



3. Modalita' Operative

L'indagine si è articolata attraverso le seguenti fasi:

Fase	Attività
1	RICOGNIZIONE DEL FABBISOGNO ED ANALISI DI CONTESTO MEDIANTE INTERVISTE AI DIRIGENTI, ALLE POC E AI FUNZIONARI;
2	SINTESI DELLE CRITICITÀ, ANALISI DEI FLUSSI DI LAVORO, DEFINIZIONE DELLE CLASSI DI DOCUMENTO E PROGETTO DEL SISTEMA INFORMATICO
3	VALIDAZIONE DELL'ELABORATO DA PARTE DEGLI INTERESSATI E IN PARTICOLARE DA PARTE DEI VARI DIRIGENTI, OGNUNO PER LA PROPRIA AREA DI INFLUENZA;
4	RECEPIMENTO DI EVENTUALI SUGGERIMENTI EMERSI NELLA FASE 3;
5	CONSEGNA DELLA VERSIONE PRELIMINARE ALL'UFFICIO SIR DELLA REGIONE BASILICATA;



4. Rilevamento dell'esigenza

Il presente studio si è posto l'obiettivo di analizzare l'intera filiera procedurale inerente la gestione dei procedimenti in essere presso il competente ufficio della Regione Basilicata.

Dall'analisi delle problematiche e dalle interviste condotte affiorano chiaramente, limitatamente a quello che è il focus del presente studio, le seguenti criticità:

1. il Formez, nell'ambito di un apposito studio sul sistema regionale, ha riscontrato una *“carenza di modelli applicativi relativi alla gestione del sistema tributario territoriale di competenza della Regione volto ad ottimizzare ed a rendere efficiente ed efficace l'azione amministrativa”*.

2. il Formez, nello studio appena citato, e nelle interviste condotte presso gli Uffici ha evidenziato che il personale adibito all'attività di gestione delle entrate tributarie risente della mancanza di un sistema integrato di automazione e supporto alle fasi operative del lavoro svolto; a dimostrazione di tale necessità vi sono delle procedure auto-costruite che tendono a surrogare un sistema ben più articolato, ed integrato nel complesso Sistema Informativo Regionale.

Nonostante il personale dell'Ufficio Tributi utilizzi semplici strumenti di Office Automation (MS Access, Word, Excel) per supportare le attività ordinarie e straordinarie di propria competenza, questa soluzione tecnico-operativa **non risulta adeguata alle esigenze di operatività dell'Ufficio a causa delle seguenti motivazioni:**

1. mancanza di strumenti idonei ad elaborare previsioni di gettito per supportare il Governo Regionale nella impostazione e implementazione della politica fiscale e finanziaria;

2. mancanza di un'anagrafica unica, che permetta all'Ufficio di:

a. immettere una sola volta i dati anagrafici dei richiedenti;

b. evitare la ripetuta ed onerosa consultazione di pratiche cartacee alla ricerca di occorrenze di uno stesso nominativo, etc.



3. mancanza di una strutturazione dei dati per la interoperabilità con altri processi;
4. mancanza di sezioni dell' applicativo deputate alla raccolta dei dati di monitoraggio finanziario e procedurale;
5. mancanza di supporto alle attività di controllo ed alle decisioni del Governo Regionale nella politica fiscale e fiscale;
6. mancanza di uno strumento di interrogazione ed aggregazione dei dati presenti nell'archivio al fine di fornire il dovuto supporto alle fasi di programmazione e pianificazione;
7. mancanza gestione documentale per una corretta consultazione dell'archivio cartaceo.

Nel paragrafo che segue si analizzano i macroprocessi indicando i modelli a cui dovranno essere adattate le procedure di supporto alla gestione dei tributi.



5. Tabelle

Macro-processo Governo dei tributi	Macro-processo Gestione tributaria
Gestione posizioni tributarie e banca dati anagrafica	Gestione della Base imponibile dei soggetti passivi
Gestione pianificazione e previsioni del gettito fiscale	Gestione delle dichiarazioni fiscali, istanze, verbali
Gestione dell'Entrata	Gestione della riscossione ordinaria e delle procedure esecutive
Definizione piani di accertamento	Gestione annullamenti, rimborsi e rateizzazioni
	Gestione accertamento e recupero evasione

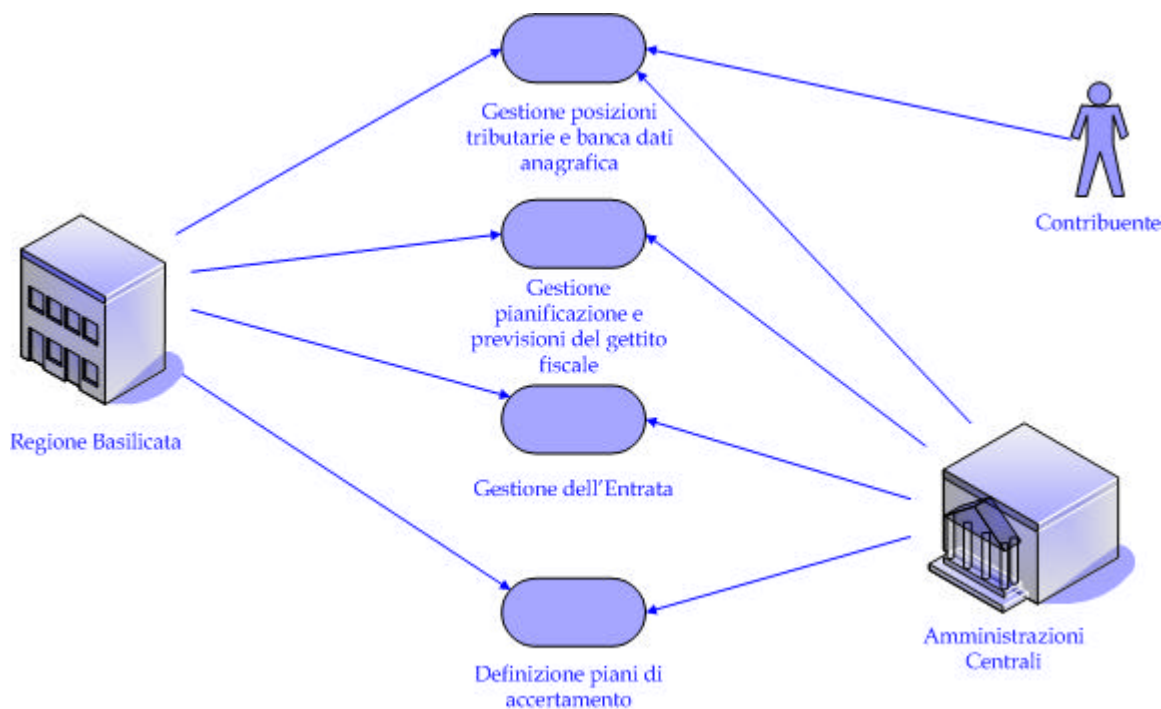
La tabella consente di esplicitare il rapporto tra i processi di competenza del governo dei tributi e quelli di competenza della gestione operativa dei tributi.



