

competenza del cliente ai sensi delle Appendici Operative, stipulate a fine 2002, ma con effetto retroattivo al 14 maggio 2001;

- assorbimento del fondo (al netto di un utilizzo minimale) costituito nel 2001 per la controversia relativa all'art. 18 della Convenzione e risoltasi favorevolmente per la Società.<sup>11</sup>

#### **6.2.1.11 Risultato operativo**

Il risultato operativo è di KEuro 77.401 (rispetto a KEuro 67.145 della proiezione) con un incremento del 15%.

#### **6.2.1.12 Saldo proventi e oneri finanziari**

L'incidenza degli oneri finanziari, pari a KEuro 2.059 (rispetto ai KEuro 4.560 previsti nella proiezione), è notevolmente migliorata (-55%). Infatti, a seguito della stipula delle Appendici operative, avvenuta nel III quadrimestre, è stato possibile avviare la fatturazione e la relativa liquidazione dei corrispettivi maturati.

Nel contempo l'ottenimento di rilevanti acconti dalle Agenzie a fronte di prestazioni rese e non ancora consuntivate ha consentito un netto miglioramento della gestione finanziaria.

<sup>11</sup> A seguito della nuova normativa comunitaria in materia di pubblici appalti, il Ministero dell'economia e delle finanze aveva ritenuto non più applicabile l'art. 18 della convenzione che autorizzava la Sogei ad affidare appalti a società del gruppo Finsiel senza ricorso a gare.

Nelle more di una pronuncia del Consiglio di Stato, il Ministero dell'economia e delle finanze aveva bloccato i pagamenti dovuti alla Sogei; di conseguenza, nel bilancio 2001, tali somme maturate ma non percepite furono imputate tra i ricavi di competenza e cautelativamente accantonate tra i fondi rischi per un pari importo.

Tali somme sono state effettivamente percepite nell'esercizio 2002, a seguito della conclusione del lodo in favore della Sogei (8 aprile 2002); di conseguenza, nel bilancio 2002 in esame, l'accantonamento effettuato l'anno precedente viene assorbito per cessazione del rischio, dando luogo ad una sopravvenienza attiva.

Contestualmente, a causa del ritardato pagamento, tali somme avevano maturato degli interessi attivi per la Sogei.; tuttavia l'Amministrazione chiese alla società di rinunciarvi. Nelle more di una decisione definitiva riguardo a tale rinuncia, nel bilancio in esame tali interessi sono imputati tra i ricavi maturati ed accantonati cautelativamente tra i fondi rischi per un pari importo (KEuro 1.080). Tali somme sono state poi assorbite nel bilancio 2003 a seguito della decisione definitiva favorevole a Sogei.

**6.2.2 ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE**

Anche per l'analisi della struttura patrimoniale, il mero confronto tra situazione al 31 dicembre 2001 e situazione al 31 dicembre 2002 non appare sufficiente.

Sembra invece necessario considerare anche la situazione patrimoniale derivante dal bilancio pro-forma al 31 luglio 2002 al fine di evidenziare correttamente l'evoluzione di attivo e passivo patrimoniale a seguito delle iniziative gestionali ed organizzative avviate all'indomani dell'acquisizione di Sogei.

Si sono quindi messe a confronto la struttura patrimoniale al 31 dicembre 2001 (durante la gestione del precedente azionista), la struttura al 31 luglio 2002 (momento del passaggio azionario) così come evidenziata dal bilancio pro-forma, e la medesima struttura al 31 dicembre 2002, dopo i primi cinque mesi di attività come organismo pubblico, analizzando l'evoluzione di ciascuna posta nei tre momenti alla luce dei principali fatti gestionali.

Per quest'analisi si è ritenuto congruente redigere la tabella che segue (Tab. 18), in quanto riclassifica le voci dell'attivo e del passivo, presenti nello stato patrimoniale civilistico, in maniera sintetica e secondo un criterio che pone in evidenza dapprima (fino alla voce E della tabella) le varie tipologie di investimenti (immobilizzazioni, capitale d'esercizio, ecc.) e successivamente (voci F, G, H della tabella) le fonti di copertura di tali investimenti (capitale proprio, indebitamento finanziario a breve, medio, lungo termine).

