

orientamento, oltre a determinare la sottocapitalizzazione, aveva portato a limitare gli investimenti strumentali e funzionali al minimo raggiungimento degli obiettivi contrattuali, con una manutenzione minimale delle risorse umane e strumentali.

La Società non ha ricevuto, altresì, alcun vantaggio dall'appartenere ad un gruppo di rilevanza internazionale essendo stato, il rapporto, limitato alla acquisizione di servizi professionali di carattere non specialistico e legato alle filiere industriali ed applicative del Gruppo Telecom.

I principi informativi della nuova gestione aziendale impongono una svolta al fine di consentire alla Società il riavvio di un percorso virtuoso, favorendo il pieno recupero delle potenzialità della Società per assicurare il diffuso ricorso a soluzioni di eccellenza nella gestione e nello sviluppo del sistema informativo della fiscalità.

Il Consiglio di Amministrazione ha già avviato le azioni per la soluzione delle criticità gestionali presenti al momento del passaggio azionario, sia attraverso la stipula delle appendici operative che hanno stabilizzato il quadro contrattuale, operativo ed economico delle prestazioni per i Centri di responsabilità del Ministero e le Agenzie, sia ripianando la situazione finanziaria, sia infine ottenendo importanti anticipazioni a fronte delle prestazioni rese che hanno consentito di soddisfare in maniera estremamente significativa le passività scadute verso fornitori, che, per la prima volta da molti esercizi, sono state portate nei limiti stabiliti dagli accordi di fornitura.

Inoltre si rende necessario, già nel corrente esercizio, analizzare ed avviare le azioni di rientro industriale ed operativo per superare le

criticità, le carenze ed i ritardi ereditati dalla precedente proprietà, operando interventi nel campo tecnologico, in quello operativo e in quello del personale.

L'utile 2002, che è superiore a quello del precedente esercizio lascia spazio per essere utilizzato per acquisire dalle Agenzie le apparecchiature centrali del sistema informativo, per le quali il nuovo accordo in corso di formalizzazione con il Ministero dell'economia e delle finanze, prevede un ruolo di responsabilità proprietaria da parte della Società, con oneri direttamente a proprio carico.

Potrà, altresì, essere impiegato per finanziare le nuove iniziative di riallineamento dell'innovazione tecnologica, del personale e della sicurezza.

Anche sul piano organizzativo la Società, nonostante la radicale trasformazione subita dall'Amministrazione dal 1° gennaio 2001, aveva continuato a mantenere la struttura organizzativa preesistente, adottata nel 1997 e rivista nel 2000, rendendo meno agevole il conseguimento dei nuovi obiettivi strategici dell'Amministrazione e mantenendo inalterati i propri modelli produttivi, attraverso un largo ricorso all'esternalizzazione, anche su linee produttive di elevato contenuto tecnologico e strategico.

La vischiosità nel modellare l'organizzazione societaria si è, quindi, riflessa in un superamento "di fatto" della struttura organizzativa formalizzata, con alcune responsabilità operative assegnate al di fuori delle competenze formali, generando sovrapposizione di ruoli in alcuni casi con conseguenti difficoltà gestionali. Sul piano funzionale,

l'organizzazione si estrinsecava in un elevato numero di livelli gerarchici, con alcune carenze di responsabilizzazione delle linee in termini di efficienza e costo, e con sostanziale staticità delle strutture o dei progetti, creando compartimenti stagni e difficoltà nel trasferimento di esperienze e persone.

Uno dei primi atti voluti dal nuovo management della Società è stato, quindi, di porre mano all'organizzazione ed adottare una nuova struttura organizzativa, che prevede 11 riporti diretti all'Amministratore Delegato, correlata a quella dell'Amministrazione per quanto si riferisce alle linee produttive.