Il Governo dei tributi

Il governo dei tributi è da considerarsi prioritario tanto in termini funzionali che temporali, esso infatti costituisce la base per l'effettiva gestione dell'imposta, assumendo particolare rilevanza per le sue ricadute sull'attività economica della regione.

Il processo del governo dei tributi si compone dei seguenti sottoprocessi:





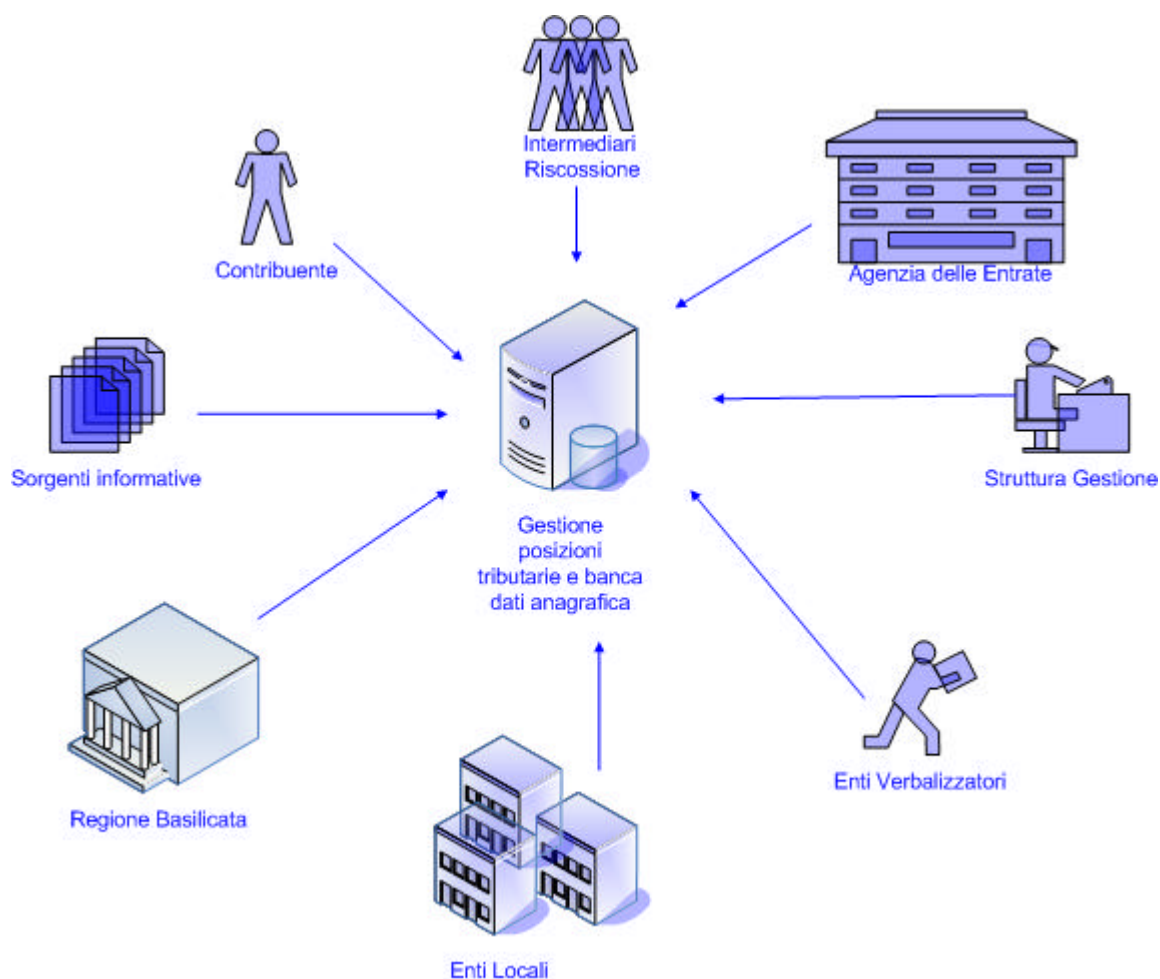
Gestione posizioni tributarie	
Obiettivi	Il processo ha lo scopo di raccogliere informazioni sintetiche ed analitiche relative ai soggetti passivi, alle basi imponibili e ai dati di riscossione.
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ Servizio finanze e tributi▪ Intermediari della riscossione▪ Contribuente▪ Enti Locali▪ Enti verbalizzatori▪ Agenzia delle Entrate
Applicabilità	Questo processo si applica a tutti i tributi regionali.
Attività	Le attività svolte nell'ambito del processo sono: <ul style="list-style-type: none">▪ Gestione delle posizioni tributarie, intese come l'insieme dei dati fiscali di ciascun contribuente;▪ Gestione delle informazioni generali (dati anagrafici ed eventuali dati aggiuntivi disponibili).
Dati in ingresso	Le informazioni che devono essere raccolte e gestite sono: <ul style="list-style-type: none">▪ Anagrafica dei soggetti passivi. Costruita a partire dai dati derivanti dalle dichiarazioni/versamenti ed eventualmente incrociando con anagrafi delle persone fisiche e delle imprese; aggiornata con dati provenienti anche dalle sorgenti informative ed accertative, dalle amministrazioni centrali e dagli enti locali;▪ Archivio regionale delle tasse automobilistiche presso ACI;▪ Dichiarazioni (mod. UNICO per IRAP e addizionale IRPEF; Dichiarazione tributo discariche ed Arisgam);▪ Versamenti fatti con modelli F24 e F23 (Irap,



	<p>Addizionale Irpef, imposte sulle concessioni statali);</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Versamenti effettuati tramite intermediari per la riscossione (per tasse automobilistiche);▪ Versamenti effettuati tramite conti correnti postali per gli altri tributi.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Modello: Gestione posizioni tributarie



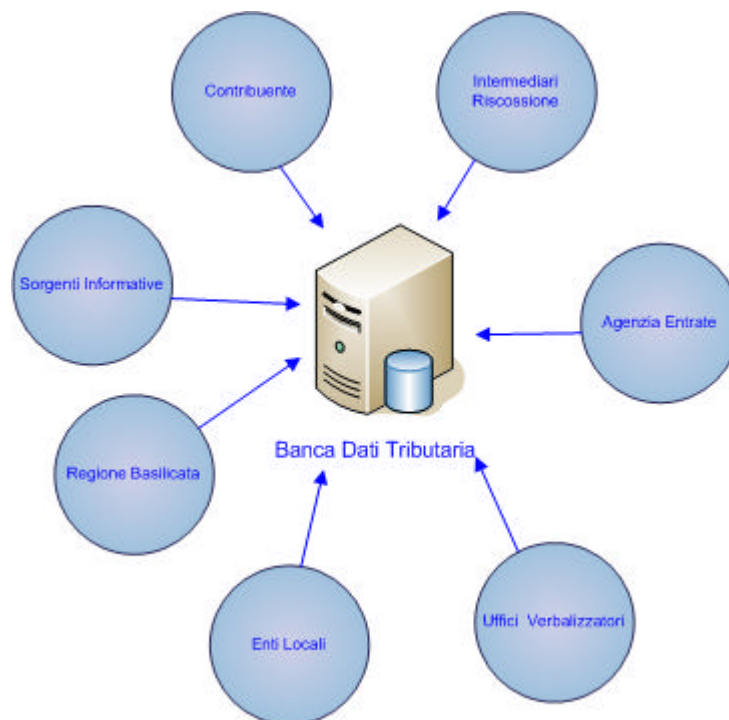
Le posizioni tributarie rappresentano il risultato di una serie di procedimenti attivati direttamente dal contribuente, con dichiarazione d'imposta, e di processi generati dagli atti prodotti dal Settore Tributi.