Tab. 18

€ 000

| TAVOLA PER L'ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE                                          |               |                |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                                                            | 31.12.2001    | 31.07.2002     | 31.12.2002    |
| <b>A. IMMOBILIZZAZIONI</b>                                                                 |               |                |               |
| Immobilizzazioni immateriali                                                               | 1.609         | 1.715          | 1.381         |
| Immobilizzazioni materiali                                                                 | 1.385         | 1.175          | 1.441         |
| Immobilizzazioni finanziarie                                                               | 2.035         | 4.481          | 4.210         |
|                                                                                            | 5.029         | 7.371          | 7.032         |
| <b>B. CAPITALE D'ESERCIZIO</b>                                                             |               |                |               |
| Rimanenze in magazzino                                                                     | 10.967        | 9.544          | 6.670         |
| Crediti commerciali                                                                        | 256.195       | 551.413        | 299.907       |
| Altre attività                                                                             | 6.913         | 14.248         | 20.935        |
| Debiti commerciali                                                                         | (181.101)     | (218.388)      | (59.242)      |
| Fondi per rischi e oneri                                                                   | (11.173)      | (22.621)       | (7.397)       |
| Altre passività                                                                            | (36.312)      | (156.168)      | (182.274)     |
|                                                                                            | 45.489        | 178.028        | 78.599        |
| <b>C. CAPITALE INVESTITO, dedotte le passività d'esercizio (A+B)</b>                       | <b>50.518</b> | <b>185.399</b> | <b>85.631</b> |
| <b>D. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>                               | <b>22.794</b> | <b>23.668</b>  | <b>23.281</b> |
| <b>E. CAPITALE INVESTITO, dedotte le passività d'esercizio e il TFR (C-D)</b>              | <b>27.724</b> | <b>161.731</b> | <b>62.350</b> |
| Coperto da:                                                                                |               |                |               |
| <b>F. CAPITALE PROPRIO</b>                                                                 |               |                |               |
| Capitale versato                                                                           | 10.330        | 10.330         | 25.330        |
| Riserve e risultati a nuovo                                                                | 27.013        | 3.181          | 3.182         |
| Utile dell'esercizio                                                                       | 23.532        | 18.797         | 37.991        |
|                                                                                            | 60.875        | 32.308         | 66.503        |
| <b>G. INDEBITAMENTO FINANZIARIO A MEDIO/LUNGO TERMINE</b>                                  | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>      |
| <b>H. INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO A BREVE TERMINE (DISPONIBILITA' MONETARIE NETTE)</b> |               |                |               |
| Debiti finanziari a breve                                                                  | 1.999         | 135.781        | 0             |
| Disponibilità e crediti finanziari a breve                                                 | (35.150)      | (6.358)        | (4.153)       |
| Ratei e risconti di natura finanziaria, netti                                              | 0             | 0              | 0             |
|                                                                                            | (33.151)      | 129.423        | (4.153)       |
| (G+H)                                                                                      | (33.151)      | 129.423        | (4.153)       |
| <b>I. TOTALE, COME IN E (F+G+H)</b>                                                        | <b>27.724</b> | <b>161.731</b> | <b>62.350</b> |

#### **6.2.2.1 Immobilizzazioni**

Analizzando l'evolversi della struttura patrimoniale il primo elemento che appare evidente è un aumento al momento del passaggio azionario (31 luglio 2002) del valore delle immobilizzazioni (KEuro 7.371) rispetto alla situazione al 31 dicembre 2001 (KEuro 5.029); tale valore rimarrà poi pressappoco costante successivamente al passaggio azionario fino al 31 dicembre 2002 (KEuro 7.032).

Questa evoluzione si può ricondurre principalmente alla costituzione, poco prima dell'acquisto di Sogei da parte della Pubblica amministrazione, della controllata Sogei I.T., cui Sogei ha ceduto tutte le attività non strettamente istituzionali e di cui detiene il 51%.<sup>12</sup>

#### **6.2.2.2 Capitale di esercizio**

L'abnorme incremento del capitale di esercizio al 31 luglio 2002 è da ricercarsi nella situazione contrattuale del momento ed in particolare:

- 1) alla data del 31 luglio 2002, le appendici operative al 36° Atto Esecutivo con le Agenzie fiscali non erano ancora state stipulate. Tuttavia la società, secondo le indicazioni fornite dal Dipartimento per le politiche fiscali, fin dal 14 maggio 2001 aveva continuato a fornire tutti i servizi richiesti agendo in anticipata esecuzione, senza peraltro poter fatturare ed introitare le prestazioni rese. Questa situazione aveva portato ad un abnorme incremento dei crediti commerciali passati dai circa 256 milioni di Euro al 31 dicembre 2001 ai circa 551 milioni di Euro al 31 luglio 2002;
- 2) in presenza di tali vincoli all'incasso la società aveva cercato di limitare parzialmente gli esborsi, dilazionando i pagamenti ai fornitori con uno scaduto al 31 luglio 2002 di quasi quattro mesi, ed un incremento dei debiti commerciali pari a circa 218 milioni di Euro al 31 luglio 2002.

