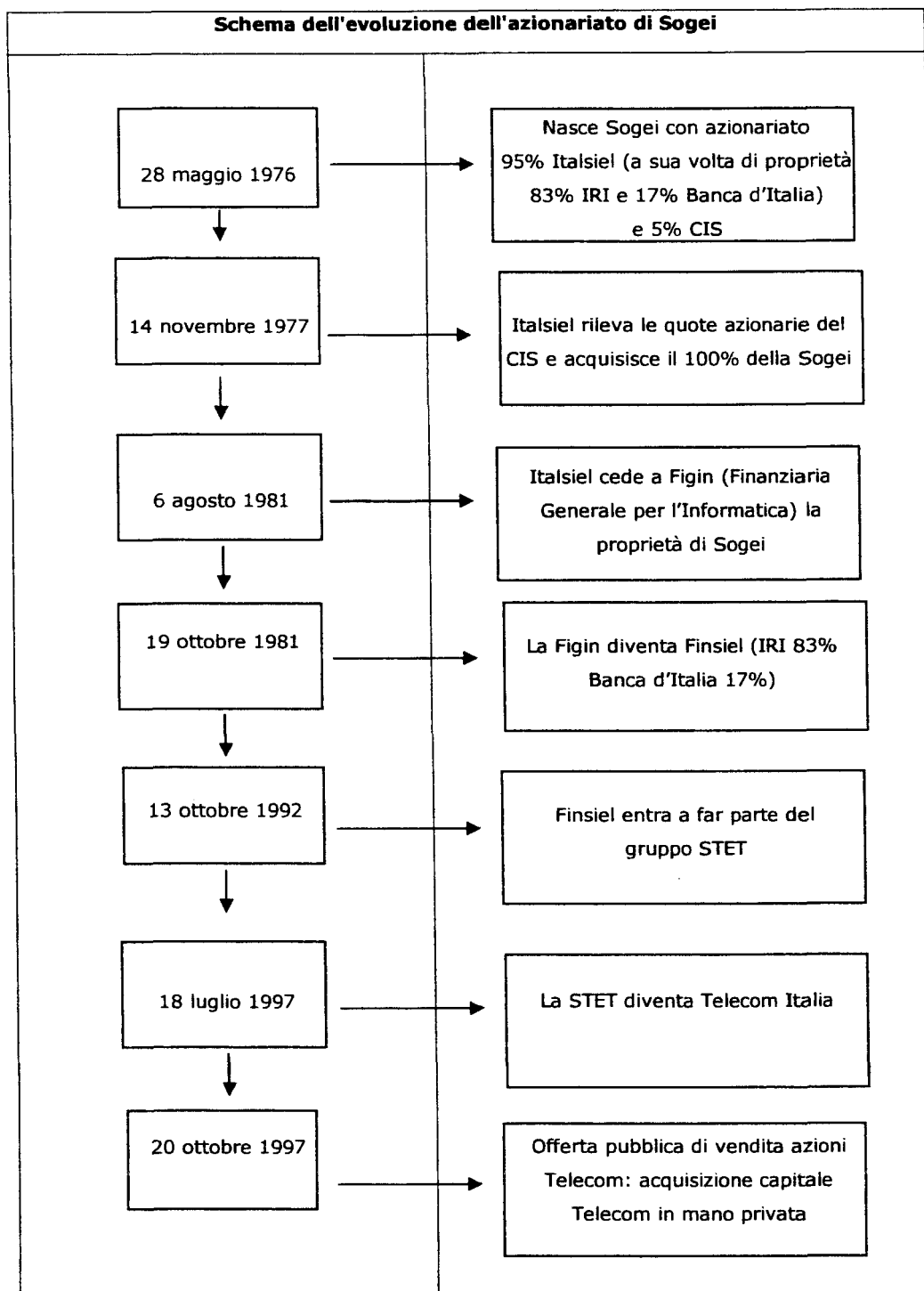


Tab. 7



A conclusione dello studio emersero tre ipotesi per la ridefinizione del rapporto tra l'Amministrazione e la Sogei:

- acquisizione del 100% della Sogei da parte della Pubblica amministrazione;

- acquisizione di una partecipazione qualificata nel pacchetto azionario della Sogei da parte della Pubblica amministrazione, con l'affidamento di una partecipazione minoritaria ad un partner tecnologico in grado di garantire nel tempo il necessario livello di innovazione tecnologica degli impianti informatici ed una forte capacità operativa nella conduzione del sistema informativo;
- apertura di una procedura di gara europea per la concessione del servizio di gestione dell'anagrafe tributaria.