Gestione della Banca Dati Anagrafica dei contribuenti	
Obiettivi	Creare un fascicolo del contribuente, che consenta in maniera parallela, la gestione fiscale ed anagrafica del contribuente
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ Contribuente▪ Intermediari della Riscossione▪ Agenzia delle Entrate▪ Uffici verbalizzatori▪ Enti Locali▪ Regione Basilicata▪ Sorgenti informative
Applicabilità	Questo processo si applica a tutti i tributi regionali.
Dati in ingresso	Storage delle informazioni derivanti dalle fonti anagrafiche degli Enti Locali, SIATEL.
Attività	Creazione di una banca dati unica che consenta la gestione di tutti i dati fiscali ed anagrafici in modo univoco al fine di consentire l'elaborazione del dato in ogni evento.



Modello: Unificazione della Base Dati Anagrafica dei contribuenti



Il popolamento della base dati tributaria, attraverso lo storage proveniente:

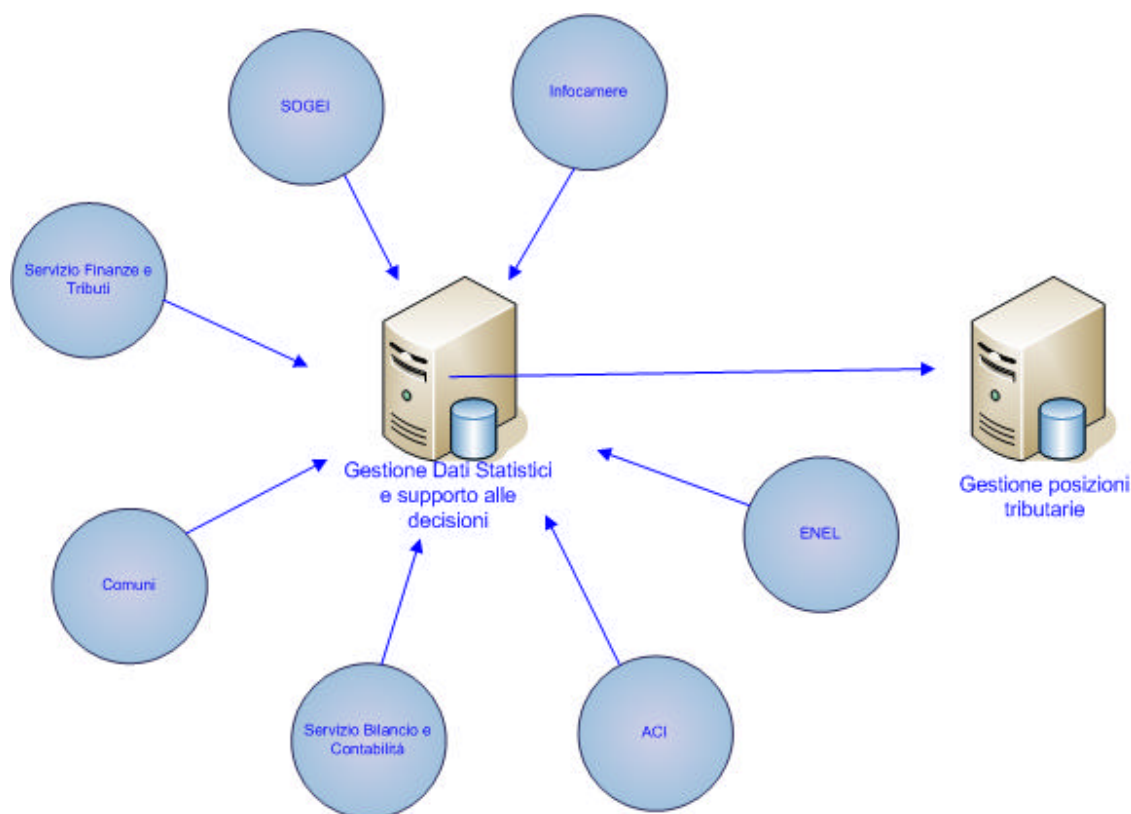
- dagli atti dei contribuenti;
- dai flussi dei versamenti degli Enti intermediari della Riscossione;
- dalla connessione con altre Banche Dati consente la gestione dei procedimenti collegati ad ogni singola posizione tributaria.



Gestione dati statistici e previsioni	
Obiettivi	<p>Il processo deve consentire la conoscenza della base contributiva a diversi livelli di aggregazione. Deve quindi di porre di informazioni su tutte le imposte, sulla realtà territoriale regionale e di informazioni provenienti da altri enti (es. ISTAT).</p> <p>Questo processo deve essere in grado di fornire con immediatezza i dati necessari agli organi di governo per impostare e modificare le politiche fiscali e finanziarie.</p>
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ SOGEI▪ Infocamere▪ Comuni▪ ENEL▪ ACI▪ Ufficio Tributi
Applicabilità	Questo processo è applicabile a tutti i tributi
Dati in ingresso	<p>I principali dati necessari all'esecuzione del processo sono:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elaborazioni su anagrafe contribuenti (tipologie di contribuenti);▪ Dati analitici versamenti;▪ Dati analitici dichiarazioni fiscali;▪ Dati economici nazionali, regionali e locali; dati settoriali.
Risultati prodotti	Vengono prodotti i dati necessari al governo dei tributi
Attività	Aggregazione ed elaborazione statistica dei dati in ingresso



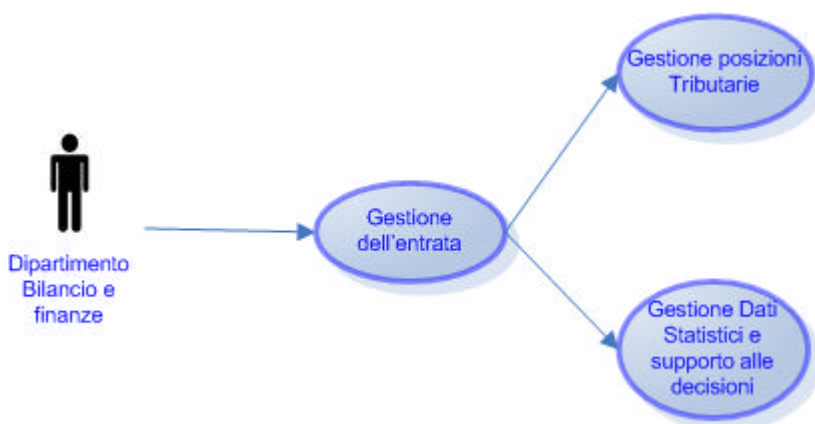
Modello: Gestione dati statistici e supporto alle decisioni



L'esistenza di una Banca Dati Tributaria, collegata ad altre fonti informative, consente di elaborare e determinare proiezioni di entrata prodromiche alla politica fiscale e finanziaria dell'Ente.