Per consentire lo stabilizzarsi del quadro contrattuale, operativo ed economico delle prestazioni per i Centri di responsabilità del Ministero e le Agenzie, nel

---

<sup>12</sup> Successivamente, il 24 luglio 2003 la Sogei ha acquisito l'intero capitale sociale della Sogei I.T..

corso del secondo semestre 2002, la società si è impegnata a raggiungere la progressiva stipula di tutte le appendici operative.

Nello stesso tempo, per offrire alla Sogei un sostegno nella crisi finanziaria dovuta al ritardo negli incassi, l'Amministrazione decise di erogare pagamenti in acconto per attività già svolte ma non ancora consuntivate per carenza di titoli contrattuali.

Grazie all'erogazione di tali anticipi e successivamente in seguito alla stipula delle appendici operative, nel secondo semestre 2002 la Sogei è riuscita a ricostituire un parziale equilibrio finanziario. Infatti dall'analisi della struttura patrimoniale i crediti commerciali a fine anno risultano parzialmente ridimensionati (299 milioni di Euro contro i 551 milioni di Euro al momento del passaggio azionario); di conseguenza è stato possibile per la Sogei soddisfare in massima parte le passività scadute nei confronti dei fornitori e riportarle nei limiti costituiti dagli accordi di fornitura, come si evidenzia dalla struttura patrimoniale che presenta al 31 dicembre 2002 debiti commerciali pari a 59 milioni di Euro contro i 218 milioni al 31 luglio 2002.

Tra le voci che costituiscono il capitale di esercizio si evidenzia infine una grande variabilità delle poste "altre attività" ed "altre passività". Tuttavia l'andamento di queste poste non è riferibile a fatti gestionali ma risulta bensì fortemente influenzato dall'andamento delle partite finanziarie relative alla gestione CONI, UNIRE ed ERARIO.<sup>13</sup> Inoltre la posta "altre passività" al 31

---

<sup>13</sup> Il Ministero dell'economia e delle finanze gestisce, a norma di legge, a partire dal 1998, il totalizzatore nazionale sulle scommesse ippiche e sportive, ed ha attribuito alla Sogei, con il 22° Atto Esecutivo e con i successivi (29°, 34°, 40° e 42°), l'incarico di sviluppare e condurre il sistema di controllo sulle scommesse ippiche e sportive e sul totalizzatore nazionale. Il funzionamento di detto totalizzatore prevede che i concessionari trasmettano, in tempo reale, i dati relativi alle scommesse, avvalendosi del collegamento telematico con il sistema informativo dell'anagrafe tributaria; nell'ambito di tale attività, la Sogei provvede a coordinare i flussi finanziari generati dalle scommesse effettuate e a curare la compensazione contabile tra i soggetti interessati. Infatti, gli importi delle scommesse a totalizzatore devono essere versati dai concessionari dei giochi - dedotti l'imposta unica, i propri corrispettivi, le vincite pagate e da pagare - per essere corrisposti rispettivamente a:

- l'UNIRE, per quanto riguarda le scommesse ippiche;
- il CONI, per quanto concerne le scommesse sportive;
- l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato, relativamente alle scommesse diverse da quelle sulle corse dei cavalli e sulle competizioni sportive organizzate dal CONI.

Il citato trasferimento di somme dai concessionari dei giochi ai singoli Enti avviene per il tramite di conti correnti bancari intestati alla Sogei. Su detti conti i concessionari dei giochi accreditano gli importi dovuti, i quali vengono poi riversati dalla Sogei (una volta effettuati i dovuti controlli)

dicembre 2002 include gli acconti richiesti dalla Sogei alle Agenzie prima che venissero recuperati a seguito della fatturazione definitiva e dell'accertamento delle prestazioni effettuate da parte del cliente.