Inoltre, si sono dovute affrontare con tempestività le difficoltà, che hanno avuto anche ripercussioni di natura sindacale, derivanti dalla riallocazione del personale operante fuori Roma, di cui 20 unità assunte in loco per i Centri di servizio e 60 unità distaccate da Roma presso uffici periferici dell'Amministrazione. Per tale personale, infatti, non erano più giustificabili le attività svolte fuori Roma a seguito della chiusura dei Centri di Servizio e della riduzione delle attività da svolgere presso gli uffici periferici.

Infine sono da sottolineare alcuni fatti salienti intervenuti nell'esercizio e che meritano particolare menzione:

- la cessione alla Società per gli Studi di Settore, in via breve SOSE, costituita dal Ministero dell'economia e delle finanze e dalla Banca d'Italia, delle attività relative alla elaborazione degli studi di settore, già affidate alla SOGEI nell'ambito della Convenzione di concessione;

- la costituzione, assieme a Finsiel che ne detiene il 49%, della SOGEI - Servizi Innovativi e Tecnologici, in via breve SOGEI I.T.

La nascita di SOGEI I.T. è avvenuta nel quadro del processo di trasformazione della SOGEI per separare le attività istituzionali dell'Anagrafe Tributaria, da riservare alla SOGEI interamente pubblica, da quelle rivolte al mercato della pubblica amministrazione locale, con particolare riferimento, tra l'altro, all'attuazione della legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3.

L'avvio delle attività della SOSE e la costituzione di SOGEI I.T. hanno comportato l'uscita di oltre 70 dipendenti con perdita di know-how e di specifiche esperienze. In particolare il trasferimento in SOGEI I.T. di 51 persone ha richiesto uno sforzo riorganizzativo delle linee di produzione, onde assicurare il mantenimento di alcuni importanti impegni contrattuali derivanti dal 36° Atto esecutivo della Convenzione di concessione.

La Vostra Società, inoltre, ha predisposto un progetto per la produzione ed emissione della Tessera Sanitaria Nazionale (TSN) ovvero della Carta Nazionale dei Servizi (CNS), quale strumento per la fruizione da parte dei cittadini dei servizi erogabili per via telematica e messi a disposizione dalle Amministrazioni Pubbliche centrali e periferiche (D.P.R. 28 dicembre 2000 n. 445, modificato con D.L. 23 gennaio 2002 n. 10) e come evoluzione del tesserino di codice fiscale che, da supporto statico, non intelligente, si trasforma in una carta con chip elettronico, per memorizzare e gestire le informazioni dei singoli cittadini.

In particolare, sono stati definiti gli aspetti tecnici e organizzativi

connessi alla produzione, emissione e gestione della carta, le proposte progettuali (applicazioni) legate al suo utilizzo, gli ambienti tecnologici (software, hardware, apparati ed applicazioni), i criteri di sicurezza (certificati di autenticazione e di firma digitale), l'assistenza e l'informativa sulle modalità di utilizzo per gli utenti finali e gli operatori del sistema.

Panorama delle attività

Di seguito Vi viene fornito un resoconto più articolato, con riferimento ai diversi settori organizzativi aziendali, delle principali attività svolte nell'esercizio 2002.

1. Dipartimento per le politiche fiscali

La riorganizzazione dell'Amministrazione finanziaria, avviata con il decreto legislativo n. 300 del 1999, ha separato la responsabilità politica dalla gestione amministrativa.

Il Dipartimento per le politiche fiscali ha un ruolo di estrema rilevanza per il mantenimento dell'unitarietà del nuovo assetto delle finanze, soprattutto per quanto riguarda il sistema informativo: esso costituisce il punto di raccordo fra realtà operativa (Agenzie) e il nuovo assetto del governo (Ministero dell'economia e delle finanze).

1.1 Relazione Dipartimento-Agenzie fiscali

I rapporti fra Dipartimento ed Agenzie sono regolati da una Convenzione di servizio annuale con la quale sono fissati i servizi da fornire e gli obiettivi da raggiungere, i criteri di gestione e i vincoli da rispettare, le risorse disponibili, le strategie e le azioni per il miglioramento, nonché le modalità di verifica e controllo da parte del Ministero.