Gestione dell'Entrata	
Obiettivi	Gestisce la verifica dei flussi finanziari dei versamenti, pianifica, attraverso l'esecuzione di simulazioni gestionali, l'andamento del gettito tributario e la sua evoluzione di variazioni dei parametri dei tributi fornendo alle strutture regionali necessarie ad una corretta gestione.
Attori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ufficio competente
Applicabilità	Il processo è applicabile a tutti i tributi.
Dati in ingresso	<p>Gli input principali sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dati su soggetti passivi; ▪ Dati sui tributi; ▪ Dati sui versamenti di imposta; ▪ Parametri e algoritmi relativi al calcolo dei tributi.
Risultati prodotti	<p>I principali risultati sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pianificazione delle entrate tributarie; ▪ Simulazioni.
Attività	Predisposizione del bilancio preventivo.





Recupero dell'evasione	
Obiettivi	Nell'ambito delle funzioni di governo è necessario prevedere elementi per progettare un piano di accertamento. E' quindi necessario disporre di strumenti per seguire l'andamento dei piai ed in particolare è necessario definire le tipologie di contribuenti da accertare fino a selezionare i soggetti da sottoporre ad accertamento effettivo.
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ Ufficio tributi;▪ Intermediari della Riscossione;▪ Contribuenti;▪ Province e Comuni;▪ Fonti informative interne ed esterne.
Applicabilità	Questo processo si applica in particolare ad Irap, Addizionale Regionale all'Irpef e al Tributo per il conferimento in discarica dei rifiuti.
Dati in ingresso	I dati necessari per la definizione dei piani di accertamento sono: <ul style="list-style-type: none">▪ Dati sugli accertamenti degli anni precedenti;▪ Dati sulla potenzialità della struttura di accertamento;▪ Indicazioni sulla possibile pericolosità fiscale dei soggetti, che possono derivare dall'incrocio di diverse fonti di dati regionali ed extra regionali, o che possono risultare dall'applicazione di metodi statistici;▪ Dati delle verifiche effettuate dal Ministero delle Finanze e dalla Guardia di Finanza;▪ Dichiarazioni di imposte dirette ed IVA;▪ Risultati su accertamenti precedenti fatti sugli stessi soggetti;



	<ul style="list-style-type: none">▪ Dati INPS;▪ Statistiche regionali e nazionali sulle tipologie di attività.
Risultati prodotti	Il principale risultato prodotto è il piano di accertamenti, che identifica le categorie di contribuenti considerate a maggiore rischio e seleziona un campione specifico di soggetti da sottoporre ad accertamento.
Attività	La principale attività definita da questo processo è la stesura dei piani di accertamento che includono la definizione delle procedure esecutive e di monitoraggio.

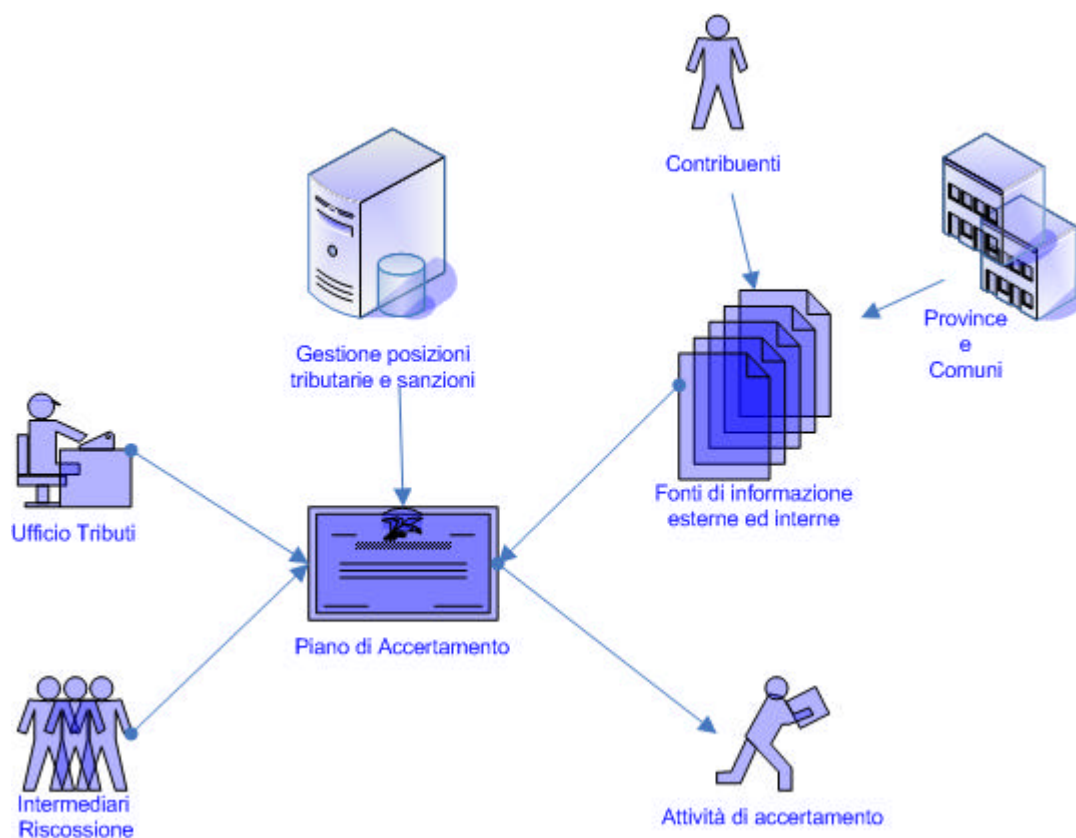
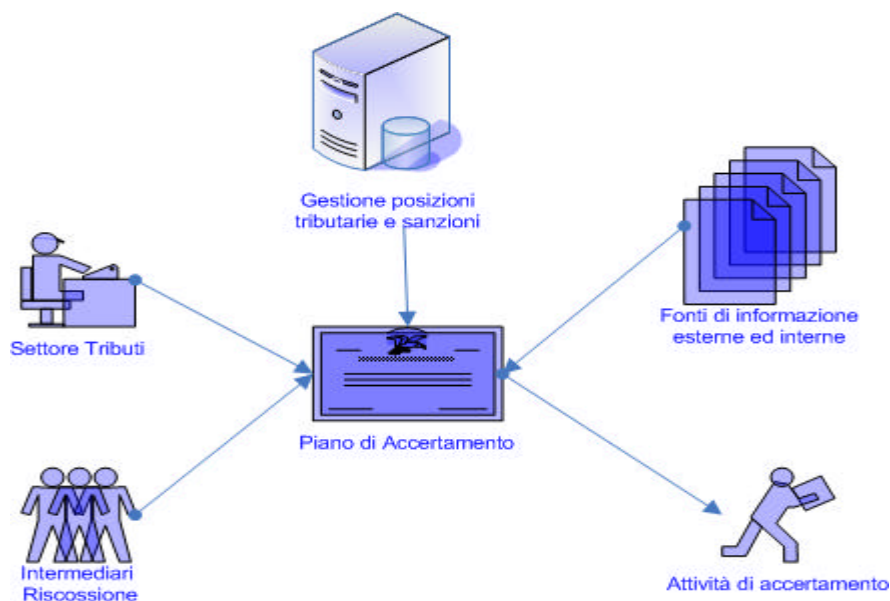