#### **6.2.2.3 Capitale investito**

Come risultato dei fenomeni esaminati, la Sogei, nelle prime fasi di attività nella nuova veste di organo istituzionale, si è trovata ad affrontare una situazione patrimoniale peculiare caratterizzata da un fortissimo aumento del capitale investito pari a circa 185 milioni di Euro al 31 luglio 2002 rispetto ai circa 50 milioni del 31 dicembre 2001.

#### **6.2.2.4 Le fonti di finanziamento**

Proseguendo l'esame dello stato patrimoniale della Sogei al termine del 2002 si analizzano di seguito le fonti di copertura del capitale investito (voci F, G, H della tabella 18: capitale proprio, indebitamento finanziario a breve, medio, lungo termine).

Al momento dell'acquisto della Sogei da parte della Pubblica amministrazione la società presentava debiti finanziari (verso il gruppo del precedente azionista) molto consistenti e pari ad oltre 135 milioni di Euro.

Infatti la provvista della liquidità necessaria era stata fino ad allora assicurata alla Sogei proprio dal gruppo del precedente azionista in sostituzione del sistema bancario, attraverso una tesoreria centralizzata e con tassi di assoluto privilegio.

---

all'UNIRE, al CONI e all'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato. Ogni versamento è accompagnato da un elenco dettagliato riguardante la composizione del saldo corrisposto.

La Sogei riversa inoltre all'UNIRE e al CONI gli interessi netti maturati annualmente sui conti ed una somma pari alla ritenuta operata dalla banca, ritenuta che la Società stessa porta in detrazione sul Modello Unico. Da un punto di vista contabile la Sogei rileva, nello stato patrimoniale, la posta attiva relativa alle liquidità presenti sui conti dedicati (altre attività) e correlativamente iscrive il debito verso lo specifico organismo per le somme da riversare (altre passività). Questo meccanismo spiega dunque come quindi l'evolversi della posta "altre attività" sia riferibile all'entità delle giocate effettuate nel periodo, e sia dunque fortemente influenzato dal verificarsi di eventi sportivi di particolare richiamo.

La situazione finanziaria descritta si complicò ulteriormente all'indomani dell'acquisto della Sogei da parte della Pubblica amministrazione, quando Sogei si trovò a dover ripianare i debiti verso il precedente azionista facendo ricorso all'indebitamento presso il sistema bancario.

Tuttavia, in conseguenza del rinnovato assetto azionario, la società si prefiggeva, salvo casi eccezionali, di non fare ricorso alla provvista bancaria al fine di preservare i margini industriali per utilizzarli secondo le direttive del nuovo azionista.

Inoltre, nell'ambito del suo nuovo ruolo, la Sogei si poneva l'obiettivo di una significativa riduzione del costo dei fattori di produzione acquisiti.

A tale proposito la possibilità di assicurare in sede di gara, ai fornitori partecipanti, condizioni di pagamento ottimali, avrebbe garantito senz'altro riduzioni dei prezzi ed economie di scala.

Sulla base di queste considerazioni, gli organi della Società decisero di provvedere ad una prima ricapitalizzazione che consentisse un progressivo riequilibrio delle passività e che potesse fornire una prima scorta finanziaria e patrimoniale necessaria a far fronte agli impegni operativi della società.

Il 6 novembre 2002 l'Assemblea straordinaria deliberò un aumento di capitale pari a 15 milioni di Euro. Dopo l'attuazione dell'aumento la misura del capitale proprio risultava la seguente (Tab. 19):

Tab. 19

Euro

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Capitale versato            | 25.330.000 |
| Riserve e risultati a nuovo | 3.182.000  |
| TOTALE                      | 28.512.000 |

Dall'analisi della struttura patrimoniale comparata si evince infatti un progressivo riequilibrio della situazione patrimoniale con un azzeramento alla fine del 2002 dei debiti finanziari ed un aumento dei mezzi propri.

### **6.2.3 ANALISI DEL RENDICONTO FINANZIARIO**

Ulteriore importante documento nell'analizzare l'andamento gestionale della Sogei è costituito dal rendiconto finanziario, di cui alla precedente Tab. 14.

I dati in essa riportati consentono di evidenziare una disponibilità monetaria finale pari a KEuro 4.153 rispetto ai KEuro 33.152 dell'esercizio 2001.