La SOGEI ha, tra l'altro, dato supporto per la progettazione del sistema complessivo ed in particolare per la formulazione dell'intero ciclo di pianificazione, stesura, negoziazione e controllo delle Convenzioni suddette, nonché nella valutazione dei piani delle attività e

degli investimenti presentati dalle Agenzie per il 2002 e nella verifica dei risultati raggiunti nell'esercizio 2001.

In tale ambito, sono stati sviluppati strumenti web per il monitoraggio delle convenzioni e per la pianificazione e controllo degli investimenti strategici.

La SOGEI ha, inoltre, collaborato fornendo consulenza per la definizione di un'ipotesi di disegno organizzativo delle strutture di terzo livello del "Dipartimento per le politiche fiscali". Per sostenere il processo di riorganizzazione appare imprescindibile il confronto, secondo le tecniche di benchmarking, con l'esperienza delle Amministrazioni finanziarie degli altri paesi che, analogamente alla nostra Amministrazione, hanno intrapreso in questi anni un impegnativo percorso di riforme, scandito nei Piani di modernizzazione governativi; si sono, quindi, effettuati benchmarking con le Amministrazioni fiscali di Nuova Zelanda, Spagna, Svezia e Regno Unito, paesi che hanno maturato una decennale esperienza in merito al Governo per Agenzie.

E' stata, infine, avviata un'attività di confronto con le esperienze delle amministrazioni fiscali dei paesi esteri in materia di modernizzazione delle strutture informatiche ed uno studio sul ruolo dell'ICT nei programmi delle Amministrazioni fiscali di Francia, Germania e Regno Unito e analisi delle rispettive modalità di gestione del sistema informativo fiscale.

1.2 Studi di politica tributaria

La SOGEI ha fornito consulenza all'Amministrazione finanziaria finalizzata alla valutazione degli effetti sul gettito e sull'economia delle

proposte di legge tra le quali ha assunto particolare rilievo la finanziaria 2003 e la riforma IRPEF, nonché la riduzione dell'aliquota IRPEG.

Nel corso dell'iter parlamentare sono stati esaminati e valutati numerosi emendamenti, in parte approvati ed inseriti nel testo finale della legge.

Per ognuno degli argomenti trattati sono state prodotte le relative relazioni tecniche.

Si sono predisposti studi monografici che hanno riguardato:

- la stesura del primo documento annuale di comparazione dei sistemi fiscali sotto il profilo giuridico-tributario, economico e di competitività nell'attrazione dei capitali internazionali;
- l'aggiornamento e la fornitura all'OCSE dei dati relativi al calcolo dell'imposizione contributiva e fiscale sui redditi dell'Operaio Medio in Italia per l'anno d'imposta 2001 e stima per il 2002;
- la realizzazione della procedura e delle statistiche relativa allo studio su "Analisi dei volumi di compravendite immobiliari e caratteristiche dei soggetti acquirenti e venditori".

Per quanto riguarda le analisi statistiche, sono state presentate, in occasione del Convegno "Anagrafe Tributaria e Politiche Fiscali" tenutosi il 5 novembre 2002 presso la Sala del Cenacolo della Camera dei Deputati di Roma, le pubblicazioni relative alle dichiarazioni presentate nel 1999.

E' opportuno sottolineare che tali statistiche non venivano più prodotte da SOGEI da alcuni anni ed, inoltre, essendo state prodotte su CD hanno riscosso un notevole successo da parte di studiosi ed operatori del settore.