Tabelle di Macroprocesso delle singole attività

Gestione dei tributi	Gestione della base imponibile e dei soggetti passivi
	Gestione delle dichiarazioni, istanze, verbali
	Gestione della Riscossione ordinaria e delle procedure esecutive
	Gestione annullamenti, rimborsi e rateizzazioni
	Gestione accertamento e recupero del gettito: <ul style="list-style-type: none">▪ Verifica delle posizioni tributarie▪ Accertamento▪ Gestione versamenti violazioni▪ Riscossione coattiva/Ordinanza di ingiunzione di pagamento e sanzioni amministrative▪ Gestione sgravi▪ Gestione contenzioso▪ Gestione delle esenzioni



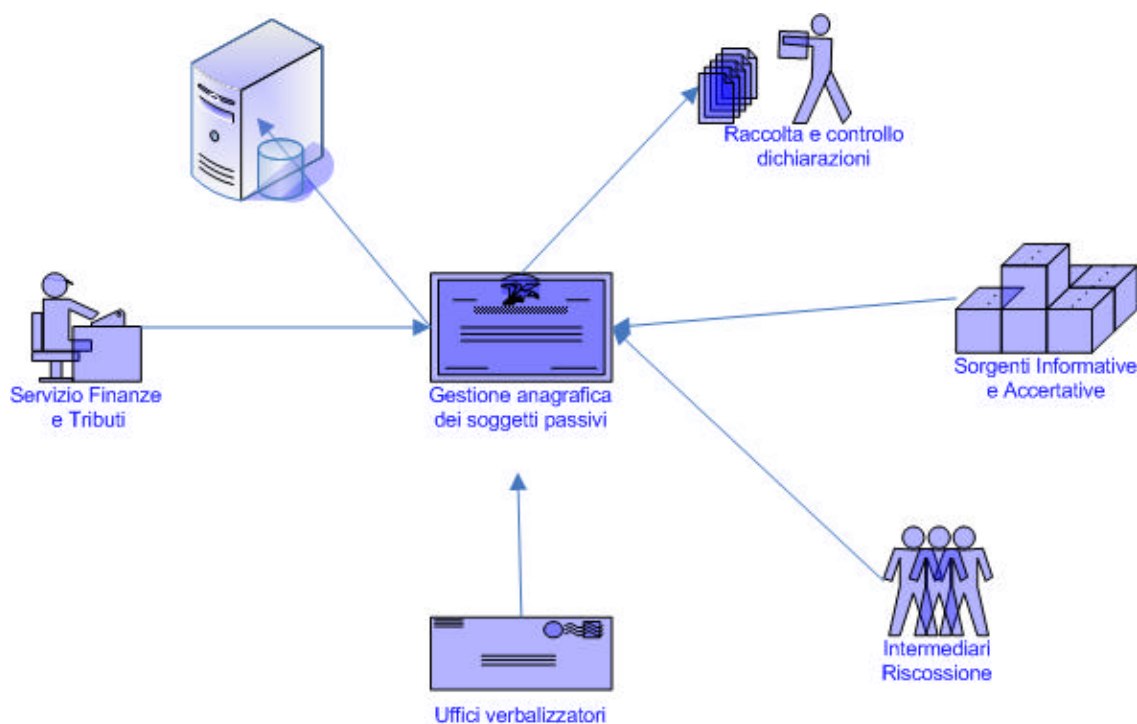


Gestione della base imponibile e dei soggetti passivi	
Obiettivi	Controllo e gestione di una base dati continuamente aggiornata alla posizione reale del soggetto passivo attraverso il collegamento con altri archivi (SIATEL, SOGEL, Infocamere, PRA, ACI..). Il collegamento consentirà l'aggiornamento sia dei dati anagrafici che di residenza.
Attori	Gli attori coinvolti sono rappresentati nel diagramma successivo
Applicabilità	Questo processo si applica a tutti i tributi.
Dati in ingresso	I principali input al processo sono: <ul style="list-style-type: none">▪ Dichiarazioni dei soggetti passivi (acquisite nel processo Raccolta e controllo dichiarazioni);▪ Dati raccolti nel processo Gestione Informazione Tributaria;▪ Variazioni anagrafiche dei soggetti passivi (provenienti anche da Sorgenti informative e accertative come Comuni e Infocamere);▪ Dati da Enti verbalizzatori e Intermediari della riscossione;▪ Versamenti effettuati dai contribuenti;▪ Istanze di rimborso;▪ Attività accertativa.
Risultati prodotti	Il risultato prodotto è una Banca Dati aggiornata dei soggetti passivi. I dati contenuti non dovrebbero essere organizzati secondo una logica per tributo, ma attraverso una vista logica e integrata delle banche dati disponibili che consenta: <ul style="list-style-type: none">▪ Ricerche trasversali sui soggetti o sui determinate categorie;▪ La costruzione di un'unica base di riferimento per



	tutto il settore tributi.
Attività	Raccolta dei dati disponibili e aggiornamento della Banca Dati.