Questa riduzione della disponibilità monetaria è dovuta alla dinamica complessiva dei flussi monetari in entrata ed uscita nel corso dell'esercizio ed in particolare ai seguenti flussi in uscita:

- la variazione negativa del capitale d'esercizio, dovuta all'allineamento dei pagamenti alle scadenze contrattuali ai fornitori;
- la distribuzione delle riserve straordinarie alla precedente proprietà per KEuro 25.008;
- la distribuzione dell'utile di periodo, pari a KEuro 22.355.

### **6.3 CONCLUSIONI DI SINTESI SUI RISULTATI REDDITUALI, PATRIMONIALI E FINANZIARI DELL'ESERCIZIO 2002**

A conclusione dell'analisi effettuata è possibile sintetizzare i risultati raggiunti nel primo periodo (5 mesi) di gestione sotto l'azionariato pubblico.

#### **A) Aspetti industriali della gestione – confronto tra 2002 e 2001**

I risultati industriali sono evidenziati dagli indicatori produttivi dell'esercizio 2002 comparati con l'esercizio 2001 (Tab 11).

- Il valore della produzione tipica ammonta a KEuro 417.041 (contro KEuro 463.296 nel 2001); il decremento (KEuro 46.255) è dovuto quasi esclusivamente alla diminuzione delle forniture dei beni e servizi a rimborso (-53.858 KEuro).

Nel 2002, pertanto, si ha uno sviluppo delle prestazioni professionali che costituiscono il nocciolo di pregio delle attività della Società. Tali prestazioni registrano un incremento di KEuro 7.603 nonostante la diminuzione degli

anni-persona in organico della Società (1417,3 anni-persona nel 2002 contro 1477,0 nel 2001), con una produttività procapite che passa a KEuro 144,6 (+8%) contro il valore di 133,7 dell'esercizio precedente.

- Tutti gli indicatori gestionali dell'esercizio 2002 migliorano rispetto al 2001.

In valore assoluto:

- il valore aggiunto è pari a KEuro 153.561 (138.867 nel 2001);
- il margine operativo lordo a KEuro 75.811 (60.535 nel 2001);
- l'utile netto è pari a KEuro 37.991 (25.532 nel 2001).

Gli indicatori procapite conseguentemente migliorano:

- Valore aggiunto pro capite 108,3 (94 nel 2001).
- Margine Operativo Lordo pro capite 53,5 (40,9 nel 2001).
- Utile Netto pro capite 26,8 (15,9 nel 2001).

I ricavi di periodo si contraggono a seguito della cessione dei contratti ETI e del ramo d'azienda Sogei I.T. con una riduzione di KEuro 46.255. Tale contrazione trova peraltro sponda in una forte riduzione dei costi produttivi, che passano a KEuro 263.480 nel 2002 dai KEuro 324.429 nel 2001, con una riduzione di KEuro 60.949.

L'azione di miglioramento industriale ha quindi consentito di ottenere un differenziale positivo (pari a KEuro 14.694) tra riduzione dei ricavi e maggiore riduzione dei costi. Questa differenza si tramuta direttamente in margine industriale consentendo di preservare all'azionista pubblico una maggiore redditività.

### **B) Approfondimento dell'analisi dell'andamento industriale del 2002**

Analizzando l'andamento dell'esercizio 2002, ed in particolare i due sottoperiodi nei quali un diverso azionista (privato fino al 31 luglio 2002 e pubblico per i 5 mesi successivi) ha guidato la gestione aziendale, si osserva che soprattutto nel secondo periodo si evidenziano caratteristiche di riduzione dei costi e di sviluppo dei margini.

Infatti, proiettando linearmente per 12 mesi i dati economici della Società conseguiti nei primi 7 mesi, e confrontando gli stessi con i dati di bilancio effettivamente conseguiti dalla Società, si evidenzia un miglioramento interno ottenuto nel secondo periodo oscillante tra il 14% riferibile al MOL ed il 18% riferibile all'utile netto, anche in conseguenza di un'azione di riduzione dei costi pari al 20%. Tale riduzione è in particolare realizzata in virtù dell'efficientamento dell'esternalizzazione delle attività produttive, ottenuto attraverso la riduzione dei costi unitari in presenza del massiccio ricorso alle procedure competitive ed all'impiego di terzi in luogo del precedente azionista.

