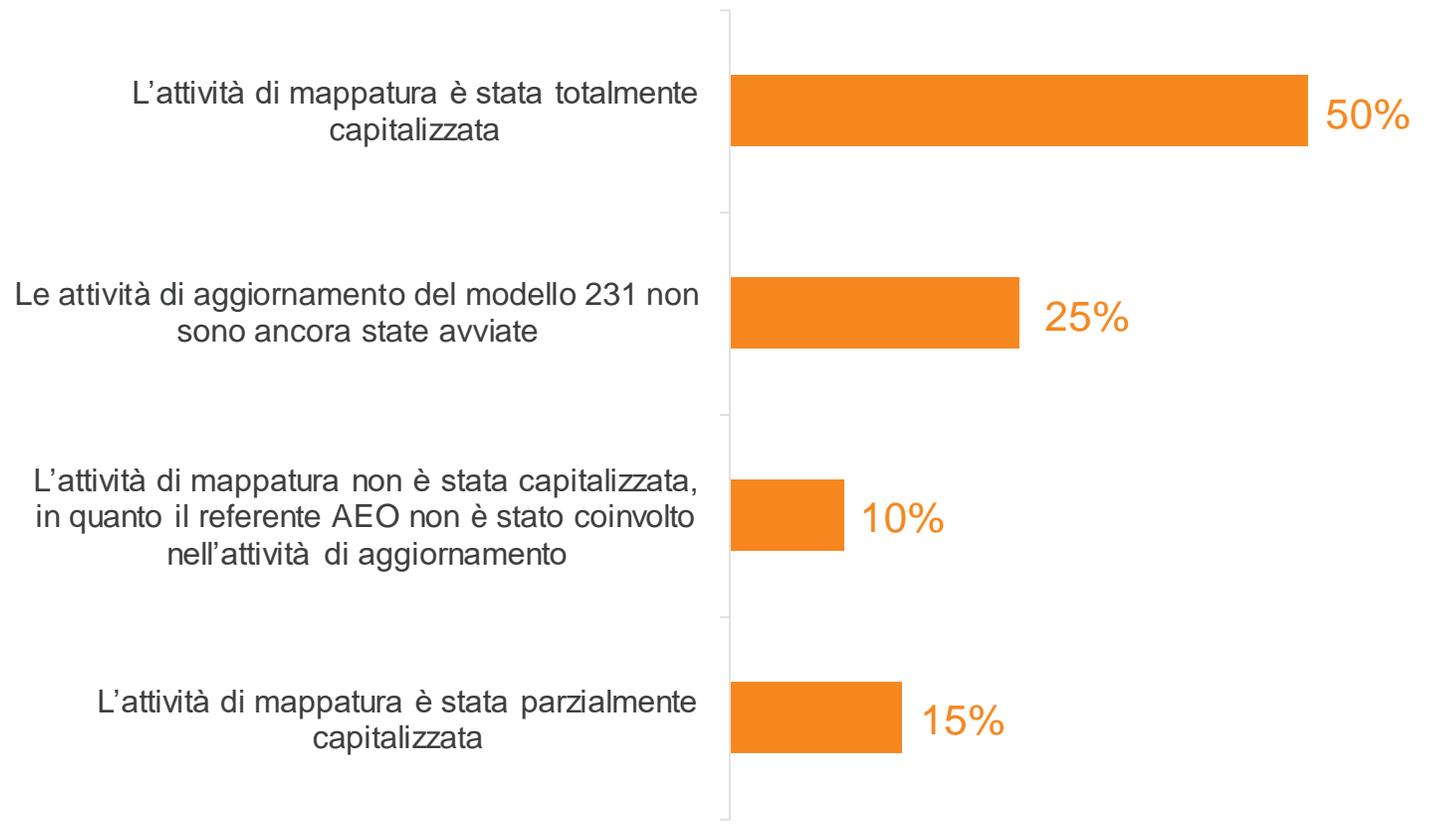


La maggior parte dei rispondenti (**81%**) dichiara di **essere stato coinvolto** fin da subito nell'attività di aggiornamento, ad evidenza di un **buon livello di integrazione** tra **compliance 231 e AEO**.

Nota: ai fini dell'analisi sono stati esclusi i rispondenti che hanno dichiarato che l'attività di aggiornamento del Modello 231 non risulta ancora essere stata avviata.

INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI COMPLIANCE (4/5)

Per le Società con status di AEO, quanto la mappatura dei presidi di controllo AEO ha facilitato l'aggiornamento del Modello 231 in materia doganale?