Quest'ultima ipotesi fu considerata da subito non percorribile, sia per la necessità di conservare l'enorme e qualificato patrimonio di conoscenze, detenuto dalla Sogei, sia per la complessità della procedura di gara, i cui tempi di espletamento, incompatibili con quelli ristretti a disposizione, avrebbero richiesto una nuova proroga della concessione alla Sogei.

Sulla base di tali considerazioni si ribadì l'opportunità di portare la gestione dell'anagrafe tributaria sotto il diretto controllo pubblico.

3. L'ACQUISIZIONE DI SOGEI

3.1 MODALITÀ E TEMPI DELL'ACQUISIZIONE

Ai sensi dell'art. 59 del D.lgs. 30 luglio 1999 n. 300, il Dipartimento per le Politiche fiscali poteva promuovere la costituzione e la partecipazione a società che avessero ad oggetto la fornitura di prestazioni e di servizi strumentali all'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite al Dipartimento stesso.

In data 3 giugno 2002 il capo del Dipartimento per le Politiche Fiscali, su incarico del Ministro dell'economia e delle finanze, con una lettera indirizzata all'Amministratore delegato di Finsiel, società del gruppo Telecom Italia, proprietaria del 100% delle azioni costituenti il capitale di Sogei S.p.A., manifestò ufficialmente l'intenzione di avviare una trattativa per l'acquisizione della Sogei.

In pari data la Finsiel inviò all'Amministrazione un lettera di risposta per manifestare la propria disponibilità ad aprire un tavolo di trattativa.

3.2 LA CESSIONE DI RAMO D'AZIENDA A SOGEI I.T. S.P.A.

L'acquisizione della Sogei da parte del Ministero dell'economia e delle finanze mirava a realizzare l'obiettivo di riportare in mani pubbliche la responsabilità e l'attuazione dei compiti istituzionali dell'Amministrazione fiscale.

Nel corso delle trattative a tal fine avviate emerse la necessità di delimitare le attività istituzionali della Sogei, separandole da quelle rivolte a clienti diversi dall'Amministrazione finanziaria. Per soddisfare tale necessità il 20 maggio del 2002 venne costituita Sogei I.T. (Sogei Servizi Innovativi e Tecnologici) S.p.A., con un capitale azionario detenuto al 51% da Sogei ed al 49% da Finsiel.

L'oggetto sociale di Sogei I.T. è sinteticamente riportato nei seguenti punti:

- svolgimento di attività industriale nel settore delle tecnologie dell'information and communication technology (ICT);

- svolgimento di tali servizi di ICT a favore di amministrazioni centrali e locali, enti pubblici economici ed altri organismi di diritto pubblico.

Il 25 luglio del 2002 il Consiglio d'Amministrazione della Sogei approvò il conferimento in Sogei I.T. del ramo d'azienda della Sogei costituito dai beni e dai rapporti giuridico-contrattuali relativi a clienti diversi dall'Amministrazione finanziaria.

In particolare tali rapporti riguardavano:

- l'outsourcing della conduzione tecnico-funzionale del sistema informativo dell'ETI - Ente Tabacchi Italiano -;
- la personalizzazione di procedure informatiche per la regione Trentino-Alto Adige;
- la conduzione del sistema informativo per la riscossione delle tasse automobilistiche delle regioni Campania, Molise, Piemonte, Umbria e Veneto;
- la realizzazione delle procedure informatiche necessarie alle agenzie di pratiche automobilistiche per la riscossione dei tributi.