### **C) Aspetti finanziari e patrimoniali**

Al miglioramento dell'andamento industriale si è accompagnato con la nuova gestione il riequilibrio finanziario e patrimoniale, che al 31 luglio 2002 risultava pregiudicato per l'assenza di atti contrattuali (la Società agiva ai sensi di una direttiva di anticipata esecuzione: gli atti contrattuali sono stati formalizzati a settembre 2002 avendo solo da tale data la possibilità di ottenere una liquidazione corrente delle prestazioni).

La situazione al 31 luglio 2002 presentava aspetti di criticità: i crediti non riscossi al 31 luglio 2002 ammontavano a KEuro 551.413 e la necessità di provvista della Società, sempre al 31 luglio 2002, aveva raggiunto il limite di KEuro 185.399, generando oneri finanziari per KEuro 2.660.

La criticità finanziaria appariva strutturale; infatti, nel 2001 erano stati generati oneri finanziari per KEuro 6.929.

I debiti verso fornitori al 31 luglio 2002 erano di KEuro 218.388, raggiungendo il limite oltre il quale vi era il pericolo di interruzione dei rapporti di fornitura con un possibile pregiudizio per la continuità delle forniture indispensabili a garantire il servizio del sistema informativo della fiscalità.

La Società al 31 dicembre 2002 evidenziava una situazione in cui erano stati risolti i gravi problemi sopraindicati. Infatti i valori del bilancio 2002, pur presentando un lieve appesantimento rispetto al 2001, apparivano normalizzati.

I crediti erano scesi da KEuro 551.413 al 31 luglio 2002 a KEuro 299.907 al 31 dicembre 2002, grazie al riavvio dei pagamenti consentito dalla stipula degli atti contrattuali e dall'innescò delle procedure di liquidazione.

I debiti verso fornitori erano scesi da KEuro 218.388 al 31 luglio 2002 a KEuro 59.242 al 31 dicembre 2002, garantendo al rapporto con i fornitori una graduale normalizzazione.

Come risultato la Società ha presentato una posizione di liquidità netta attiva pari a KEuro 4.153 al 31 dicembre 2002, conseguente anche all'aumento di capitale dell'azionista per KEuro 15.000 avvenuto in data 6 novembre 2002 nonché ad un'attenta politica di recupero dei crediti attuata con grande tempestività nell'ultimo periodo 2002.

## **7. L'ESERCIZIO 2003**

### **7.1 IL CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DI SOGEI ALLO SCADERE DELLA CONCESSIONE**

L'esercizio 2003 è stato per la Sogei il primo svolto interamente nella veste di società di proprietà del Ministero dell'economia e delle finanze; con tale operazione è stato possibile riportare nell'ambito pubblico, anche se attraverso uno strumento di tipo privatistico, la responsabilità dello sviluppo e della conduzione del sistema informativo della fiscalità. Sistema che si atteggia a componente essenziale dell'organizzazione dell'Amministrazione finanziaria, in quanto viene a costituire uno strumento per l'efficienza dell'azione tecnico-amministrativa dei suoi uffici centrali e periferici, per la cooperazione con i sistemi informativi di altre amministrazioni pubbliche e per garantire l'omogenea applicazione delle norme tributarie.

Come già rilevato in precedenza, la Commissione Parlamentare di Vigilanza sull'anagrafe tributaria aveva più volte fornito indicazioni sulla necessità di salvaguardare il patrimonio di conoscenze acquisito dalla Sogei e sull'opportunità di addivenire ad una compenetrazione tra la Società e l'Amministrazione stessa, anche attraverso la riconduzione della Sogei sotto il controllo del Ministero.

L'evento più significativo del 2003 è costituito dalla scadenza, al 31 maggio 2003, della convenzione di concessione e dall'entrata in vigore a partire dal 1° giugno 2003 del nuovo Contratto di servizi quadro tra Amministrazione finanziaria e Sogei, che affida alla società nuove responsabilità gestionali e l'acquisizione in proprio di beni e servizi i cui costi erano precedentemente rimborsati dall'Amministrazione finanziaria.