1.3 Osservatorio delle entrate

La SOGEI ha fornito supporto e consulenza all'Amministrazione finanziaria nell'analisi dell'evoluzione temporale e della stratificazione, territoriale e per categorie di contribuenti, delle entrate tributarie. In particolare sono state effettuate analisi riguardanti:

- l'analisi delle entrate tributarie dell'esercizio 2001 e la predisposizione delle informazioni richieste da ISTAT ai fini della formazione del conto economico delle Pubbliche Amministrazioni;
- gli scostamenti tra il Bilancio di previsione per il 2001 ed il gettito pre-consuntivato;
- le differenze nell'andamento del gettito tra il flusso di cassa delle entrate versate ed il flusso di competenza delle entrate accertate nell'ambito delle attività di monitoraggio mensile;
- l'andamento del gettito nel 2002 in relazione al gettito del 2001;
- il gettito derivante dall'autotassazione;
- il gettito dei tributi regionali e la predisposizione di informazioni e chiarimenti richiesti dalle Regioni al Dipartimento per le politiche fiscali;
- le entrate regionali dell'esercizio 2000 e 2001, con riferimento all'IRAP versata da soggetti pubblici e privati, finalizzata al confronto tra i dati elaborati dall'Osservatorio delle entrate e quelli forniti dalla Ragioneria Generale dello Stato;
- le entrate regionali degli esercizi 2000 e 2001 con riferimento ad IRAP ed addizionale regionale all'IRPEF, finalizzata alla formulazione del DPCM per la definizione della quota annuale di

compartecipazione all'IVA per le regioni a statuto ordinario.

La SOGEI ha inoltre partecipato a supporto dell'Amministrazione finanziaria a gruppi di lavoro, quali quello per la regionalizzazione delle entrate erariali e quelli per la analisi e comparazione dei sistemi di tassazione nei paesi UE condotta dalla Commissione Europea.

1.4 Comunicazione istituzionale via internet ed intranet e soddisfazione del contribuente

Nel corso del 2002 è stato completamente rinnovato il sito istituzionale del Dipartimento delle politiche fiscali (www.finanze.it), in linea con le disposizioni del Dipartimento della Funzione Pubblica e le indicazioni AIPA. La realizzazione del sito del Dipartimento che era nato dalla necessità di agevolare i cittadini e le imprese nei rapporti con il fisco, ha consentito di semplificare il lavoro degli uffici nella ricerca delle informazioni, mettere in comune le esperienze dei singoli, diffondere e valorizzare le conoscenze acquisite, attingere alla fonte dati ed informazioni necessari ai vari utenti per interagire con il fisco.

Sono state inoltre avviate le attività per la costituzione dell'Osservatorio della soddisfazione del contribuente, per rispondere alla duplice esigenza di conoscere, con sistematicità e periodicità, quello che i contribuenti pensano (percezione dei servizi erogati e opinioni sul Fisco) e di ascoltarne i suggerimenti e le proposte.

Infine, si è dato avvio al potenziamento ed alla ingegnerizzazione del sito intranet dedicato agli uffici centrali e periferici del Dipartimento; tale sistema costruisce il portale di accesso unificato ai servizi del sistema informativo che supporta i dipendenti nel lavoro quotidiano di

ufficio, concentrando informazioni e fornendo servizi, modulistica, guide, informazioni su iniziative del Dipartimento e su applicazioni esistenti nell'ambito del Dipartimento e del Ministero.

1.5 Gestione del personale

Il processo di organizzazione delle strutture centrali e periferiche delle Agenzie e del Dipartimento per le politiche fiscali, sta portando ad una sostanziale revisione di tutti gli iter procedurali connessi con la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, soprattutto per quanto riguarda gli adempimenti svolti in modo unitario, prima della riforma, dalla Direzione Generale del Personale.

Nella attesa che ciascuna Agenzia si doti di un proprio sistema del personale integrato con gli altri sistemi gestionali (contabilità, acquisti e controllo di gestione), gli interventi sull'attuale sistema informativo del personale hanno riguardato principalmente la gestione del "transitorio", durante il quale – in accordo con le prescrizioni del D.Lgs. 300/1999 – tutto il personale in servizio al 1° gennaio 2001 è stato inquadrato in un ruolo unico "speciale" e, da questo, distaccato presso le Agenzie.

1.6 Commissioni tributarie

Il sistema informativo delle Commissioni Tributarie costituisce un insieme di servizi atti a supportare l'iter del contenzioso tributario presso le commissioni ed a permettere l'interazione delle parti in causa con il sistema stesso.