Modello: Gestione della base imponibile e dei soggetti passivi



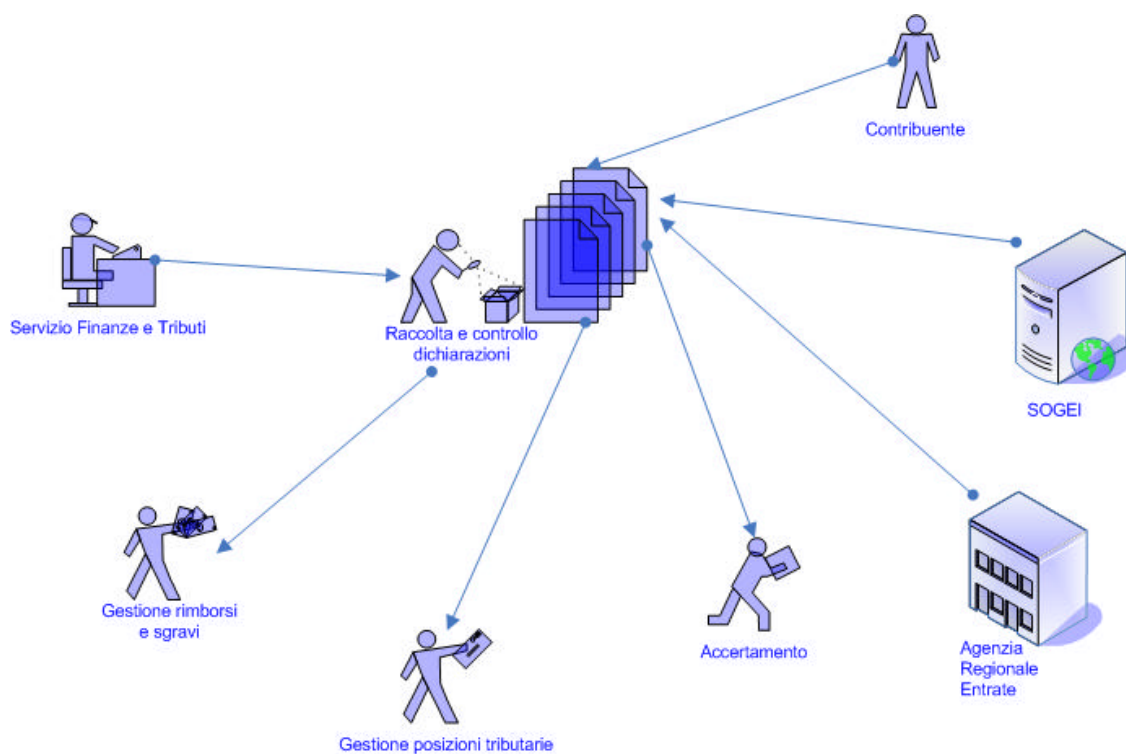
L'anagrafica dei soggetti passivi si alimenta dei dati provenienti dall'Ufficio Tributi, dalle variazioni denunciate dai contribuenti, dalle risultanze della riscossione e dalla definizione del contenzioso.



Gestione delle dichiarazioni, istanze, verbali	
Obiettivi	Questa attività ha l'obiettivo di acquisire le dichiarazioni dei soggetti passivi o altri documenti equivalenti che riportano le informazioni specifiche necessarie a definire e aggiornare la posizione del contribuente rispetto ai tributi a cui è soggetto. L'attività ha anche il compito di sottoporre a verifica e validazione le dichiarazioni acquisite.
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ Ufficio Tributi▪ Agenzia delle Entrate▪ SOGEI▪ Contribuente
Dati in ingresso	Gestione dei seguenti dati: <ul style="list-style-type: none">▪ dichiarazioni▪ istanze in autotutela▪ istanze di rimborso▪ istanze di sgravio▪ ricorsi
Applicabilità	A tutti i tributi
Risultati prodotti	L'attività aggiorna i dati relativi alle posizioni tributarie dei soggetti passivi.
Attività	Introduzione nel sistema dei dati acquisiti e loro verifica.



Modello: Gestione delle dichiarazioni, istanze, verbali



La raccolta delle dichiarazioni consente di analizzare e validare i dati denunciati e al fine di gestire le seguenti fasi:

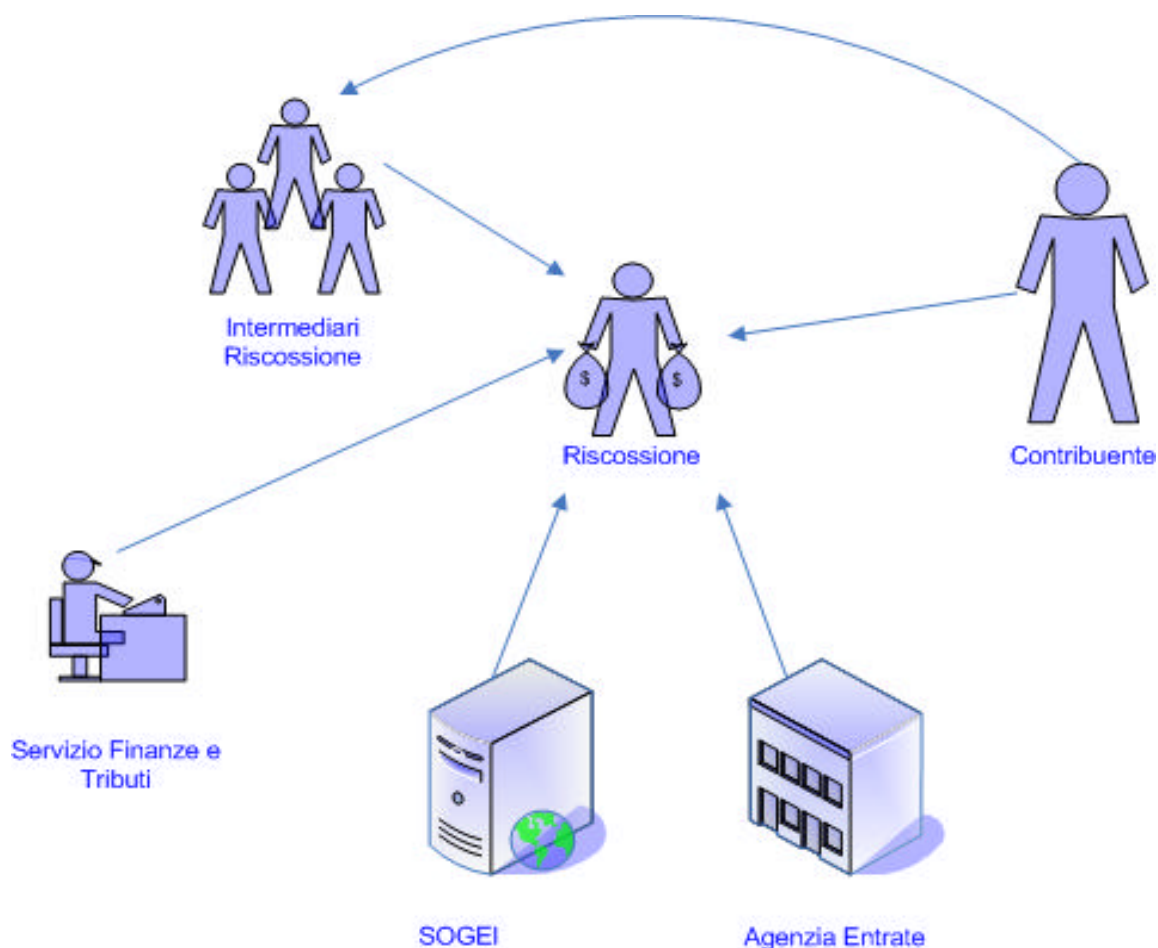
- gestione rimborsi e sgravi;
- accertamento;
- popolamento banca dati soggetti passivi;
- estrazione dati per aggiornamento area finanziaria.