Con tale contratto si definisce innanzitutto il ruolo spettante, rispettivamente, all'Amministrazione finanziaria ed alla Sogei, così come di seguito indicato:

- a) il Dipartimento per le Politiche fiscali provvede al governo strategico del sistema informativo della fiscalità e, in tale ambito, svolge funzioni di indirizzo, assicurando l'unitarietà e l'interoperabilità del sistema informativo della fiscalità stesso, la verifica dell'attuazione degli interventi programmati

dalle strutture organizzative dell'Amministrazione, con particolare riguardo ai costi sostenuti ed ai benefici conseguiti;

- b) le strutture organizzative dell'Amministrazione fiscale (che costituiscono i clienti istituzionali della Sogei) presiedono allo sviluppo ed alla gestione delle aree del sistema informativo della fiscalità di propria competenza e, in tale ambito, esercitano funzioni di individuazione degli obiettivi da raggiungere, di monitoraggio, di validazione ed approvazione delle attività e dei progetti realizzati dalla Sogei, nonché di controllo dei livelli di servizio e della qualità dei prodotti;
- c) la Sogei provvede alle attività di sviluppo e conduzione del sistema informativo della fiscalità, secondo le previsioni e gli obiettivi individuati in appositi Piani Tecnici di Automazione, definiti di concerto con le strutture organizzative, e assiste l'Amministrazione nell'impostazione delle linee strategiche attraverso la individuazione delle migliori soluzioni tecnico-organizzative ed economiche, che hanno impatto sulla struttura ed efficienza della stessa Amministrazione nonché sulla erogazione di servizi di qualità ai contribuenti.

La definizione dei rispettivi ruoli operata con il contratto quadro realizza l'obiettivo, da un lato, di focalizzare nell'Amministrazione la governance del sistema, e dall'altro, di corresponsabilizzare la Sogei nel raggiungimento degli obiettivi pianificati, potenziando al massimo l'aspetto imprenditoriale della società, al fine di dare un nuovo impulso all'efficientamento delle linee di produzione e alle politiche di contenimento dei costi, a tutto vantaggio dell'azionista pubblico.

Infatti nel nuovo contratto è dichiarata l'assunzione di specifiche responsabilità imprenditoriali da parte della Società in quanto si privilegia un sistema basato - anziché su mere prestazioni professionali e/o sul recupero dei costi sostenuti maggiorati di un mark-up, come utilizzato nel passato - sulla realizzazione di servizi "chiavi in mano", per i quali è previsto un corrispettivo predefinito per unità di servizio in misura forfettaria, valutato anche sui tempi di raggiungimento e sulla qualità dei prodotti/servizi forniti.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Sugli strumenti idonei a valutare i tempi e la qualità dei prodotti/servizi forniti da Sogei vedere quanto riportato sub. paragrafo n. 10 sui livelli di servizio.

Dal punto di vista giuridico il nuovo Contratto di servizi quadro si basa sul principio cardine dell'affidamento "in house"<sup>15</sup>, in quanto viene riconosciuto il posizionamento della Sogei nell'ambito delle strutture dell'Amministrazione finanziaria.

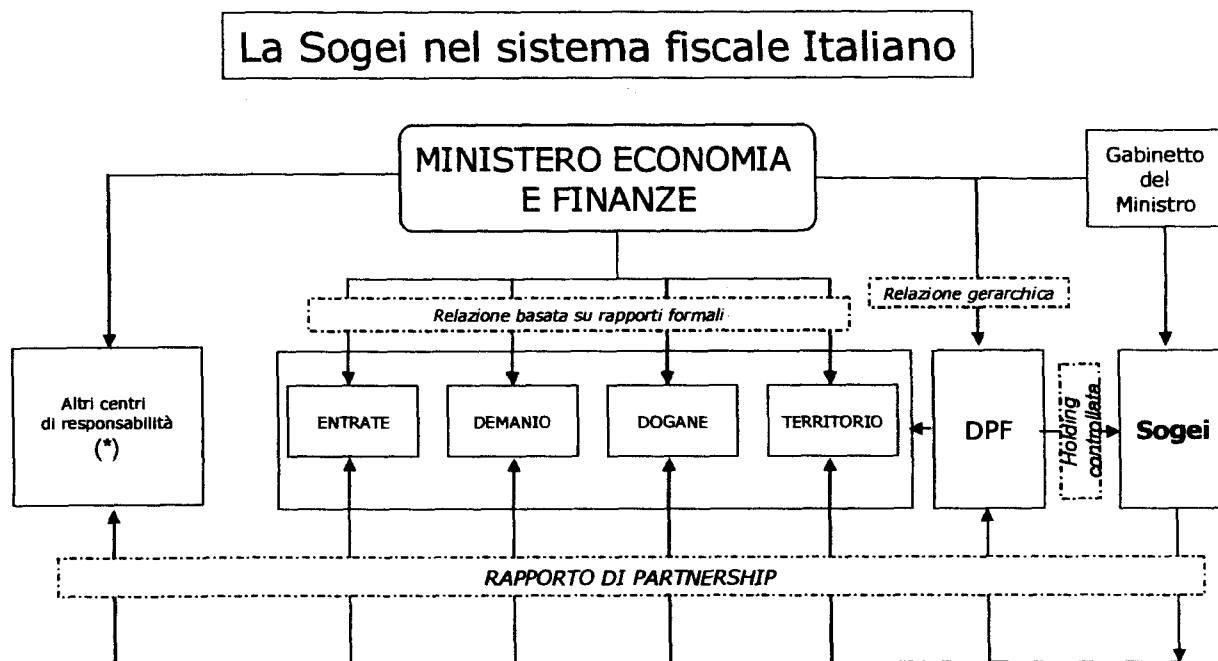
Sogei si trova così integrata nel disegno organizzativo dell'area fiscalità che è costituita oltre che dal Dipartimento politiche fiscali, nella veste di coordinatore delle Agenzie del demanio, delle dogane, delle entrate, del territorio nonché dagli altri centri di responsabilità facenti parte del Ministero (Gabinetto del Ministro e uffici di diretta collaborazione del Ministro ivi compreso il servizio di controllo interno (SCI), Secit, Guardia di finanza, Scuola superiore dell'economia e delle finanze, Azienda Autonoma dei monopoli).