Il sistema è attivo presso le 103 Commissioni Tributarie Provinciali, le 21 Commissioni Tributarie Regionali e le loro sezioni staccate di recente istituzione, e presso la Commissione Tributaria Centrale.

I servizi possono essere raggruppati in quattro sotto aree: le funzioni automatizzate connesse all'erogazione della giustizia tributaria, il sistema di reporting statistico per la descrizione dei flussi delle controversie, i collegamenti telematici a disposizione delle parti per avere informazioni sullo stato dell'iter processuale e l'invio telematico di documenti alle commissioni. Quest'ultima area di servizi di trasmissione telematica è in fase di realizzazione, in un'ottica di potenziamento in conformità alle iniziative di e-government.

Nel dettaglio le funzioni afferenti le attività del personale delle commissioni tributarie supportano l'intero iter processuale di erogazione della giustizia tributaria, attraverso la ricezione dei documenti, la protocollazione dei ricorsi e degli appelli, l'acquisizione di tutte le informazioni necessarie alle attività di sezione, l'assegnazione alle sezioni, la fissazione della data di trattazione, l'invio delle comunicazioni alle parti, la produzione della modulistica per l'udienza, l'acquisizione dell'esito della trattazione. E' inoltre previsto il trasferimento di dati al grado superiore di giustizia in caso di appellazione della sentenza.

La fornitura di dati statistici con tecnologia web è realizzata tramite l'estrazione di informazioni dall'archivio delle commissioni tributarie. I dati sono poi opportunamente elaborati ed aggregati secondo il tipo di informazione richiesta dalle diverse tipologie di utente, sulla base del classico trattamento dell'ambiente di datawarehouse, con la costituzione di data smart statistici.

Si tratta in sostanza di un valido supporto decisionale per gli organismi preposti alle attività di controllo ed alla gestione della giustizia

tributaria: le Direzioni competenti, il Consiglio di Presidenza della Giustizia Tributaria e le commissioni stesse.

I servizi telematici rappresentano la possibilità di offrire un veloce ed efficace strumento per informare i cittadini e razionalizzare i rapporti con l'Amministrazione, riducendo gli interventi presso le commissioni tributarie solo quando il rito lo prevede o in situazioni che richiedono l'intervento qualificato del personale della commissione; oltre ad evitare spostamenti notevoli aiuta significativamente a migliorare il rapporto della giustizia tributaria con le parti in causa.

In merito alla realizzazione del servizio per l'invio di documenti alle commissioni, è da considerare la significativa potenzialità di interazione tramite la tecnologia web con gli organismi e le istituzioni presenti sulla rete, in particolare gli uffici delle Agenzie fiscali, gli Enti Locali ed i difensori dei contribuenti. E' stato inoltre realizzato il sito web per il Consiglio di Presidenza della Giustizia Tributaria.

Il sito prevede la pubblicazione di informazioni sull'organizzazione delle strutture attraverso le quali è erogata la giustizia tributaria, la diffusione di dati dimensionali delle controversie e di documenti di particolare significatività e/o rilevanza in termini di erogazione della giustizia tributaria.

E' attualmente in corso un piano straordinario di smaltimento delle controversie, al fine di individuarne le fattispecie per le quali il giudizio può essere rapidamente pronunciato. L'intervento è volto ad un'ulteriore riduzione dell'arretrato presso le commissioni, anche in vista del rilevante impegno che l'allargamento della giurisdizione

tributaria ha avuto, in base a quanto disposto dalla legge finanziaria del 2002 che ha esteso a tutti i tributi la competenza delle commissioni tributarie.

2. Agenzia delle entrate

Lo stato di automazione relativo all'Agenzia delle entrate viene rappresentato con riferimento a:

- a) Servizi ai cittadini, alle imprese ed agli intermediari fiscali
- b) Controllo delle dichiarazioni dei redditi e dell'IVA
- c) Sistema di riscossione
- d) Processi di accertamento

2.1 Servizi ai cittadini, alle imprese ed agli intermediari fiscali

Le attività sono frutto del radicale processo di cambiamento in atto sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione fiscale, le cui direttrici sono state tracciate già a partire dalla fine degli anni '90.