A seguito di detta cessione, la Sogei si presentò come organismo al 100% dedicato all'Amministrazione fiscale, pronto a divenire parte integrante dell'Amministrazione stessa.

3.3 LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO D'ACQUISTO

La trattativa per l'acquisizione in proprietà del capitale azionario della Sogei da parte del Ministero dell'economia e delle finanze pervenne alla definizione di un prezzo d'acquisto pari a 35.993.733 Euro.

Il prezzo d'acquisto, per accordo tra le parti, doveva essere determinato in misura pari al patrimonio netto contabile della società senza l'aggiunta di alcun valore di avviamento, ma definito unicamente come somma aritmetica di capitale sociale, riserve di legge ed utile (ciò era espressamente previsto dall'art. 3 (b) (i) del contratto di acquisto).

Poiché al momento della conclusione del contratto (luglio 2002) l'esercizio 2002 era ancora in corso, le parti concordarono di prendere come misura dell'utile, ai fini della determinazione del prezzo, il valore indicato dal bilancio al 31 dicembre 2001: in particolare il contratto prevedeva di fissare *"gli utili 2002... in via forfettaria e definitiva... in un ammontare uguale all'utile netto realizzato dalla Sogei nell'esercizio 2001"*.

Il prezzo di 35.993.733 Euro, risultava dunque dalla somma dei seguenti elementi (Tab. 8):

Tab. 8

Euro

Capitale sociale di Sogei al 1 luglio 2002	10.330.000
Riserva legale	2.066.000
Riserva ex art. 13 d. lgs 124/93	65.687
Utile al 31 dicembre 2001	23.532.046
TOTALE	35.993.733

Sulla base di tale prezzo, il 31 luglio 2002 ebbe luogo il trasferimento al Ministero dell'economia e delle finanze del 100% del capitale della Sogei, costituito da 200.000 azioni ordinarie, ciascuna del valore nominale di Euro 51,65.

4. I PRIMI PASSI DI SOGEI PUBBLICA: L'EVOLUZIONE DELLA SOCIETÀ NEL NUOVO RUOLO DI AZIENDA PARTECIPATA AL 100% DAL M.E.F.

4.1 IL NUOVO RUOLO DI SOGEI PUBBLICA

L'acquisizione dell'intero capitale sociale della Sogei da parte dell'Amministrazione finanziaria ha comportato un cambiamento fondamentale nei rapporti tra la società e l'Amministrazione: non più mero fornitore esterno convenzionato con l'Amministrazione finanziaria, ma azienda pubblica facente essa stessa parte del sistema fiscale.

Nel corso del primo semestre di attività della Società in veste pubblica, la Sogei ha avviato una serie di azioni tese a dare soluzione alle criticità gestionali presenti al momento del passaggio azionario nonché volte al recupero delle carenze e dei ritardi accumulati, al fine di avviare un circolo virtuoso che la riconducesse all'eccellenza tecnologica e gestionale imposte dal nuovo ruolo.²

Di seguito vengono brevemente descritte le principali aree di intervento e le criticità affrontate.

4.2 LA NUOVA ORGANIZZAZIONE

All'indomani dell'acquisizione in mano pubblica di Sogei il primo impegno dell'Amministrazione è stato quello di provvedere alla nomina di nuovi organi sociali in sostituzione dei precedenti: il 29 agosto 2002 l'Assemblea ordinaria ha nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione costituito da sette membri incluso il Presidente³; nella stessa seduta l'Assemblea ha deliberato di fissare il compenso annuo lordo di cui all'art 2364, comma 1 codice civile, per ciascun amministratore in Euro 25.000,00.

² Il precedente azionista, soprattutto negli ultimi anni, aveva attuato una gestione industriale con un'ottica di breve periodo, orientata ad assorbire in misura massima l'utile sotto forma di dividendo. Questo orientamento aveva portato a limitare gli investimenti strumentali e funzionali al minimo necessario per il raggiungimento degli obiettivi contrattuali.