Il disegno che segue schematizza il posizionamento di Sogei nell'ambito dell'Amministrazione finanziaria e la sua partecipazione alla rete di relazioni tra i vari soggetti che partecipano al sistema fisco (Tab. 20).

---

<sup>15</sup> Sull'affidamento "in house" pertinente è il parere reso dal Consiglio di Stato n. 525/03.

Tab. 20



(\*) uffici di diretta collaborazione del Ministro tra i quali il servizio di controllo interno; Secit, Scuola Superiore di economia e finanza, Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato, Guardia di finanza.

## 7.2 IL RAPPORTO DI SERVIZIO TRA MINISTERO DELL'ECONOMIA E SOGEI AI SENSI DEL NUOVO CONTRATTO DI SERVIZI QUADRO

A decorrere dal 1° giugno 2003, la Sogei ha iniziato ad operare secondo il Contratto di servizi quadro, la cui scadenza è stata fissata al 31 dicembre 2005.<sup>16</sup>

Con tale contratto si sono definite le regole generali – descritte nel paragrafo precedente – che disciplinano i rapporti tra la Sogei e l'Amministrazione fiscale, lasciando però un'ampia autonomia alle singole strutture organizzative

<sup>16</sup> Contratto approvato con d.m. n. 5269 del 28 maggio 2003, registrato alla Corte dei conti l'11 agosto 2003, registro 005 Economia e Finanze, foglio 270.

dell'Amministrazione (Agenzie e Centri di responsabilità) che nell'ambito di tali regole stipulano singolarmente con Sogei contratti esecutivi di durata annuale.

In particolare, nel contratto di servizi quadro (che recepisce le indicazioni e i valori unitari riportati nel parere AIPA del 22 maggio 2003) sono indicate:

- le attività da svolgere;
- le tipologie di corrispettivo;
- le tariffe professionali;
- il costo unitario del function point per lo sviluppo software;
- i costi unitari per i prodotti/servizi specifici di interesse generale.

Dal canto loro, i contratti esecutivi, stipulati con le singole strutture organizzative dell'Amministrazione fiscale (anch'essi sottoposti alla congruità del CNIPA<sup>17</sup>), indicano:

- gli obiettivi da realizzare;
- i costi unitari per eventuali prodotti/servizi specifici di interesse delle singole strutture organizzative;
- i tempi di realizzazione;
- i massimali di spesa;
- i livelli di servizio attesi.

Con tale modalità sono stati stipulati nel 2003 undici Atti Esecutivi, corrispondenti ad altrettante strutture organizzative dell'Amministrazione fiscale, che hanno preso a riferimento gli obiettivi strategici e operativi indicati dal Ministro dell'economia e delle finanze.

Il momento di definizione di detti contratti esecutivi annuali si colloca al termine di una complessa catena di relazioni tra vari soggetti istituzionali: gli

---

<sup>17</sup> Il CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) è subentrato in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi all'AIPA, organismo soppresso dalla Legge 16 gennaio 2003, n. 3 (art. 27).