In particolare l'utilizzo delle nuove tecnologie e più precisamente l'introduzione della soluzione del "fisco telematico", hanno modificato profondamente il rapporto con i contribuenti, semplificandone gli adempimenti e dando certezza e trasparenza agli atti dovuti.

Ciò ha comportato una completa revisione del modo di operare da parte delle strutture dell'apparato fiscale, dovuta in massima parte alla eliminazione massiccia delle pratiche cartacee da trattare.

Con la trasformazione in atto, l'Amministrazione finanziaria abbandona le vecchie logiche dettate dal puro rispetto delle formalità ed inizia ad operare per obiettivi e risultati come una vera e propria azienda di tipo privato.

L'attenzione verso il cliente costituisce uno dei punti nevralgici del nuovo sistema. Le Amministrazioni pubbliche ma anche le aziende private sono oggi fortemente impegnate a confrontarsi su queste tematiche e vengono valutate e valorizzate sulla capacità di fornire servizi agli utenti sempre più efficaci ed efficienti.

L'informatica e le nuove tecnologie assumono un ruolo di primo piano in questa fase di profonda trasformazione, consentendo all'Amministrazione di governare e monitorare costantemente il processo e di garantire i risultati attesi attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti necessari.

2.1.1 I servizi e i prodotti

Di seguito si riportano sinteticamente i principali servizi e prodotti già disponibili e quelli in fase di realizzazione.

Trasmissione telematica delle dichiarazioni fiscali

Il servizio, operativo dal 1999, consente a tutti i soggetti interessati (professionisti, CAF, associazioni di categoria, ordini professionali, società di grandi dimensioni, banche e poste) la trasmissione telematica di tutti i modelli di dichiarazione.

La trasmissione avviene attraverso una rete Extranet dedicata. Per utilizzare tale canale gli utenti vengono abilitati dall'Amministrazione finanziaria attraverso il rilascio di chiavi di riconoscimento che consentono l'identificazione del soggetto e garantiscono la sicurezza delle informazioni trasmesse.

Attualmente sono abilitati al servizio oltre 135 mila utenti. Attraverso tale canale nel corso del 2002 sono stati trasmessi oltre 40 milioni di

documenti, in circa 4 milioni di invii.

Per i singoli contribuenti è inoltre disponibile un apposito canale per la trasmissione telematica delle dichiarazioni attraverso la rete pubblica Internet. Per la relazione telematica sono resi disponibili ai contribuenti una serie di prodotti, tra i quali "Unico on line" che consente di compilare in maniera guidata la dichiarazione e di trasmetterla all'Amministrazione finanziaria.

Per utilizzare il prodotto i contribuenti vengono autorizzati attraverso il rilascio di un apposito codice identificativo (PIN). La sicurezza del sistema viene garantita dalle modalità di rilascio del PIN.

Attualmente sono abilitati alla trasmissione via Internet circa 446 mila soggetti. Attraverso tale canale nel corso del 2002 sono stati trasmessi circa 877 mila documenti.

Trasmissione telematica degli atti immobiliari

Il servizio consente ai notai di trasmettere gli atti in via telematica ed effettuare la registrazione, la trascrizione e la voltura catastale degli atti immobiliari (nonché il relativo pagamento dei tributi) direttamente dal proprio studio professionale ed attraverso un unico adempimento informatico.

Il servizio è stato avviato nel corso del 2001 per una prima tipologia di atti immobiliari (compravendite) ed attualmente è operativo presso tutti i distretti notarili (obbligatorio per 31 distretti, facoltativo per tutti gli altri). Nel 2002 il servizio è stato ampliato con le tipologie di adempimenti relativi agli atti di mutuo e costituzione di garanzie reali su diritti immobiliari; complessivamente in tale anno sono stati trasmessi e