³ Successivamente, il 22 dicembre 2003 l'Assemblea ordinaria ha deliberato, in relazione all'incremento delle attività societarie, di elevare il numero dei consiglieri da sette a nove procedendo a due ulteriori nomine.

Nella stessa data il neo nominato Consiglio di Amministrazione ha proceduto alla nomina dell'Amministratore delegato conferendogli altresì la carica di direttore generale. Ai sensi dell'art. 2389 2° comma c.c., e sentito il parere del collegio sindacale, è stata poi fissata la remunerazione del presidente (Euro 250.000,00) e dell'Amministratore delegato (Euro 133.000,00).

Relativamente al collegio sindacale, al momento del passaggio azionario della Sogei in mano pubblica ha continuato ad operare il collegio sindacale vigente nominato dal precedente azionista, e solo alla sua naturale scadenza, nell'assemblea del 28 aprile 2003, esso è stato rinnovato per il triennio 2003-2005, con la nomina di 5 membri effettivi e due supplenti. L'assemblea ne ha inoltre confermato gli emolumenti in misura pari ad Euro 12.395,00 annui per il presidente del collegio ed Euro 8.265,00 per ciascuno dei sindaci effettivi, oltre ad un gettone di presenza pari ad Euro 155,00 per la partecipazione a ciascuna riunione del Consiglio di Amministrazione, dell'Assemblea o del collegio sindacale.⁴

Tra i primi impegni della Sogei vi fu altresì la definizione di una nuova struttura organizzativa, articolata, per quanto riguarda le linee produttive, in modo speculare al modello dell'Amministrazione, con l'obiettivo di massimizzare la "compenetrazione" tra esigenze del "Cliente" e capacità di risposta della Sogei.

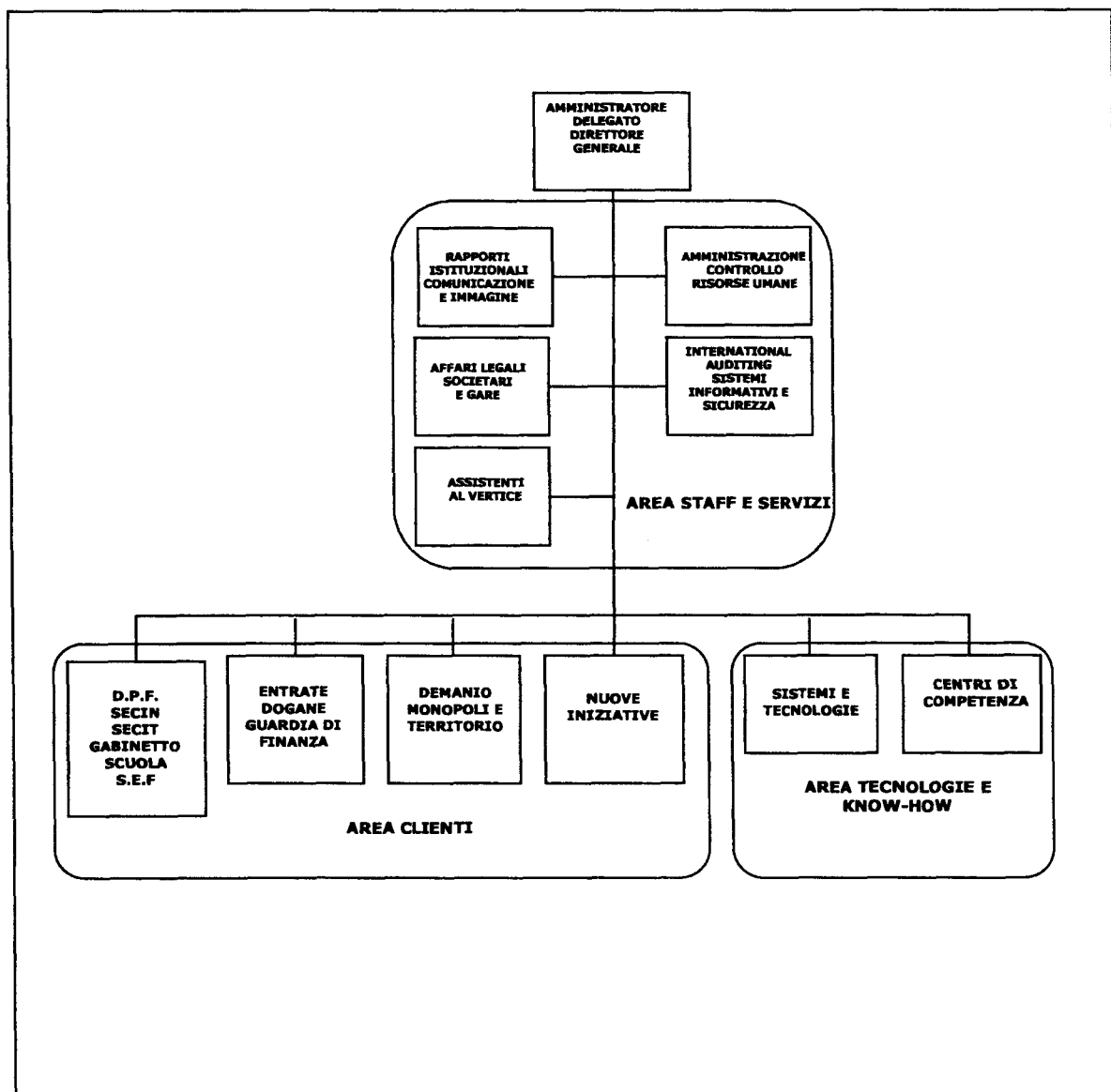
Come risulta dall'organigramma di seguito riportato (Tab. 9), la nuova organizzazione è stata basata fundamentalmente su due poli principali (oltre ovviamente alle aree di staff e a quelle relative alla gestione interna societaria):