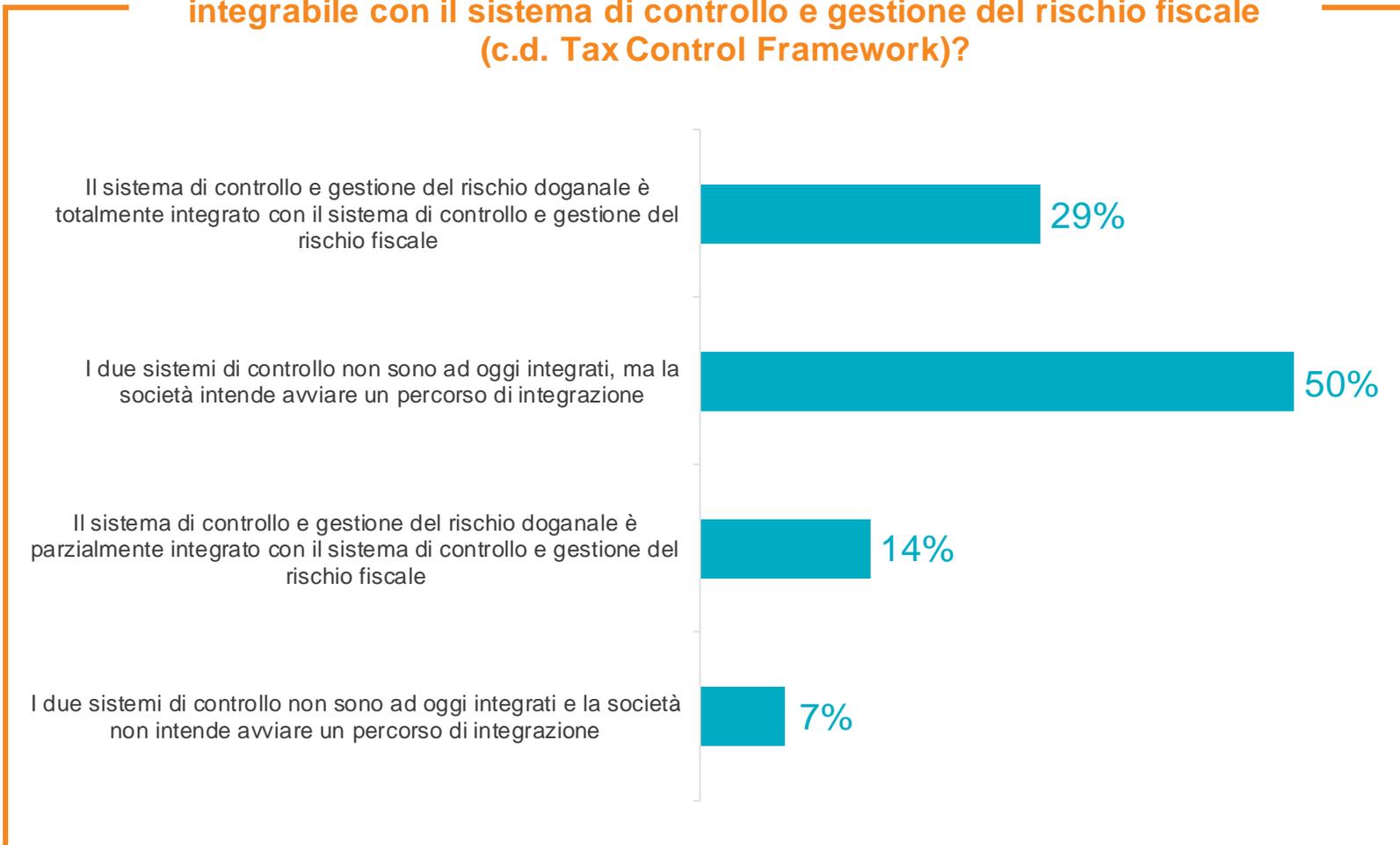


Dall'analisi emerge che:

- Nella **maggior parte** dei casi le entità hanno **capitalizzato i controlli** a presidio del reato di contrabbando già **mappati nel sistema compliance AEO**. In particolare, il **50%** dei rispondenti ha dichiarato che la mappatura dei presidi AEO è stata **totalmente capitalizzata**, per il **15%** la mappatura è stata **parzialmente capitalizzata**. Il 10% ha dichiarato che il **Referente AEO** non risulta essere stato **direttamente coinvolto** dalla Compliance 231 nelle attività di aggiornamento del Modello.
- Per il **25%** dei rispondenti l'integrazione non è valutabile, non avendo avviato l'attività di aggiornamento.

INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI COMPLIANCE (5/5)

Quanto il sistema di gestione e controllo dei rischi doganali è integrato / integrabile con il sistema di controllo e gestione del rischio fiscale (c.d. Tax Control Framework)?



- **Tutti i rispondenti**, ad eccezione di una Società (che peraltro ha un AEO di recente implementazione post 2021), dichiarano di **aver integrato (43%)** o di **voler integrare (50%)** i sistemi di compliance doganale con i sistemi di controllo e gestione del rischio fiscale. È quindi confermata la **rilevanza** ai fini fiscali delle **tematiche doganali** oggetto di monitoraggio AEO.
- Con riferimento ai soli rispondenti che hanno già avviato l'integrazione, il 66% ha avviato un'**integrazione totale** e il 34% **parziale**.

Nota: ai fini dell'analisi sono stati esclusi i rispondenti che hanno dichiarato di non conoscere il livello di integrazione.

CONTATTI

CONTATTI

protiviti®

Cristina Peano

Managing Director Protiviti

[LinkedIn](#)

cristina.peano@protiviti.it

Serena Bertone

Manager Protiviti

[LinkedIn](#)

serena.bertone@protiviti.it



Sara Armella

Presidente Commissione Dogane ICC Italia

[LinkedIn](#)

armella@studioarmella.com

Barbara De Donno

Segretario Generale ICC Italia

[LinkedIn](#)

barbara.dedonno@iccitalia.org

Face the Future with Confidence