Gestione della Riscossione e delle procedure esecutive	
Obiettivi	Questa attività ha l'obiettivo di provvedere all'effettiva riscossione dei tributi dovuti. Può essere previsto un rapporto diretto con il contribuente (es. versamento on-line) o tramite intermediari (Poste, Banche, altri).
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ SOGEI▪ Agenzia delle Entrate▪ Contribuente▪ Ufficio Tributi▪ Intermediari della riscossione
Applicabilità	Questo processo si applica a tutti i tributi.
Dati in ingresso	Gestione dei seguenti dati: <ul style="list-style-type: none">▪ definizione di un protocollo di scambio con gli attori addetti alla raccolta dei versamenti▪ importazione dei versamenti▪ elaborazione del ruolo secondo tracciato record ministeriale▪ trasmissione telematica del ruolo al CNC▪ gestione telematica degli sgravi
Risultati prodotti	<ul style="list-style-type: none">▪ Monitorare in tempo reale i flussi di cassa e le eventuali correzioni alle procedure esecutive per i crediti non escussi dal Concessionario;▪ Riscossione dei tributi.
Attività	Riscossione dei tributi.



Modello: Gestione della Riscossione e delle procedure esecutive



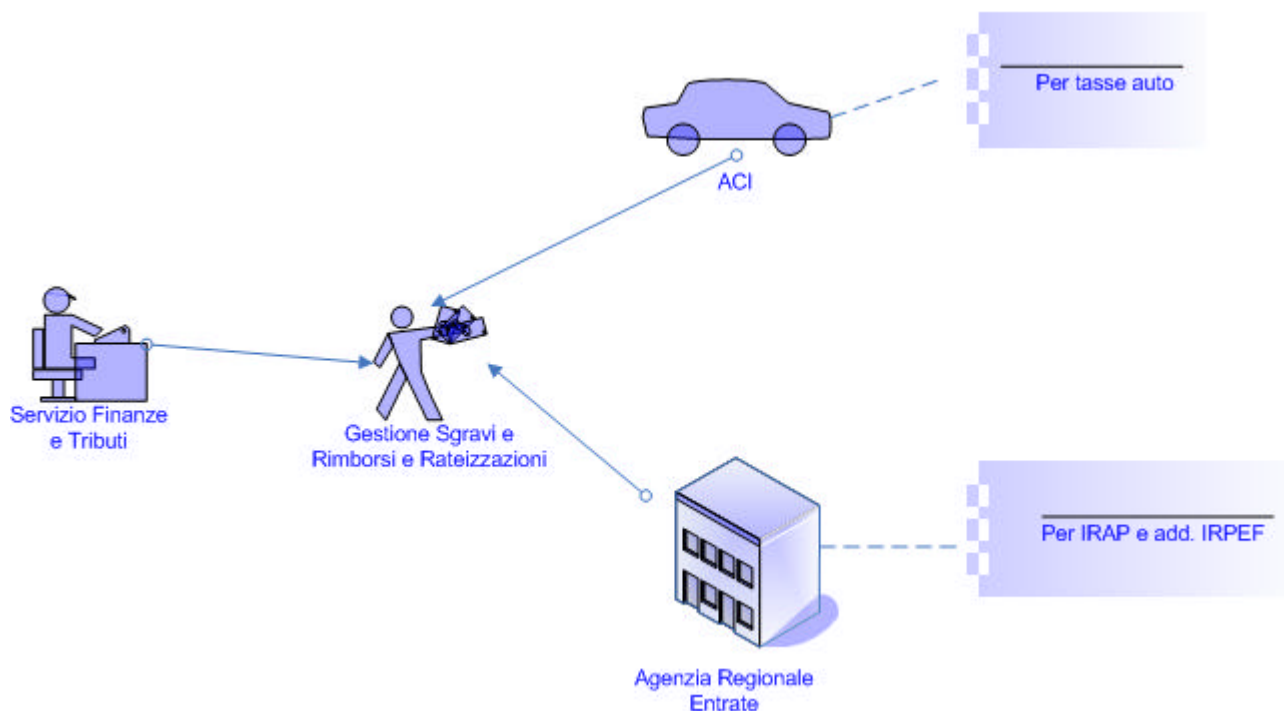
La fase della riscossione rappresenta il momento di concretizzazione di tutta l'attività svolta dai singoli uffici, pertanto la gestione dei dati rinvenuti dai versamenti trasmessi dagli intermediari della riscossione nonché dalla gestione diretta tramite, Tesoreria dell'Ente, consente di determinare il reale gettito escusso dall'Amministrazione Finanziaria Locale.



Gestione sgravi, rimborsi e rateizzazioni	
Obiettivi	L'attività ha il compito di supportare le azioni connesse con la restituzione di somme erroneamente versate dai contribuenti direttamente alla Regione o attraverso enti preposti, o di gestire le rateizzazioni di quanto dovuto.
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ Ufficio Tributi▪ Agenzia delle Entrate▪ ACI
Dati in ingresso	I principali input sono: <ul style="list-style-type: none">▪ Dati delle dichiarazioni (valori dichiarati in UNICO, dati dei veicoli e delle proprietà, denunce ARISGAM, ecc.);▪ Dati dei versamenti (modelli F24, da intermediari, da Tesoreria, pagamenti on-line, ecc.);▪ Richieste di rimborso da parte dei contribuenti.
Applicabilità	A tutti i Tributi
Risultati prodotti	Atti finanziari di liquidazione dei rimborsi e gestione rateizzazioni.
Attività	Confronto tra dichiarazioni e versamenti effettuati. Rilievo delle divergenze. Produzione dati di supporto alla attività di rimborso o di compensazione tra regioni.



Modello: Gestione sgravi e rimborsi



Al fine di considerare correttamente l'entrata tributaria, l'attività dell'Ufficio Tributi non può omettere la gestione dei rimborsi e degli sgravi, pertanto si rende necessario l'utilizzo di un sistema di lavoro che consenta il monitoraggio delle determine di rimborso e la gestione degli sgravi al fine di evitare inutili fermi amministrativi.