- 1) Un' "area clienti" che ricalca in linea di massima la struttura delle Agenzie: in tal modo si è voluta assicurare a ciascuna di esse la presenza di un interlocutore dedicato, che, attraverso un continuo e biunivoco scambio di informazioni, potesse accrescere sempre più le sue competenze nello specifico settore fiscale, con l'obiettivo di raggiungere una sempre maggior efficienza nella individuazione di soluzioni informatiche ed una minimizzazione dei tempi di risposta alle nuove esigenze del cliente;

⁴ A tale riguardo, l'assemblea ordinaria del 22 dicembre 2003 ha disposto che il gettone di presenza di Euro 155,00 previsto per i membri del Collegio sindacale venisse esteso anche al magistrato delegato dalla Corte dei conti al controllo della società, oltre al rimborso delle spese di viaggio eventualmente sostenute.

- 2) un'area "tecnologie e know-how" per supportare tecnicamente le funzioni di presidio dell'Area Clienti, agendo sempre in stretto coordinamento con queste ultime, con l'obiettivo di progettare e realizzare le architetture tecniche (piattaforme hardware e software relative ai sistemi elaborativi, alle reti ed alle banche dati) e di razionalizzare le competenze specialistiche presenti in azienda in una logica di "capitalizzazione" del Know-how.

Tab. 9



4.3 LA NUOVA POLITICA DEL PERSONALE

Parallelamente alla nuova struttura si sono affrontate le criticità presenti nel personale della Sogei quali:

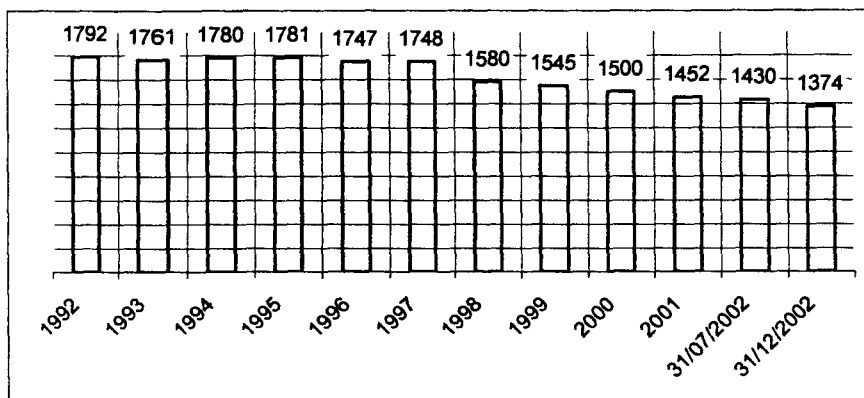
- 1) un progressivo invecchiamento dell'organico a causa della immissione estremamente limitata di personale neoassunto (ridotta sostanzialmente al parziale reintegro di personale dimissionario);
- 2) una diminuzione dell'eccellenza delle competenze distintive, specialmente nelle tecnologie e nelle soluzioni applicative, dovuta ad un limitato investimento in formazione e aggiornamento;⁵
- 3) una situazione di effettivo rischio nel raggiungimento degli obiettivi, a causa dell'impiego di risorse professionali esterne;

Si è considerato quindi imperativo progettare ed avviare una serie di iniziative straordinarie volte a recuperare queste carenze attraverso:

- 1) un massiccio intervento formativo, con l'obiettivo di potenziare le conoscenze presenti in azienda riallineandole ai livelli di eccellenza, e di conseguire la capacità di "governance" del sistema;

⁵Negli ultimi anni sotto la guida del precedente azionista, la Società aveva perseguito da un lato una politica di riduzione dell'organico (passando da circa 1800 unità a circa 1400), dall'altro lato, per far fronte alle richieste dell'Amministrazione, aveva dovuto far sempre più ricorso all'esternalizzazione, anche per attività strategiche relative allo sviluppo tecnologico della Società.

La tabella seguente riporta l'andamento dell'organico nel decennio precedente all'acquisizione di Sogei da parte del Ministero dell'economia e delle finanze:



- 2) un progetto di rimotivazione del personale, attraverso una rinnovata attenzione ai percorsi di sviluppo professionale ed un loro maggiore coinvolgimento sugli obiettivi strategici dell'azienda;
- 3) uno specifico progetto di comunicazione interna, con l'obiettivo di consentire la condivisione da parte del personale della nuova "mission" aziendale;
- 4) un progetto di "miglioramento del mix di risorse aziendali" in modo da favorire, tramite adeguati incentivi, l'esodo anticipato dalla società di risorse non più produttive o prossime alla pensione e l'immissione di personale neo-laureato.⁶

4.4 LA NUOVA POLITICA DELL'ESTERNALIZZAZIONE

Come già indicato nel paragrafo precedente, le politiche del precedente azionista avevano comportato un fermo alle assunzioni di nuove risorse, spingendo la Sogei al ricorso ad un uso rilevante di esternalizzazione per il raggiungimento della capacità produttiva necessaria.

Non va trascurato che, a fronte di sempre più frequenti innovazioni sia in sede legislativa che in quelle regolamentari ed organizzative dell'Amministrazione fiscale, venivano richieste alla Società la progettazione e realizzazione di nuove soluzioni informatiche a supporto degli adempimenti istituzionali, anche al fine di incrementare l'efficienza produttiva degli uffici dell'Amministrazione stessa.

Tali richieste avevano generato:

- un notevole incremento del "portafoglio software applicativo", per lo più in linguaggio Cobol, in quanto le applicazioni di maggior rilievo dal punto di vista dimensionale riguardano il trattamento di grandi volumi di dati (per esempio: le dichiarazioni dei redditi);

⁶ Nel secondo semestre del 2002 è stata completata e formalizzata la progettazione di tali iniziative che già nel novembre 2002 vennero proposte nel budget 2003.

- la predisposizione di strutture elaborative sempre più complesse da gestire, con la necessità di specifiche organizzazioni articolate per la conduzione tecnico-operativa dei sistemi e per il controllo del relativo funzionamento.

Questa dinamicità del contesto, sempre in continua evoluzione e con richieste estemporanee ovvero a breve termine, aveva impedito la tempestiva ed adeguata formazione delle risorse produttive interne alla Sogei ed aveva generato un sempre più elevato ricorso alla leva dell'esternalizzazione, anche su soluzioni tecnologicamente avanzate e strategiche in termini di know-how e di sicurezza.

Inoltre fino alla fine del 2001, ai sensi dell'art. 18 della Convenzione di Concessione, Sogei aveva potuto avvalersi, senza ricorrere a procedure concorsuali, delle aziende dell'allora azionista, tale approccio era stato favorito inoltre dal fatto che il personale del Gruppo aveva skill, competenza, metodologie produttive, analoghi a quelli del personale della Sogei.

Il venir meno di tale possibilità (dichiarazione di inapplicabilità dell'art. 18 della Concessione) e il nuovo assetto proprietario (società totalmente pubblica) hanno vincolato la Sogei a scegliere i fornitori esclusivamente attraverso gare svolte secondo la normativa europea.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, pur non potendo modificare radicalmente la situazione in corso (affidamenti già in essere o contrattualizzati) ha tuttavia provveduto a definire una linea strategica che ha previsto di:

- definire le attività "core" da svolgere in "house", che sono quelle a maggior valore aggiunto;
- ricreare l'organico "core business", da caratterizzare con persone di elevato potenziale e capacità, pronte al confronto sul mercato e sulle nuove tecnologie;
- delegare a società esterne quelle attività di natura ripetitiva, dove non viene richiesta la conoscenza di tecnologie innovative ma caratterizzate da una consolidata industrializzazione dei processi;
- recuperare le competenze strategiche per garantire il presidio delle attività e la guida ed il controllo dei processi esternalizzati;

- predisporre presidi di alta conoscenza delle aree esternalizzate, con forte coordinamento di tutte le fasi di produzione esterne;
- organizzare il processo di esternalizzazione privilegiando lo svolgimento di attività presso i locali delle Società affidatarie (quindi al di fuori dell'ambito Sogei), predisponendo a tal fine collegamenti telematici tra società affidatarie e Sogei, basati su procedure di colloquio controllate e sicure;
- applicare regole standard per la produzione e per il controllo dei prodotti semilavorati o finiti da realizzare;
- proceduralizzare tutti i processi produttivi della Società, facendo costantemente ricorso alle nuove tecnologie;
- controllare l'esternalizzazione intesa come catena ottimizzata di produzione, anche attraverso la dotazione di infrastrutture tecnologiche per il controllo delle prestazioni rese dalle società fornitrici, soprattutto in un contesto in cui le attività esternalizzate sono acquisite attraverso gare e generalmente con procedure al ribasso dei prezzi d'asta;
- predisporre gli standard qualitativi/quantitativi, per continuare ad assicurare l'eccellenza delle prestazioni e dei servizi per qualità, tempestività, accuratezza.

4.5 IL NUOVO STATUTO E LE NUOVE APERTURE DELLA SOGEI AD ALTRI MERCATI

Al fine di adeguare lo statuto della Sogei alle disposizioni del decreto legislativo n. 6/2003 in materia di diritto societario, l'Assemblea straordinaria riunitasi il 30 aprile 2004 ha approvato il nuovo statuto societario rivisitando in particolare l'oggetto sociale, specificandone in modo puntuale gli obiettivi.

In base al nuovo statuto la società oltre alla prestazione di servizi strumentali al Ministero dell'economia e delle finanze, può svolgere attività di natura informatica per conto dell'Amministrazione pubblica centrale o locale, di istituzioni, di Enti pubblici territoriali locali, di società a partecipazione pubblica, anche indiretta, di organismi ed enti che svolgono attività di interesse pubblico, nonché di Istituzioni internazionali e di Amministrazioni pubbliche estere.