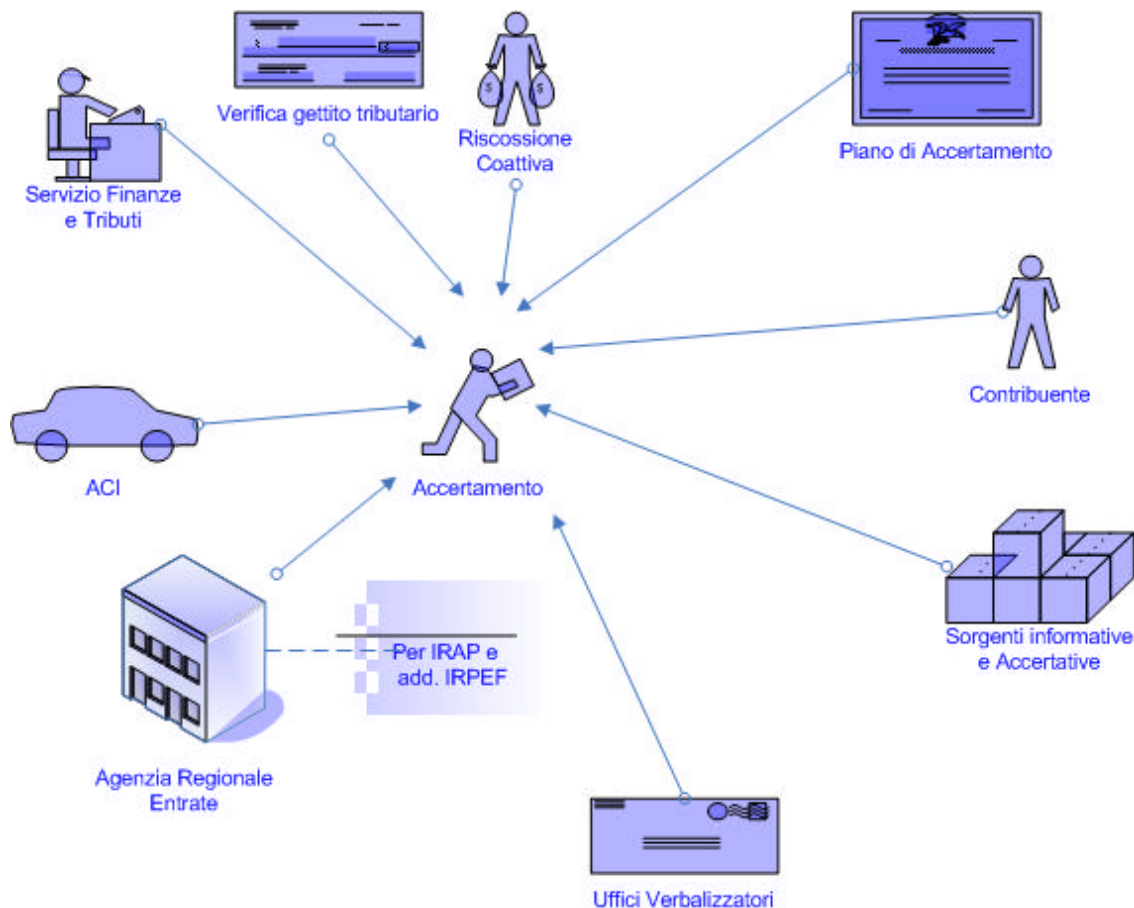
Gestione accertamento e recupero del gettito	
Obiettivi	<p>L'attività ha lo scopo di individuare i soggetti passivi che risultano inadempienti totalmente o parzialmente rispetto al pagamento dei tributi dovuti. L'attività, inoltre, produce elaborati (avvisi di accertamento) che vengono inviati ai soggetti risultati inadempienti.</p> <p>L'attività di accertamento comprende il calcolo dei tributi dovuti, la preparazione dei documenti di riscossione, le eventuali attività di accertamento delle posizioni dei soggetti passivi e il controllo dei pagamanti.</p>
Attori	<ul style="list-style-type: none">▪ Ufficio Tributi▪ ACI▪ Sorgenti informative▪ Agenzia delle Entrate
Dati in ingresso	<p>I principali input sono:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dati delle dichiarazioni (valori dichiarati in UNICO, dati dei veicoli e delle proprietà, denunce ARISGAM, ecc.);▪ Dati dei versamenti (modelli F24, da intermediari, da Tesoreria, pagamenti on-line, ecc.);▪ Processi verbali.▪ Dati sui tributi (modalità di calcolo);▪ Liste di controllo;▪ Esiti accertamenti precedenti;▪ Dati sui pagamenti;▪ Verbali enti accertatori.
Applicabilità	A tutti i Tributi
Risultati prodotti	<p>I risultati prodotti sono:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Liste dei soggetti inadempienti;



	<ul style="list-style-type: none">▪ Avvisi di accertamento;▪ Richieste di accertamento;▪ Dati sugli esiti delle verifiche.
Attività	<p>Confronto tra dichiarazioni e versamenti effettuati. Rilievo di divergenze. Produzione avvisi di accertamento.</p> <p>Produzione di avvisi di accertamento in base a processi verbali. Calcolo dei tributi dovuti per ciascun contribuente, preparazione d invio dei documenti per la riscossione: direttamente (avvisi bonari/ avviso di accertamento e di irrogazione delle sanzioni) o indirettamente, attraverso il concessionario (ruolo).</p>



Modello: Gestione accertamento e recupero del gettito



La fase dell'accertamento consente di verificare l'eventuale esistenze di sacche di evasione. Essa dipende dall'analisi dei dati derivanti dal piano di accertamento nonché dall'incrocio delle informazioni contenute nella Base Dati Tributaria con altre fonti informative. La identificazione delle posizioni debitorie implica l'elaborazione, la notifica e la gestione degli atti di accertamento.



6. Conclusioni

Valutato che l'analisi sull'attuale sistema organizzativo, ivi incluso l'insieme dei processi e dei sistemi che sono funzionali all'erogazione dei servizi esterni ed interni dovrà sia concretizzarsi nella produzione dell'attuale situazione (as is) sia nella riprogettazione delle strutture organizzative e dei processi gestiti dall'Ente (to be);

Considerato:

- il quadro normativo che regola la produzione ed erogazione del servizio;
- l'importanza della corretta gestione delle relazioni organizzative tra le strutture coinvolte nell'erogazione del servizio ;
- l'insieme delle relazioni di servizio che si instaurano tra i contribuenti e tra i soggetti interni od esterni all'Amministrazione;

è intenzione della Regione Basilicata prevedere uno sviluppo del progetto che coinvolga in modo organico e costante tutte le componenti di progetto ed in particolare ci riferiamo a:

- attività di tipo professionale finalizzate alla progettazione ed alla analisi;
- attività di tipo implementativo sull'organizzazione e sui processi;
- realizzazioni ed impianti di strumentazioni e tecnologie;
- attività professionali di trasferimento;
- servizi di conduzione e gestione degli impianti;
- ecc.



6.1. Analisi

Rientrano in questa fase di progetto, tutte le attività contenute nel presente documento e finalizzate a verificare la congruenza di quanto proposto con quanto attuabile sia sul fronte dell'organizzazione, che dei processi che delle strumentazioni da implementare.

6.2. Progettazione esecutiva

Dalla proposta tecnica dell'Azienda Aggiudicataria coniugata con l'analisi svolta, dovrà essere sviluppata una progettazione esecutiva che tenga conto, tra l'altro, di:

- nuovi assetti e vincoli organizzativi;
- definizione di dettaglio dei processi e dei servizi da erogare;
- identificazione di ruoli e responsabilità nei processi di servizio;
- individuazione del modello di servizio da attuare;
- pianificazione di dettaglio temporale di tutte le attività da svolgere;
- microspecifiche delle applicazioni software;

Al termine di questa fase, l'Azienda Aggiudicataria produrrà il Documento "Progetto Esecutivo" che, approvato dall'Ente Appaltante, individuerà l'oggetto della realizzazione e diventerà il riferimento nei rapporti tra Ente Appaltante ed Azienda Aggiudicataria.

6.3. Realizzazione del Sistema Informativo Entrate

In questa fase viene di fatto implementato il sistema tramite:

- la realizzazione dell'infrastruttura tecnologica in conformità al piano di e-gov della Regione Basilicata;



- l'attivazione dei servizi di connettività;
- la personalizzazione e l'attivazione dei software applicativi;
- la migrazione delle banche dati;
- l'addestramento;
- la messa in esercizio.