L'esplicitazione formale di tale nuovo scenario di aree di business crea le premesse per il coinvolgimento della Sogei non solo in aree diverse da quelle fiscali, che avevano costituito il "core business" della società in modo esclusivo fin dalla propria costituzione, ma anche in altre aree pubbliche , sia nazionali che estere.

A tale riguardo, la Sogei ha avviato una iniziativa per qualificarsi come certificatore di firma digitale, con l'obiettivo di fornire servizi di certificazione per la Pubblica amministrazione. L'obiettivo è quello di rendere più sicure le comunicazioni sulla rete telematica pubblica e garantire l'integrità, la riservatezza, il non ripudio e l'autenticità dei documenti, utilizzando le moderne tecnologie crittografiche asimmetriche, basate su coppie di chiavi (una privata ed una pubblica) e sull'utilizzo di certificati che identificano il soggetto.

Tale iniziativa si è concretizzata con l'inserimento della società nell'elenco pubblico dei certificatori, disposto dal CNIPA nel febbraio 2004.

Sui più ampi obiettivi fissati nel nuovo statuto si fa riserva di specifico approfondimento.

5. SITUAZIONE DEL PERSONALE SOGEI

Nel corso del 2002 si è assistito alla forte riduzione dell'organico aziendale già avviata negli anni precedenti; infatti, proprio in vista dell'acquisto della Sogei da parte del Ministero, si era dato luogo all'uscita di parte del personale dedicato all'attività degli Studi di Settore, assunto dalla Sose S.p.A., ed alla costituzione della controllata Sogei I.T., alla quale era stato trasferito il personale dedicato ad attività "no core".

Alla data del 31 dicembre 2001 l'organico della società era pari a 1452 unità così strutturato:

- 57 Dirigenti
- 1370 Impiegati
- 25 Operai

Alla data del 31 dicembre 2002 la Società presentava un organico di 1374 unità (con un decremento di circa 80 unità) così strutturato:

- 49 Dirigenti
- 1304 Impiegati
- 21 Operai ⁷

5.1 INQUADRAMENTO E TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE SOGEI

Il trattamento economico e normativo del personale è determinato dal vigente CCNL dei metalmeccanici (ultimo rinnovo: 7 maggio 2003) e dal contratto integrativo aziendale, scaduto il 31 dicembre 2003 e rinnovato il 7 giugno 2004.

Il personale Sogei è inquadrato secondo la declaratoria del vigente CCNL, che prevede otto livelli.

⁷ Nel corso del secondo semestre 2002 per provvedere alla copertura delle esigenze immediate la società è ricorsa all'assunzione di risorse interinali (circa 60 - 70 unità) che avrebbero potuto, in futuro, laddove avessero dato buona prova di capacità produttiva, essere assunte nell'organico della Società.

Il dipendente neoassunto senza esperienza viene inserito al 4° livello se impiegato e al 3° livello se operaio.

Sono previste dalla normativa aziendale due progressioni automatiche di carriera:

- il personale non laureato, inquadrato in fase di assunzione secondo quanto previsto dal CCNL, passerà alla categoria successiva dopo 18 mesi di effettivo servizio, dopo il superamento dei previsti corsi di formazione ed addestramento;
- il personale laureato, sarà inquadrato in fase di assunzione in 5^a categoria; dopo sei mesi passerà nella categoria superiore, dopo il superamento dei relativi corsi di formazione ed addestramento.

Alla data del 31 dicembre 2002 la distribuzione dell'organico per livello professionale risultava come alla tabella seguente (Tab. 10):

Tab 10

	31 Dicembre 2002
Dirigenti	49
Quadri	177
7° Livello	587
6° Livello	303
5° Livello superiore	140
5° Livello	79
4° Livello	39
TOTALE organico	1374

Secondo il contratto nazionale, la retribuzione è corrisposta in 13 mensilità annuali.

Il minimo contrattuale è stabilito dal vigente CCNL, così come gli scatti di anzianità, l'elemento retributivo della 7^a categoria e l'indennità funzioni Quadri.

La contrattazione aziendale prevede un superminimo collettivo graduato per categoria.